

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

Фахове видання

Випуск №4 (80)

Київ – 2025

ISSN (Print) 2307-6968
ISSN (Online) 2663-2209
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80

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. №4 (80). 480 с.

У випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Розраховано на викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків у сфері економічної теорії, міжнародних економічних відносин, фінансів, банківської справи та страхування, обліку, аудиту та оподаткування, публічного управління та адміністрування, менеджменту та маркетингу, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності, інноваційної діяльності та психології.

*Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
(протокол 4 від 18 грудня 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

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 Джошанта

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

Едгар Сіка

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

Захаров Олександр Іванович

кандидат економічних наук, професор, завідувач
кафедри управління фінансово-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

Парашенко 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, Дніпропетроський 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	
ДЕПОЗИТНІ ОПЕРАЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ: КЛАСИЧНІ МЕТОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ <i>Ігор Румик, Каріна Черниш, Галина Петренко</i>	13
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ЗРОСТАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ <i>Євгеній Бобров</i>	21
ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ ПІД ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ В БАНКУ <i>Віктор Грушко, Володимир Кузьмінський, Олександр Пікуль</i>	31
ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ <i>Галина Пекна, Мирослава Гофман, Артем Дмитриченко</i>	40
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАХУВАННІ <i>Світлана Плетенецька, Анастасія Загреба</i>	52
РОЛЬ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ <i>Олена Наумова, Марія Наумова</i>	61
СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ <i>Ольга Пилипенко, Ярослав Процько</i>	71
ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Ольга Чумаченко, Юлія Скулиш</i>	81
ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОЦІНЮВАЧІВ МАЙНА ПРИ ВИЗНАЧЕННІ ВАРТОСТІ ОБ'ЄКТІВ ДОХІДНИМ МЕТОДОМ <i>Віта Андрєєва, Антон Бугорський, Владислав Бодаш</i>	91
КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА <i>Олеся Ананьєва, Олександр Білокриницький, Олег Фельтін</i>	100
СОЦІАЛЬНА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ З УРАХУВАННЯМ ВІЙНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ, ВИКЛИКАНИХ ВІЙНОЮ <i>Тетяна Пісецька</i>	108
РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ <i>Ольга Полторацька</i>	118
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	
МЕХАНІЗМ ВЕНЧУРНОГО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІТ, БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ <i>Оксана Кириченко</i>	126

ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ <i>Марта Копитко, Володимир Галіка</i>	132
УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАТРАТ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КОМУНАЛЬНОЇ (МУНІЦИПАЛЬНОЇ) ВЛАСНОСТІ <i>Олександр Сумець</i>	140
СТАЛІЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН <i>Анжеліка Балабаниць, Олена Рібера Рамос, Тетяна Верительник</i>	150
ПЕРСПЕКТИВИ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ГОТЕЛІВ ДО МОДЕЛІ «НУЛЬ ВІДХОДІВ» <i>Тетяна Капліна, Світлана Дудник</i>	157
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕТЕНТІСНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ГЕНЕРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ <i>Ксенія Савенко, В'ячеслав Полєтасєв</i>	164
ГЕНЕЗА ПОНЯТТЯ «ПРОФІЛЬ ПОСАДИ» У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ <i>Олександр Правдивець</i>	171
АГЕНТНЕ УРЯДУВАННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ <i>Тетяна Мосійчук, Євген Кагановський</i>	179
НАРАТИВ І ДІЯ: КОПРАЙТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ НА ІВЕНТАХ <i>Ірина Мала, Ірина Дьячук</i>	191
АРХІТЕКТУРНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МАСШТАБОВАНИХ СИСТЕМ ГОЛОСОВОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ІТ-ПРОЄКТУ <i>Яна Белозьорова, Олег Лукутін</i>	199
ОПАНУВАННЯ СУЧАСНИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ <i>Наталя Корсікова, Юрій Кічук, Дар'я Палієнко</i>	212
ОПТИМІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОБРОБКИ ЗАМОВЛЕНЬ У МАЛОМУ Е-COMMERCE БІЗНЕСІ ЗА ДОПОМОГОЮ ІТ-РІШЕНЬ НА ОСНОВІ LEAN-ІНСТРУМЕНТІВ: КЕЙС МАЛОГО БІЗНЕСУ <i>Оксана Сєдашова, Андрій Годяцький</i>	218
АГЛОМЕРАЦІЯ, МЕРЕЖІ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА В ІННОВАЦІЙНІЙ АЕРОКОСМІЧНІЙ ГАЛУЗІ ЄВРОПИ <i>Балогун Толулопе, Ірина Петрова</i>	225
ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НЕЧІТКОГО ЛОГІЧНОГО ВИСНОВКУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИПРОБУВАЛЬНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ <i>Олександр Кузьменко, Леонід Віткін</i>	235
ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ <i>Максим Кучма, Ольга Орлова-Курилова</i>	242
ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВ <i>Олександр Алефіренко</i>	249
КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ <i>Іван Крискун</i>	257

УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ПРОЄКТАХ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ОСОБИСТОСТІ <i>Олег Мушинський, Катерина Тимофєєва</i>	273
ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ <i>Сергій Рожок</i>	282
ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ <i>Дмитро Полтавський</i>	289
СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВПЛИВИ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ <i>Валерій Карпов</i>	297
РОЗБУДОВА СКЛАДОВИХ ТА ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ, В УКРАЇНІ <i>Максим Рожок</i>	304
ОЦІНКА ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ РОЗРОБЛЕНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ РИЗИКАМИ У ВИПРОБУВАЛЬНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ <i>Вадим Чурилін</i>	311
ДЖЕРЕЛА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЛІНІЧНИХ МОНІТОРІВ ТА ПЛІННОСТІ КАДРІВ У КОНТРАКТНО-ДОСЛІДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ <i>Мар'яна Левків, Полад Амрахів</i>	320
КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У ВИРОБНИЦТВІ ПОВНОМЕТРАЖНОГО КІНО В УКРАЇНІ <i>Ірина Кахно</i>	327
СУЧАСНІ МЕТОДИ ЕЛЕКТРОННОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ДЕРЖАВІ ТА НАПРЯМИ ЇХ РОЗВИТКУ <i>Максим Савенець</i>	335
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ	
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАСИЛІТАТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПЕРЕХІДНИЙ ПРОСТІР ВЗАЄМОДІЇ HUMAI <i>Павло Лушин, Яна Сухенко</i>	342
ГАРМОНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ІДЕНТИЧНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЖІНОК В УМОВАХ ЖИТТЄВИХ ВИКЛИКІВ. ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД <i>Ольга Васильченко, Ганна Валєнса</i>	553
ДОБА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: КАМО ГРЯДЕШІ? <i>Ольга Петрунько, Олександр Плющ</i>	363
ОСОБЛИВОСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ <i>Ірина Сингаївська, Вікторія Бузова</i>	371
ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕЖИВАННЯ СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ УКРАЇНСЬКИХ ЖІНОК-ПЕРЕСЕЛЕНОК ТА ЖІНОК З ІНШИХ КРАЇН <i>Світлана Арефнія</i>	380
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ ТРИВОГИ У ВАГІТНИХ ЖІНОК З ПРИФРОНТОВИХ І ТИЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ <i>Євген Гребоножко, Наталя Причєпа</i>	395

ПТСР У КОМБАТАНТІВ, ЯКІ ТРИВАЛИЙ ЧАС ПЕРЕБУВАЮТЬ У ЗОНІ БОЙОВИХ ДІЙ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОБЛЕМАТИКИ <i>Вікторія Гридзук, Віра Бурак</i>	403
ГЕНДЕРНО-ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВІКТИМІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ ЯК ПРОБЛЕМА КЛІНІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ <i>Тетяна Гуцина, Ольга Сидоренко, Анна Широкова</i>	414
НЕЙРОБІОЛОГІЯ ТА ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ВИКЛИК У ФЕНОМЕНІ «ВТРАЧЕНОЇ ІДЕЇ» <i>Вероніка Горєлова</i>	422
ЕКЗИСТЕНЦІЙНА СВОБОДА ТА ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ХАРАКТЕР УКРАЇНЦІВ У ПСИХОТЕРАПЕВТИЧНІЙ РОБОТІ ПО САМОВІДНОВЛЕННЮ ПІСЛЯ ТРАВМ ВІЙНИ <i>Юрій Живоглядов</i>	432
ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ У ЦИВІЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ <i>Антоній Мельник, Таїсія Галянт</i>	440
ЗАСТОСУВАННЯ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ МОЛОДИМИ ЖІНКАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ <i>Вікторія Острова, Олена Литвинова</i>	447
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ ПІДЛІТКІВ ТА БАТЬКІВ <i>Анатой Шулдик</i>	453
РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНОЇ РЕСУРСНОСТІ ЯК ЧИННИК САМОРЕГУЛЯЦІЇ ПСИХОЛОГА: РЕЗУЛЬТАТИ ФОРМУВАЛЬНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ <i>Наталія Степаненко</i>	460
РЕЛЯЦІЙНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ «ПОЗАСВІДОМОГО» ТА ЙОГО РОЛЬ У МЕТОДОЛОГІЇ СУЧАСНОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ <i>Іван Данилевський</i>	468

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS	
DEPOSIT OPERATIONS OF COMMERCIAL BANKS: CLASSICAL METHODS AND INNOVATIVE RESOURCE MOBILIZATION TECHNOLOGIES <i>Ihor Rumyk, Karina Chernysh, Halyna Petrenko</i>	13
DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE: STRATEGIC CHALLENGES, GROWTH OPPORTUNITIES AND TRANSFORMATION <i>Yevgeniy Bobrov</i>	21
TRANSFORMATION OF CAPITAL REQUIREMENTS FOR OPERATIONAL RISK IN BANKS <i>Viktor Hrushko, Volodymyr Kuzminsky, Oleksandr Pikul</i>	31
JUSTIFICATION OF THE ENTERPRISE ECONOMIC DEVELOPMENT PROJECT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PLANNING AND MICROECONOMIC ANALYSIS <i>Halyna Pekna, Myroslava Hofmann, Artem Dmytrychenko</i>	40
FEATURES FOR THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN INSURANCE <i>Svitlana Pletenetska, Anastasia Zagreba</i>	52
THE ROLE OF THE VOLUNTEER MOVEMENT IN FOSTERING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF POST-WAR UKRAINE <i>Olena Naumova, Mariia Naumova</i>	61
STRATEGIES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS <i>Olha Pylypenko, Yaroslav Protsko</i>	71
FORECASTING THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY IN THE FINANCIAL STABILITY MANAGEMENT SYSTEM OF SMALL ENTERPRISES <i>Olha Chumachenko, Julia Skulysh</i>	81
INTEGRITY IN PROFESSIONAL ACTIVITIES OF PROPERTY APPRAISERS WHEN DETERMINING THE VALUE OF OBJECTS BY THE INCOME METHOD <i>Vita Andrieieva, Anton Byhorskyi, Vladislav Bodash</i>	91
COMPREHENSIVE DIAGNOSTICS THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM <i>Olesia Ananieva, Oleksandr Bilokrynytskyi, Oleh Feltin</i>	100
WAR-ADJUSTED SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (W-SROI) AS A TOOL FOR ASSESSING THE IMPACT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ON ADDRESSING SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES CAUSED BY WAR <i>Tetiana Pisetska</i>	108
SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS <i>Olga Poltoratska</i>	118
CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	
MECHANISM OF VENTURE FINANCING OF PROJECTS IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF IT, BUSINESS IN THE CONDITIONS OF THE RECOVERY ECONOMY <i>Oksana Kyrychenko</i>	126

OPTIMIZATION OF OPERATIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES BASED ON THE APPLICATION OF ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES <i>Marta Kopytko, Volodymyr Halika</i>	132
MANAGEMENT ANALYSIS OF MATERIAL COSTS OF MUNICIPAL HEALTH CARE INSTITUTIONS <i>Oleksandr Sumets</i>	140
SUSTAINABLE MARKETING IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS <i>Anzhelika Balabanyts, Olena Ribeiro Ramos, Tetiana Verytelnyk</i>	150
PROSPECTS FOR UKRAINIAN HOTELS TO SWITCH TO THE «ZERO WASTE» MODEL <i>Tetiana Kaplina, Svitlana Dudnyk</i>	157
THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPETENCY-BASED LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTEGRATION <i>Kseniia Savenko, Viacheslav Polietaiev</i>	164
GENESIS OF THE CONCEPT OF «JOB PROFILE» IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES <i>Oleksandr Pravdyvets</i>	171
AGENT GOVERNANCE: EVOLUTION, CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE <i>Tetyana Mosiychuk, Yevhen Kahanovskyi</i>	179
NARRATIVE AND ACTION: COPYWRITING AS A TOOL FOR SHAPING THE CONSUMER EXPERIENCE AT EVENTS <i>Iryna Mala, Iryna Dyachuk</i>	191
ARCHITECTURAL APPROACHES TO BUILDING SCALABLE VOICE IDENTIFICATION SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON IT PROJECT ECONOMISC <i>Yana Bielozorova, Oleh Lukutin</i>	199
MASTERING MODERN TIME MANAGEMENT TOOLS AS A DIRECTION FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT AND MOTIVATION IN UNSTABLE ECONOMIC CONDITIONS <i>Natalya Korsikova, Yuriy Kichuk, Darya Palienko</i>	212
OPTIMIZATION AND AUTOMATION OF ORDER PROCESSING IN SMALL E-COMMERCE BUSINESSES USING IT SOLUTIONS BASED ON LEAN TOOLS: A SMALL BUSINESS CASE STUDY <i>Oksana Sedashova, Andriy Godyatsky</i>	218
AGGLOMERATION, NETWORKS & INSTITUTIONAL SUPPORT IN THE INNOVATIVE EUROPEAN AEROSPACE INDUSTRY <i>Balogun Tolulope , Iryna Petrova</i>	225
EVALUATION OF THE ECONOMIC EFFECT OF IMPLEMENTING A FUZZY LOGICAL INDICATION SYSTEM FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN A TESTING LABORATORY <i>Oleksandr Kuzmenko, Leonid Vitkin</i>	235
THE EVOLUTION OF MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE <i>Maksym Kuchma, Olga Orlova-Kurilova</i>	242
EVOLUTION OF DIGITAL SOLUTIONS IN BANKS NON-PERMORMING ASSETS MANAGEMENT <i>Oleksandr Alefirenko</i>	249

KEY PRINCIPLES OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGY <i>Ivan Kryskun</i>	257
MANAGING TEAM INTERACTION IN PROJECTS BASED ON PERSONALITY MODELS <i>Oleh Mushynskyi, Kateryna Tymofieieva</i>	273
APPROACHES TO THE FORMATION OF MANAGEMENT MECHANISMS INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGIES <i>Serhii Rozhok</i>	282
PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION <i>Dmytro Poltavskyi</i>	289
CONTEMPORARY TRANSFORMATIONAL IMPACTS OF GLOBAL TRENDS ON THE PERSONNEL POLICY OF THE DIPLOMATIC SERVICE OF UKRAINE <i>Valerii Karpov</i>	297
DEVELOPMENT OF COMPONENTS AND ELEMENTS OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS, IN UKRAINE <i>Maksym Rozhok</i>	304
IMPACT ASSESSMENT OF THE IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPED MODEL OF ENVIRONMENTAL RISK MANAGEMENT IN A TESTING LABORATORY ON CORPORATE CULTURE AND STAKEHOLDERS <i>Vadym Churylin</i>	311
SOURCES OF BURNOUT OF CLINICAL MONITORS AND STAFF TURNOVER IN CONTRACT RESEARCH ORGANIZATIONS <i>Mariana Levkiv, Polad Amrakhov</i>	320
CLIENT EXPERIENCE IN FEATURE FILM PRODUCTION IN UKRAINE <i>Iryna Kakhno</i>	327
MODERN METHODS OF ELECTRONIC INTERACTION IN THE STATE AND DIRECTIONS OF THEIR DEVELOPMENT <i>Maksym Savenets</i>	335
CHAPTER 3. PSYCHOLOGY	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACILITATOR OF UNCERTAINTY: THE TRANSITIONAL SPACE OF HUMAI INTERACTION <i>Pavlo Lushyn, Yana Sukhenko</i>	342
HARMONIZATION OF THE IDENTITY SYSTEM OF UKRAINIAN WOMEN IN THE CONDITIONS OF LIFE CHALLENGES. INTEGRATIVE APPROACH <i>Olga Vasylchenko, Anna Valensa</i>	553
THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: QUO VADIS? <i>Olga Petrunko, Oleksandr Pliushch</i>	363
FEATURES OF WAR VETERANS' REINTEGRATION INTO PROFESSIONAL ACTIVITY <i>Iryna Synhaivska, Viktoriia Buzova</i>	371
FEATURES OF THE EXPERIENCE OF SUBJECTIVE WELL-BEING OF UKRAINIAN REFUGEE WOMEN AND WOMEN FROM OTHER COUNTRIES <i>Svitlana Arefniya</i>	380
COMPARATIVE ANALYSIS OF ANXIETY LEVELS IN PREGNANT WOMEN FROM FRONT-LINE AND REAR REGIONS OF UKRAINE	395

<i>Yevgen Hrebonozhko, Natalia Prychepa</i>	
PTSD IN COMBATANTS WHO HAVE BEEN IN THE COMBAT ZONE FOR A LONG TIME: A RETROSPECTIVE ANALYSIS OF THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE PROBLEM <i>Victoria Grydzhuk, Vira Burak</i>	403
THE ROLE OF GENDER AND AGE FACTORS IN PERSONALITY VICTIMIZATION: IMPLICATIONS FOR CLINICAL PSYCHOLOGY <i>Tetiana Hushchyna, Olha Sydorenko, Anna Shyroкова</i>	414
The NEUROBIOLOGY AND THE EXISTENTIAL CHALLENGE IN THE PHENOMENON OF THE "LOST IDEA" <i>Veronica Horielova</i>	422
EXISTENTIAL FREEDOM AND THE EXISTENTIAL CHARACTER OF UKRAINIANS IN PSYCHOTHERAPEUTIC WORK ON SELF-RECOVERY AFTER WAR TRAUMA <i>Yurii Zhyvohliadov</i>	432
PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF WAR VETERANS' REINTEGRATION INTO CIVILIAN ENVIRONMENT <i>Antonii Melnyk, Taisiia Galiant</i>	440
THE USE OF COPING STRATEGIES BY YOUNG WOMEN DURING WAR: SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS <i>Viktoriia Ostrova, Olena Lytvynova</i>	447
PSYCHOLOGICAL FEATURES OF EFFECTIVE COMMUNICATION BETWEEN TEENAGERS AND PARENTS <i>Anatolii Shuldyk</i>	453
DEVELOPMENT OF PERSONAL RESOURCES AS A FACTOR OF PSYCHOLOGIST SELF-REGULATION: RESULTS OF A FORMATIVE EXPERIMENT <i>Natalia Stepanenko</i>	460
RELATIONAL REINTERPRETATION OF THE "UNCONSCIOUS" AND ITS ROLE IN THE METHODOLOGY OF CONTEMPORARY PSYCHOTHERAPY <i>Ivan Danylevskyi</i>	468

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 658.14: 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-13-20

Дата надходження: 20.11.2025

Дата прийняття до друку: 10.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ДЕПОЗИТНІ ОПЕРАЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ: КЛАСИЧНІ МЕТОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ

Ігор Румик¹, Каріна Черниш², Галина Петренко³

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

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

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

DEPOSIT OPERATIONS OF COMMERCIAL BANKS: CLASSICAL METHODS AND INNOVATIVE RESOURCE MOBILIZATION TECHNOLOGIES

Ihor Rumyk¹, Karina Chernysh², Halyna Petrenko³

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: ChernyshKV@krok.edu

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

Анотація. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням конкуренції на банківському ринку та необхідністю підвищення ефективності управління ресурсною базою комерційних банків, де ключове місце посідають депозитні вклади. Метою статті є систематизація класичних та інноваційних методів залучення депозитів, аналіз тенденцій розвитку депозитного ринку України та формування класифікації методів депозитної політики. Методологія дослідження ґрунтується на використанні порівняльного аналізу, статистичного методу, контент-аналізу банківських продуктів та системного підходу до вивчення депозитної політики. У межах дослідження проведено аналіз структури депозитного ринку України, динаміки обсягів депозитних вкладень та впливу цифровізації на залучення ресурсів. Особлива увага приділяється оцінці процентної ставки, визначенню факторів, які впливають на вибір депозитних продуктів, та способів підвищення їх лояльності. Розроблено класифікацію методів залучення депозитів, яка передбачає поділ на класичні (строкові, ощадні, карткові депозити) та інноваційні (онлайн-депозити, кешбек-депозити, депозити з елементами гейміфікації, мультивалютні програми). Також проаналізовано ефективність різних каналів комунікації з клієнтами, включаючи мобільні додатки, інтернет-банкінг та соціальні мережі. Підкреслено, що цифровізація не лише спрощує доступ до депозитних продуктів, а й створює можливості для персоналізації пропозицій, що підвищує їх привабливість для різних категорій населення. Визначено ключові напрями вдосконалення депозитної політики банків: розширення цифрових каналів залучення коштів, впровадження бонусних програм і персоналізованих депозитних продуктів. Серед перспективних інструментів також виділено стимулювання довгострокових заощаджень та розвиток гнучких депозитних продуктів. Такий підхід сприяє зміцненню довіри клієнтів до банків і підвищенню стабільності депозитного портфеля. У результаті дослідження узагальнено підходи до класифікації депозитів, порівняно практики українських та європейських банків щодо формування відсоткових ставок за депозитами, досліджено вплив цифровізації на залучення коштів населення, запропоновано шляхи підвищення ефективності депозитних програм. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей прогнозування динаміки депозитного портфеля із використанням цифрових технологій та аналізом поведінки вкладників у кризові періоди.

Ключові слова: депозити, комерційні банки, ресурсна база, депозитна політика, цифрові технології, банківські інновації.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 15

Abstract. The relevance of the research topic is due to the growth of competition in the banking market and the need to improve the efficiency of managing the resource base of commercial banks, where deposits occupy a key place. The purpose of the article is to systematize classical and innovative methods of attracting deposits, analyze trends in the development of the deposit market of Ukraine, and form a classification of deposit policy methods. The research methodology is based on the use of comparative analysis, statistical methods, content analysis of banking products, and a systematic approach to studying deposit policy. The study analyzed the structure of the deposit market of Ukraine, the dynamics of deposit investment volumes, and the impact of digitalization on attracting resources. Particular attention is paid to assessing the interest rate, determining factors that influence the choice of deposit products, and ways to increase their loyalty. A classification of deposit attraction methods has been developed, which provides for a division into classical (term, savings, card deposits) and innovative (online deposits, cashback deposits, deposits with gamification elements, multicurrency programs). The effectiveness of various channels of communication with clients was also analyzed, including mobile applications, Internet banking and social networks. It was emphasized that digitalization not only simplifies access to deposit products, but also creates opportunities for personalization of offers, which increases their attractiveness for different categories of the population. Key areas for improving banks' deposit policy were identified: expanding digital channels for attracting funds, introducing bonus programs and personalized deposit products. Among the promising tools, the stimulation of long-term savings and the development of flexible deposit products were also highlighted. This approach helps strengthen customer trust in banks and increase the stability of the deposit portfolio. As a result of the study, approaches to classifying deposits were generalized, the practices of Ukrainian and European banks in forming interest rates on deposits were compared, the impact of digitalization on attracting funds from the population was studied, and ways to improve the effectiveness of deposit programs were proposed. Prospects for further research are related to the development of models for predicting the dynamics of the deposit portfolio using digital technologies and analyzing the behavior of depositors during crisis periods.

Keywords: deposits, commercial banks, resource base, deposit policy, digital technologies, banking innovations.

Formulas: 0; **fig.:** 1; **tab.:** 1; **bibl.:** 15

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови, що характеризуються високим ступенем конкуренції, глобалізацією фінансових ринків та збільшенням значення інформаційних технологій, вимагають від комерційних банків пошуку нових підходів до формування ресурсної бази. Депозитні операції є ключовим інструментом залучення ресурсів, проте традиційні методи вже не забезпечують необхідного рівня конкурентоспроможності. Цифровізація банківського сектору, поява Fintech-компаній і зміна поведінки споживачів зумовлюють необхідність розробки інноваційних депозитних продуктів і стратегій залучення коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці депозитних операцій комерційних банків та управлінню їхньою ресурсною базою присвячено значну кількість наукових праць українських і зарубіжних авторів. Зокрема, у працях Стешенко & Маханько (2016) проаналізовано теоретико-методологічні основи депозитної політики комерційного банку, напрями розвитку та підвищення ефективності депозитних операцій. Ряд науковців вивчають проблеми фінансової діагностики

корпорацій в умовах криз (Mihus et. al., 2021). Дослідниця Кушнір (2023) акцентує увагу на інструментах реалізації депозитної політики на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Окремий напрям досліджень стосується розгляду цифрової трансформації банківської системи, а саме: інновацій, мобільних додатків, blockchain, AI та їхній вплив на фінансові послуги. Так, Бугель & Очеретко (2024) досліджували тему цифрової трансформації банківської системи, а у працях Рудевська, Євдошак & Олефіренко (2025) висвітлюються роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору і стабілізації економіки, з акцентом на зростання депозитів та інвестиції в інновації. Сучасні дослідження пов'язані з особливостями формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності (Румик, Бойко & Шилько, 2024), визначення впливу фінансових інновацій на формування безпеки банківської установи (Кузьмінський & Кириліченко, 2025), функціонування банківської системи в контексті цифровізації фінансового сектору (Кузьмінський, Плетенецька & Ходаковська, 2025).

Праці зарубіжних вчених, зокрема Brigida & Maseyka (2023), присвячені питанням того, як американські банки керували ризиком масового виведення небезпечних депозитів під час дефляційного циклу 2022-2023 рр.

В українських умовах особливе значення мають аналітичні дослідження Національного банку України та провідних фінансово-аналітичних центрів, де простежується динаміка депозитного ринку, виявляються чинники довіри населення до банківських установ, а також оцінюється вплив цифровізації на поведінку вкладників.

Водночас, попри значну кількість наукових праць, недостатньо висвітленими залишаються питання комплексної класифікації сучасних інноваційних методів залучення депозитів та оцінки їх ефективності з позицій як банків, так і клієнтів. Це визначає актуальність даного дослідження та його практичну спрямованість.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є визначення ролі депозитних операцій у формуванні ресурсної бази комерційних банків, систематизація класичних та інноваційних методів залучення депозитів, а також розробка класифікації методів депозитної політики.

Методичну основу статті становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: порівняльний аналіз – для зіставлення динаміки депозитного ринку, оцінювання відмінностей між гривневими та валютними депозитами, статистичний метод – для опрацювання кількісних даних Національного банку України, CEIC Data та інших джерел з метою виявлення тенденцій зміни обсягів депозитів, процентних ставок та структури депозитної бази, контент-аналіз банківських продуктів – для систематизації характеристик депозитних програм, виявлення особливостей їх маркетингового позиціонування, умов обслуговування та інноваційних елементів (кешбек, гейміфікація, мультивалютність), системний підхід – для розгляду депозитної

політики банків як частини комплексного механізму управління ресурсною базою, що взаємодіє з монетарною політикою, цифровими технологіями та поведінкою клієнтів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Депозитний ринок є базовим джерелом ресурсів для банківської системи та важливим маркером довіри населення й бізнесу до фінансової системи. Після початку повномасштабної війни у 2022 році структура заощаджень українських домогосподарств і компаній зазнала значних трансформацій: зріс попит на ліквідність, тобто на потребу в швидко доступних грошових коштах, частина коштів була перенаправлена у державні цінні папери, інша у валютні заощадження.

Аналіз сучасного стану депозитного ринку України свідчить про поступове відновлення активності банківського сектору після 2022 року. За даними Національного банку України, упродовж 2024-2025 років спостерігається тенденція до стабілізації депозитної бази та зміцнення довіри населення й бізнесу до банківської системи (НБУ, 2025).

Згідно зі статистикою CEIC Data (2025), загальний обсяг депозитів в Україні у січні 2025 року становив 66,1 млрд дол. США, що лише незначно поступається показнику грудня 2024 року (66,9 млрд дол. США). Річний темп зростання депозитних вкладень оцінюється на рівні 16,1%, що підтверджує поступове відновлення ресурсного потенціалу банків. Водночас зберігається сезонність коливань обсягів залучених коштів, пов'язана з бюджетними періодами та динамікою валютного ринку.

Ключовим індикатором цінової кон'юнктури, що відображає готовність банків залучати кошти та премію за ризик, залишається Український індекс ставок за депозитами фізичних осіб (UIRD). Цей індекс, розрахований на базі ставок найбільших українських банків, є найбільш репрезентативним показником вартості залучених ресурсів для фінансової системи.

Динаміка UIRD прямо залежить від облікової ставки НБУ, рівня інфляції та очікувань щодо курсової стабільності.

Порівняння ставок UIRD за різними строками та валютами дозволяє оцінити як поточну привабливість фінансових

інструментів для вкладників, так і структуру ринкових очікувань (Табл. 1).

Таблиця 1

**Український індекс ставок за депозитами фізичних осіб, жовтень 2025 року, %
річних**

Строк (міс)	Гривня (UAH)	Долар США (USD)	Євро (EUR)
3	13.43	0.67	0.26
6	13.63	0.90	0.37
9	13.72	0.94	0.37
12	13.56	1.22	0.56

Джерело: сформовано авторами на основі даних НБУ, 2025

Аналіз даних Українського індексу ставок за депозитами фізичних осіб (UIRD) за жовтень 2025 року, представлених у таблиці 1, чітко відображає основні тенденції депозитного ринку, а саме: високу премію за гривню. Ставки за депозитами у національній валюті залишаються на високому рівні, коливаючись у межах 13,43% – 13,72% річних. Ця значна різниця порівняно зі ставками в іноземній валюті (депозити в доларах США та євро не перевищують 1,22% та 0,56% відповідно) є прямим наслідком жорсткої монетарної політики Національного банку України, спрямованої на підтримку макрофінансової стабільності та захист гривневих заощаджень від інфляційних ризиків. Також незначне зростання ставки зі збільшенням строку вкладу (наприклад, з 13,43% на 3 місяці до 13,72% на 9 місяців у гривні) свідчить про те, що банківський сектор має певні очікування щодо майбутнього зниження облікової ставки НБУ. Водночас, ця «інверсія» або незначна різниця між короткими та довгими строками відображає відсутність сильного довгострокового цінового пресингу. Ставки за депозитами в доларах США та євро залишаються вкрай низькими. Це пояснюється як низькими базовими ставками провідних світових центральних банків, так і тим, що українські банки не відчувають гострої потреби у залученні валютних коштів, а

надлишок валютної ліквідності підлягає високим резервним вимогам.

Згідно з даними Національного банку України (Березень, 2025), гривневі депозити демонструють стабільне зростання, тоді як обсяги валютних вкладів залишаються відносно стабільними або зростають повільніше. Така динаміка свідчить про поступову переорієнтацію вкладників на національну валюту, що відображає підвищену довіру до гривні та прагнення зменшити валютні ризики.

Протягом першої половини 2025 року середня ставка за гривневими депозитами зросла з 12,3% до 13,0% річних, тоді як ставки за валютними вкладами залишалися на рівні близько 1,1% (НБУ, 2025). Це стимулювало подальший перетік коштів з валютних рахунків у гривневі. Обсяги строкових депозитів населення у цей період збільшилися приблизно на 19 млрд грн, що свідчить про повернення довіри до довгострокових заощаджень. Водночас помітною залишається конкуренція з боку державних облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), у які українці інвестували близько 11 млрд грн від початку року.

У розрізі секторів економіки виявляється помітна диференціація депозитної поведінки клієнтів. Згідно з даними НБУ (2025), у I кварталі 2025 року обсяги гривневих коштів фізичних осіб у банках зросли на 0,5% (близько 12,5% у

річному вимірі), причому строкові депозити населення зростали швидше – на 2,8% за квартал. Натомість кошти бізнесу у гривні за той самий період зменшилися на 0,9%, хоча в річному вимірі демонстрували зростання 16,7%.

Таким чином, депозитний ринок України у 2025 році перебуває на етапі структурного відновлення. Його розвиток визначається поєднанням кількох чинників: підвищенням реальної дохідності гривневих інструментів, зростанням довіри до банків, активним упровадженням цифрових каналів залучення коштів і появою інноваційних депозитних продуктів. У перспективі очікується подальше посилення конкуренції між банками за ресурсну базу, що стимулюватиме впровадження гнучких ставок, бонусних програм та персоналізованих пропозицій для вкладників.

У контексті сучасних тенденцій розвитку банківського сектору особливого значення набуває оптимізація депозитної політики, спрямованої на підтримання стабільності ресурсної бази та підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. Аналіз практик провідних українських банків свідчить про поступовий перехід від традиційних форм депозитних операцій до комплексних клієнтоорієнтованих рішень, що базуються на гнучкому управлінні ставками, цифрових технологіях та інтеграції фінансових послуг.

Одним із ключових факторів, що впливають на ефективність депозитної діяльності, є цифровізація банківських процесів. Вона забезпечує не лише спрощення процедур відкриття та управління депозитами, але й створює можливості для індивідуалізації продуктів. Зокрема, впровадження мобільних додатків, чат-ботів, інтерактивних платформ дозволяє банкам здійснювати оперативну комунікацію з клієнтами, швидко реагувати на зміни ринкових умов та формувати персоналізовані пропозиції.

Серед інноваційних методів залучення депозитів особливе місце

займають продукти з елементами гейміфікації, що стимулюють клієнтів до регулярного заощадження через ігрові механіки або систему винагород. Також активно розвиваються депозитні програми з кешбеком, які поєднують накопичувальну функцію з елементами платіжного сервісу. Поширеними стають мультивалютні депозити, які дозволяють клієнтам мінімізувати валютні ризики та гнучко керувати власними коштами в умовах коливань обмінного курсу.

Водночас банки стикаються з низкою викликів, серед яких – зниження довгострокової довіри вкладників, висока конкуренція між фінансовими установами та обмежені можливості підвищення ставок у періоди жорсткої монетарної політики. У таких умовах ефективна депозитна політика має базуватися на принципах прозорості, гнучкості та клієнтоцентричності.

Залучення депозитів є одним із ключових напрямів діяльності комерційних банків та водночас одним із найважливіших інструментів формування фінансових ресурсів для забезпечення кредитної та інвестиційної діяльності. Депозитні кошти забезпечують банкам стабільне джерело ліквідності, дозволяють ефективно планувати кредитну політику та підтримувати фінансову стійкість установи. При цьому депозити є не лише фінансовим ресурсом, але й інструментом підтримки довіри клієнтів, оскільки стабільність та надійність депозитних продуктів безпосередньо впливають на репутацію банку. Сучасні умови функціонування банківської системи характеризуються значною динамікою змін, активним розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції серед фінансових установ та зростанням вимог клієнтів до зручності, доступності та індивідуалізації банківських продуктів. Все це створює нові виклики для комерційних банків, оскільки традиційні методи залучення депозитів вже не завжди забезпечують достатній рівень ефективності та привабливості для різних категорій вкладників.

У таких умовах виникає необхідність пошуку нових підходів до депозитної політики, які поєднували б класичні практики з інноваційними рішеннями. До ключових напрямів вдосконалення методів залучення депозитів можна віднести розробку продуктів з підвищеною гнучкістю умов, впровадження цифрових інструментів управління депозитами, використання елементів гейміфікації та програм лояльності для стимулювання залучення коштів.

Таким чином, ефективна депозитна політика сучасного комерційного банку

повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що включає систематизацію існуючих методів та впровадження інноваційних механізмів, здатних підвищити привабливість депозитних продуктів, забезпечити стабільний приріст ресурсів та зміцнити довіру клієнтів.

У зв'язку з цим, у дослідженні запропоновано класифікацію методів залучення депозитів, що дозволяє систематизувати різноманітні підходи та виділити два основні напрями: класичні та інноваційні (Рис. 1).

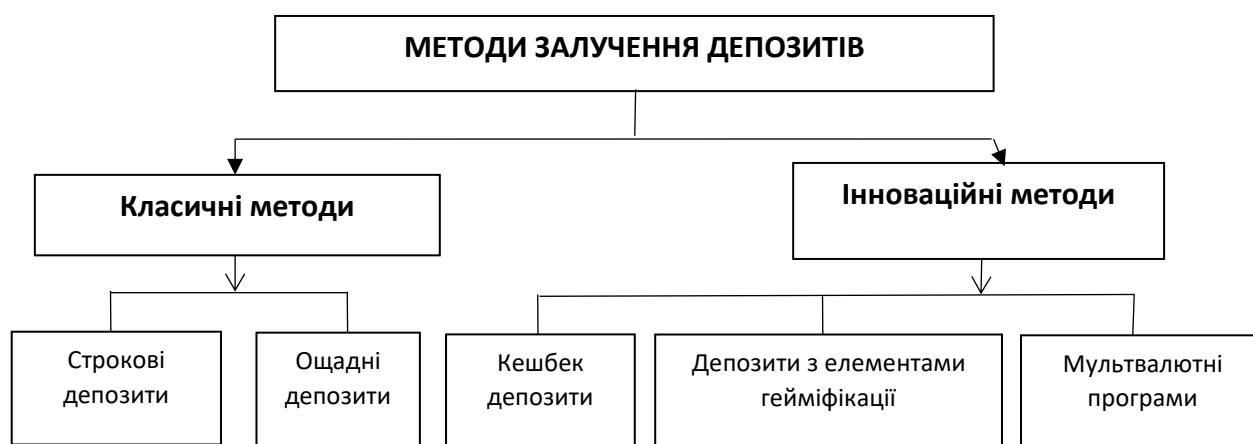


Рис. 1. Класичні та інноваційні методи залучення депозитів

Джерело: побудовано авторами на основі Кушнір, 2023

Класичні методи охоплюють традиційні форми депозитів, такі як строкові, ощадні та карткові депозити, які характеризуються усталеними механізмами функціонування та відносною стабільністю доходності для клієнтів.

Інноваційні методи включають кешбек-депозити, депозити з елементами гейміфікації та мультивалютні програми, що дозволяють залучати клієнтів завдяки інтерактивним та цифровим інструментам, підвищуючи конкурентоспроможність банківських продуктів (Blumberg, 2025).

У сучасних умовах розвитку банківської системи інноваційні методи залучення депозитів набувають особливої актуальності. Вони поєднують цифрові технології, маркетингові стимули та інтерактивні елементи, що дозволяє підвищувати привабливість депозитних продуктів для клієнтів. Одним із таких

методів є кешбек-депозити, які пропонують клієнтам часткове повернення коштів або бонуси за користування депозитом. Такий механізм стимулює активність вкладників, формує їхню лояльність та створює додаткові мотиваційні чинники для залучення фінансових ресурсів. Депозити з елементами гейміфікації інтегрують механіки гри в банківські продукти, надаючи можливість отримувати додаткові відсотки або бонуси за досягнення певних фінансових цілей (Carlson, 2025). Це підвищує зацікавленість клієнтів, формує емоційний зв'язок із банком та стимулює регулярне поповнення депозитів. Не менш важливими є мультивалютні програми, що дозволяють відкривати та вести рахунки у різних валютах. Вони забезпечують клієнтам гнучкість у керуванні валютними ризиками та розширюють можливості індивідуального фінансового планування.

Для банку такі депозити сприяють диверсифікації ресурсної бази та залученню нових сегментів клієнтів (Verdian, 2025).

Запровадження зазначених інноваційних методів дозволяє банкам підвищувати конкурентоспроможність депозитних продуктів та ефективно формувати стратегії залучення фінансових ресурсів у цифровій економіці.

Запропонована класифікація слугує методологічною основою для подальшого аналізу ефективності різних видів депозитних продуктів та формування стратегій залучення фінансових ресурсів у сучасних умовах розвитку банківської системи.

Напрями вдосконалення депозитних операцій полягають у подальшій інтеграції цифрових технологій у банківську діяльність та розвитку інноваційних інструментів залучення ресурсів. У сучасних умовах саме цифровізація стає ключовим фактором підвищення ефективності депозитної політики, тому комерційним банкам необхідно активно впроваджувати автоматизовані системи управління, мобільні застосунки, чат-боти та аналітичні модулі на основі штучного інтелекту. Це дозволить не лише оптимізувати процеси, але й формувати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта.

Особливої уваги заслуговує розвиток інноваційних депозитних продуктів: кешбек-депозитів, програм із гейміфікацією та мультивалютних рішень. Такі інструменти поєднують фінансову привабливість із інтерактивністю, сприяють зростанню лояльності клієнтів і розширюють можливості банків у конкурентному середовищі. Подальше вдосконалення депозитної політики має бути спрямоване на зміцнення довіри вкладників, забезпечення прозорості умов розміщення коштів і підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг. Отже, підвищення ефективності депозитних операцій банківських установ полягають у переході від традиційних підходів до гнучких, інноваційних

стратегій, заснованих на цифрових рішеннях, персоналізації та довірі між банком і клієнтом.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що розвиток депозитного ринку України у середньостроковій перспективі буде залежати від здатності банків інтегрувати цифрові технології у свої бізнес-моделі, забезпечити стійкість довіри клієнтів та формувати конкурентні переваги через інноваційні фінансові продукти. Проведене дослідження засвідчує, що депозитні операції залишаються ключовим інструментом формування ресурсної бази комерційних банків, водночас сучасні економічні та технологічні умови висувають нові вимоги до їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз розвитку депозитного ринку України в умовах структурної трансформації фінансової системи, зростання цифровізації та зміни поведінки вкладників дозволив виявити суттєві тенденції: поступове відновлення обсягів депозитних вкладень, переорієнтацію населення на гривневі депозити, зростання попиту на ліквідні інструменти та активне впровадження інноваційних продуктів. На підставі проведеного аналізу розроблено класифікацію методів залучення депозитів, що виділяє два основні напрями: класичні та інноваційні. Класичні методи включають строкові, ощадні та карткові депозити, які забезпечують стабільність та передбачуваність доходності. Інноваційні методи: кешбек-депозити, депозити з елементами гейміфікації та мультивалютні програми, які поєднують цифрові технології, інтерактивність та стимули для клієнтів, що дозволяє банкам підвищувати привабливість продуктів, розширювати клієнтську базу та зміцнювати довіру вкладників. Запропонована класифікація методів залучення депозитів та виявлені тенденції розвитку ринку дозволяють не лише теоретично систематизувати підходи до депозитної політики, а й забезпечують практичні рекомендації для банків щодо оптимізації ресурсної бази, підвищення конкурентоспроможності депозитних

продуктів і розвитку інноваційних фінансових інструментів у цифровій економіці. Реалізація таких підходів сприятиме зміцненню довіри вкладників, підвищенню ефективності банківської діяльності та стійкості фінансової системи в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Стешенко, О.Д., & Маханько, Т.О. (2016). Теоретико-методологічні основи депозитної політики комерційного банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 56, 169-175. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i56.93374>
2. Mihus, I., Denysenko, M., Rumyk, 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: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18302/1/AD_ALTA_2021_11_1_XV_P052-055.pdf
3. Кушнір, Ю.О. (2023). Депозитна політика банків та інструменти її реалізації на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»: кваліфікаційна робота магістра: 072 Фінанси, банківська справа та страхування; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/c7a23f73-e8d7-457a-ab52-683c6cb52955>
4. Рудевська, В.І., Євдошак, В.І., & Олефіренко, Т.В. (2025). Роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору та зміцненні економічної стабільності України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1531614>
5. Бугель, Ю., & Очеретко, Б. (2024). Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги. *Економічний аналіз*, 34(3), 257-273. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257>
6. Кузьмінський, В., & Кириліченко, А. (2025). Фінансові інновації у формуванні безпеки банківської установи. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 107-116. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-107-116>
7. Кузьмінський, В., Плетенецька, С., & Ходаковська, В. (2025). Актуальні питання функціонування банківської системи в контексті цифровізації фінансового сектору. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 44-50. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-44-50>
8. Brigida, M., & Maceyka, K. (2025). Hedging Deposit Run Risk Prior to the 2023 Regional Banking Crisis. *Annual Global Survey*, Cornell University. URL: <https://arxiv.org/abs/2506.03344>
9. НБУ. (2025). Український індекс ставок за депозитами фізичних осіб за даними агентства Thomson Reuters. URL: <https://bank.gov.ua/files/UIRD.xls>
10. CEIC Data. (2025). Ukraine Total Deposits, 2005-2025. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/total-deposits>
11. НБУ. (2025). Огляд банківського сектору: травень 2025 року. Київ: Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-05.pdf?v=13
12. НБУ. (Березень 2025). Огляд банківського сектору: березень 2025 року. Київ: Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/MFS_2025-03.pdf?v=13&
13. Blumberg, D. L. (2025). The game is afoot! How gamification is helping improve financial health in Latin America. Mastercard Newsroom. URL: <https://www.mastercard.com/us/en/news-and-trends/stories/2025/the-game-is-afoot.html>
14. Carlson, D. (2025). 5 tech-enabled deposit growth strategies to boost efficiency. BAI. URL: <https://www.bai.org/banking-strategies/5-tech-enabled-deposit-growth-strategies-to-boost-efficiency/>
15. Verdian, G. (2025). Tokenised deposits: How banks could save billions with digital innovation. *Quant Network*. URL: <https://quant.network/perspectives/tokenised-deposits-how-banks-could-save-billions-with-digital-innovation/>

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей прогнозування динаміки депозитного портфеля із використанням цифрових технологій та аналізом поведінки вкладників у кризові періоди.

УДК 004:330

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-21-30

Дата надходження: 24.11.2025

Дата прийняття до друку: 11.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ЗРОСТАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Євгеній Бобров

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

DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE: STRATEGIC CHALLENGES, GROWTH OPPORTUNITIES AND TRANSFORMATION

Yevgeniy Bobrov

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

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу розвитку цифрової економіки в Україні в умовах глобальних трансформацій та внутрішніх викликів. Цифрова економіка розглядається як ключовий чинник модернізації економічних процесів, що базується на використанні цифрових технологій, даних, алгоритмів та платформ. Вона змінює традиційні моделі виробництва, розподілу та споживання, формуючи нові механізми створення вартості та конкурентні переваги. Автор акцентує увагу на ролі інформації як стратегічного ресурсу, що визначає структуру сучасних ринків, а також на впливі цифрових платформ на бізнес-моделі та поведінку споживачів.

У статті проаналізовано сучасний стан цифрової економіки України, її ключові драйвери та приклади успішних рішень, серед яких цифрова екосистема «Дія», розвиток ІТ-сектору, електронна комерція та фінансові технології. Наведено статистичні дані щодо експорту ІТ-послуг, зростання популярності онлайн-платформ та цифрових сервісів. Визначено основні переваги цифрової трансформації, зокрема підвищення ефективності державного управління, зниження транзакційних витрат, створення нових форм зайнятості та інтеграцію України у глобальні ринки.

Окрему увагу приділено викликам, що супроводжують розвиток цифрової економіки: нерівномірний доступ до інтернету, цифрова нерівність між регіонами та соціальними групами, недостатній рівень цифрових навичок, ризики кібербезпеки та відтік висококваліфікованих кадрів. Розглянуто проблеми модернізації освітніх програм, необхідність розвитку STEM-освіти та безперервного навчання для формування компетенцій у сферах штучного інтелекту, великих даних та хмарних технологій.

Автор підкреслює стратегічну важливість інтеграції України до європейського цифрового простору шляхом імплементації регламентів Digital Markets Act та Digital Services Act, що забезпечить гармонізацію правил конкуренції, захист персональних даних та прозорість алгоритмів. Запропоновано напрями подальшого розвитку цифрової економіки, включаючи інвестиції в інфраструктуру, підтримку інноваційних стартапів, розвиток венчурного фінансування та формування нормативної бази для впровадження новітніх технологій.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрові послуги, цифрові платформи, цифрові трансформації, електронна комерція

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 56

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the development of the digital economy in Ukraine under conditions of global transformations and internal challenges. The digital economy is considered a key factor in the modernization of economic processes, based on the use of digital technologies, data, algorithms, and platforms. It transforms traditional models of production, distribution, and consumption, creating new mechanisms for value generation and competitive advantages. The author emphasizes the role of information as a strategic resource that shapes the structure of modern markets, as well as the impact of digital platforms on business models and consumer behavior.

The paper analyzes the current state of Ukraine's digital economy, its key drivers, and examples of successful solutions, including the Diia digital ecosystem, IT sector development, e-commerce, and financial technologies. Statistical data on IT service exports, the growing popularity of online platforms, and digital services are provided. The main

benefits of digital transformation are identified, such as improving public administration efficiency, reducing transaction costs, creating new forms of employment, and integrating Ukraine into global markets.

Special attention is given to the challenges accompanying the development of the digital economy: uneven internet access, digital inequality between regions and social groups, insufficient digital skills, cybersecurity risks, and the outflow of highly qualified personnel. The article examines issues of modernizing educational programs, the need to develop STEM education and lifelong learning to build competencies in artificial intelligence, big data, and cloud technologies.

The author highlights the strategic importance of Ukraine's integration into the European digital space through the implementation of the Digital Markets Act and Digital Services Act regulations, which will ensure harmonization of competition rules, personal data protection, and algorithmic transparency. The paper proposes directions for further development of the digital economy, including investments in infrastructure, support for innovative startups, development of venture financing, and the creation of a regulatory framework for implementing advanced technologies.

Keywords: digital economy, digital services, digital platforms, digital transformation, e-commerce

Formulas: 0; figures: 0; tab.: 3; bibl.: 56

Постановка проблеми. Алгоритми стали ключовим інструментом управління економічними процесами у цифровій економіці. Вони визначають, які товари та послуги бачить споживач, формують індивідуальні цінові пропозиції, оптимізують логістику та кредитні ризики. Рекомендаційні системи на платформах електронної комерції впливають на структуру попиту, стимулюючи імпульсні покупки та підвищуючи конверсію. У фінансовому секторі алгоритми забезпечують персоналізовані кредитні ліміти та прогнозування платоспроможності клієнтів, що знижує ризики банку та підвищує доступність фінансових послуг (Череп, 2024).

Для бізнесу алгоритмічні моделі дозволяють мінімізувати транзакційні витрати, автоматизувати маркетинг та управління запасами. Водночас вони створюють залежність від платформ, які володіють даними та алгоритмічними інструментами, що посилює асиметрію між великими гравцями та малими підприємствами (Пустовойт, 2025).

Алгоритмічне управління породжує низку ризиків. По-перше, непрозорість алгоритмів ускладнює контроль за їхнім впливом на конкуренцію та права споживачів. Рекомендаційні системи можуть навмисно просувати власні товари платформи (self-preferencing), що порушує принципи чесної конкуренції (Антимонопольний комітет України, 2023). По-друге, захист персональних даних стає критично важливим, адже алгоритми базуються на масовому зборі поведінкових даних, що створює ризики витоку та несанкціонованого використання (Asters

Law, 2025). По-третє, монополізація ринку даних великими платформами призводить до бар'єрів входу для нових учасників та формування «економіки замкнених цифрових екосистем» (Полухович, 2024).

Традиційні механізми антимонопольного регулювання (ex post) виявляються недостатніми для цифрових ринків, де швидкість технологічних змін випереджає темпи розслідувань. Тому актуальним є впровадження превентивних правил (ex ante), аналогічних до Digital Markets Act (DMA) та Digital Services Act (DSA) ЄС, які передбачають обов'язки для «gatekeepers»: забезпечення інтероперабельності, заборону самопреференції, прозорість алгоритмів (Антимонопольний комітет України, 2023).

У сфері захисту персональних даних Україна орієнтується на стандарти GDPR, що передбачають принципи мінімізації даних, право на доступ і видалення, а також обов'язкові оцінки впливу алгоритмічних систем на приватність. Важливим завданням є створення інституційної спроможності для аудиту алгоритмів та контролю за їхнім впливом на конкуренцію і права користувачів (Asters Law, 2025).

Цифрова економіка є однією з ключових складових сучасного глобального розвитку, що охоплює трансформацію економічних процесів під впливом цифрових технологій, даних, алгоритмів та платформ. Вона змінює традиційні моделі виробництва, розподілу та споживання, формуючи нові механізми створення вартості.

В умовах глобальних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності

та потреби в модернізації, Україна демонструє активні зусилля у напрямку цифровізації. Впровадження електронного урядування, розвиток ІТ-сектору, популяризація цифрових платформ та сервісів свідчать про формування нової економічної парадигми. Цифрова економіка в Україні не лише сприяє підвищенню ефективності управління та бізнес-процесів, але й відкриває нові можливості для інтеграції у світові ринки.

Аналіз досліджень і публікацій.

Цифрова економіка є ключовим чинником сучасних трансформацій у глобальній економіці та національних господарських системах. Її розвиток супроводжується революційними змінами у виробничій сфері, що підтверджується дослідженнями провідних міжнародних організацій та консалтингових компаній. Зокрема, у звітах World Economic Forum (2012), McKinsey & Company (2012), Deloitte (2015), PwC (2016) наголошується на стратегічній ролі смарт-промисловості та цифрових технологій у формуванні нової економічної парадигми. Oliver Wyman (2018) акцентує увагу на мегатрендах, що поєднують технологічні стрибки та соціально-економічні потрясіння, які змінюють бізнес-моделі та спосіб життя суспільства. Eurofound (2019) підкреслює, що поширення передових технологій може одночасно сприяти зростанню промисловості та посилювати регіональні диспропорції.

Сутність та особливості розвитку цифрової економіки як складової національного господарства розглянута у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Матвієнко-Біляєва (2022), Пуцентейло та Гуменюк (2018), Atkinson (2021). Сучасне розуміння впливу цифрових технологій та інновацій на економіку досліджено у працях Чмерук (2019), De Crombrugghe та Moore (2021), Driskell (2022). Пріоритетні завдання, що виникають у зв'язку зі створенням безпечного цифрового простору та цифровим переходом, обґрунтовано у роботах Кіселякової та ін. (2022), Polluveer та ін. (2023), Steinberg (2023), Vosean та Varzaru (2023). Необхідність використання

Україною найкращих практик ЄС у сфері цифрової політики показано у працях Артьомова та ін. (2022), Шаповал та ін. (2022), Олійник (2021), Омеляненко (2023).

Зарубіжні дослідження зосереджені на концептуалізації цифрової економіки (Bukht & Heeks, 2018), її структурних елементів (Goldfarb & Tucker, 2019), методах оцінювання розміру та впливу на економічний розвиток (Watanabe та ін., 2018; Cruz-Jesus та ін., 2017). Попри значні досягнення, залишається невирішеною проблема відсутності загальноприйнятого визначення цифрової економіки, що ускладнює її статистичне вимірювання (Barefoot та ін., 2018; IMF, 2018).

Вітчизняні дослідження охоплюють широкий спектр питань: стан та тенденції розвитку цифрового сектору (Ляшенко, Вишневський, 2018), ризики та соціальні детермінанти (Пищуліна, 2020), методи оцінювання (Корепанов, 2018), стратегічні напрями державної політики (Іванцов, 2024). Значна увага приділяється процесу цифровізації економіки (Єгоров, 2019; Манцуров, 2022), його чинникам (Яненкова, 2022), ресурсам (Пустовойт, 2019), інструментам (Вишневський, 2022) та впливу на окремі галузі (Дульська, 2024; Яненкова, 2024). Окремі роботи досліджують соціальний аспект цифрового розвитку (Гриценко, 2020) та проблеми інтеграції України у європейський цифровий простір.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про високий рівень актуальності теми цифрової економіки як у світовому, так і у національному контексті. Водночас відсутність єдиної концептуальної бази та методології оцінювання її розміру залишається ключовим викликом для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті.

Метою даної статті є аналіз сучасного стану цифрової економіки в Україні, дослідження ролі цифрових платформ у її розвитку, а також виявлення ключових викликів та перспектив, що постають перед державою, бізнесом і суспільством у контексті

цифрової трансформації. Для досягнення цієї мети використано аналіз міжнародних індексів та рейтингів ICT Development Index (IDI), Global connectivity index (GCI), E-Government-Development-Index (EGDI), Digital Competitiveness Ranking (WDCI), Digital Economy and Society Index (DESI), Global innovation index (GII), National cyber security index (NCSI) (дозволили оцінити рівень цифровізації за такими компонентами: доступ до Інтернету, цифрові навички, розвиток бізнесу, електронні послуги, кібербезпека), порівняльний аналіз (показники України з країнами ЄС), статистичний аналіз (дані Держстату України, Євростату та звітів Міністерства цифрової трансформації), причинно-наслідковий аналіз (визначення ключових факторів, що впливають на цифрову трансформацію).

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова економіка в Україні

демонструє динамічний розвиток, незважаючи на складні зовнішні обставини, зокрема повномасштабну війну та економічну нестабільність. За останні роки країна зробила значні кроки у напрямку цифровізації державних послуг, розвитку ІТ-сектору та впровадження інноваційних рішень у бізнесі.

Одним із найяскравіших прикладів є цифрова екосистема «Дія», яка стала символом цифрової трансформації державного управління. Завдяки їй громадяни отримали доступ до десятків електронних послуг – від реєстрації бізнесу до цифрового паспорта. Україна стала першою країною у світі, де цифровий паспорт має таку ж юридичну силу, як і фізичний. Станом на 2025 рік платформою користуються понад 22 мільйони українців, а кількість доступних послуг перевищує 130. В таблиці 1 представлені ключові функції та сервіси «Дії».

Таблиця 1

Ключові функції та сервіси «Дії»

№	Функції	Сервіси
1.	Цифрові документи	паспорт, ID-картка, водійське посвідчення, техпаспорт, студентський квиток тощо.
2.	Реєстрація бізнесу	відкриття та закриття ФОП онлайн за кілька хвилин.
3.	Соціальні послуги	подання заяв на допомогу ВПО, «Відновлення», «Консул», «Нотаріат», пенсії, пільги, сервіси для водіїв, ритуальні послуги.
4.	Фінансові сервіси	купівля військових облігацій, перекази на підтримку ЗСУ, отримання державних виплат через «Дія.Картку».
5.	QR-коди	для швидкої автентифікації та передачі даних.
6.	Чат-боти:	«Сворог» для повідомлень про загрози, «Наталка» – AI-помічник для інтеграції сервісів.

Джерело: сформовано автором

ІТ-галузь залишається одним із найпотужніших експортних секторів. Українські компанії надають послуги з розробки програмного забезпечення, кібербезпеки, штучного інтелекту та хмарних технологій для клієнтів по всьому світу. За даними IT Ukraine Association, експорт ІТ-послуг у 2023 році перевищив 7 мільярдів доларів США (IT Ukraine Association, 2024).

Електронна комерція також набирає обертів. Платформи на кшталт Rozetka, Prom.ua, Allo та інші забезпечують

мільйони транзакцій щомісяця, а цифрові платіжні системи, такі як Monobank та Portmone, спрощують фінансові операції для населення.

Попри позитивні тенденції, цифрова економіка стикається з низкою викликів: нерівномірний доступ до інтернету, особливо в сільських регіонах, нестача цифрових навичок серед частини населення, а також ризики кібербезпеки.

Таким чином, Україна вже має потужний фундамент для розвитку цифрової економіки, але для її сталого

зростання необхідні системні інвестиції, освітні ініціативи та ефективне регулювання.

Для визначення стану рівня цифрової трансформації України було проаналізовано та порівняно її показники з показниками країн ЄС. На основі Світового індексу цифрової конкурентоспроможності

(WDCI), який розглядає такі фактори, як знання, що охоплюють нематеріальну інфраструктуру; - технології, які кількісно визначають ландшафт розвитку цифрових технологій; - готовність економіки до цифрової трансформації, було визначено, що наша країна займає досить низьке місце серед 64 країн рейтингу.

Таблиця 2

Порівняння за загальними факторами рівня рейтингу

Країна	Загальне місце в рейтингу	Знання	Технологія	Готовність економіки
Швеція	8	3	10	11
Німеччина	18	13	20	21
Естонія	26	27	33	20
Польща	45	40	49	51
Україна (2022)	54	37	58	58

Джерело: сформовано автором на основі [46]

За загальними факторами дослідження Україна має низку досягнень у сфері знань – 37 місце, однак проблемними аспектами української цифрової економіки залишаються розвиток технологій (58 місце) і готовність до майбутніх зрушень (58 місце), що супроводжується труднощами у реорганізації інформаційної системи в суспільстві.

За даними Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), який оцінює безпечну та стійку цифрову інфраструктуру, цифрові навички, цифровізацію бізнесу та публічних послуг,

лідерами ЄС є Данія, Естонія, Фінляндія та Франція. Україна значно відстає за показниками доступу до широкосмугового Інтернету, електронних послуг та кібербезпеки.

Динаміка міжнародних індексів дозволяє оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на цифрову трансформацію України. До 2022 року спостерігалось поступове зміцнення позицій у рейтингах Індексу розвитку (IDI), що корелювало з активним розвитком електронних послуг та зростанням ІТ-експорту.

Таблиця 3

Цифрова трансформація в Україні за міжнародними індексами

Назва індексу	Рейтинг (оцінка)/місце в рейтингу		
	2024 рік	2023 рік	2022 рік
Індекс розвитку ІКТ (IDI)	81,0/-	80,8/-	-/-
Індекс глобального підключення (GCI)	-	-	-
Індекс розвитку електронного уряду (EGDI)	0,8841/30	-	0,8029/46
Індекс світової цифрової конкуренто-спроможності (WDCI)	-/-	-/-	-/54
Глобальний інноваційний індекс (GII)	-/60	-/55	-/57
Національний індекс кібербезпеки (NCSI)	80,8/15	75/24	75,3/24

Джерело: сформовано автором на основі [42-48]

Слід відзначити, що війна призвела до зниження інвестицій у цифрову інфраструктуру, відтоку кадрів та зростання кіберризиків, які відобразилися у падінні Глобального інноваційного індексу. Позитивним винятком є зростання індексу електронного урядування, що свідчить про пріоритетність цифрових сервісів у державній політиці навіть в умовах кризи.

Відсутність актуальних даних за низкою індексів (наприклад, Глобальний індекс підключення) ускладнює формування повної картини, проте наявні показники підтверджують збереження базових цифрових можливостей при одночасному зниженні інноваційної динаміки.

Тим не менш, цифрові платформи стали ключовими драйверами трансформації української економіки, особливо в умовах війни та глобальних викликів.

У 2025 році цифрова трансформація стала одним із головних чинників стійкості економіки України. Зокрема, держава активно впроваджує цифрові сервіси, такі як «Дія.АІ», розвиває кібербезпеку та підтримує технологічні стартапи через венчурні фонди (Національний інститут стратегічних досліджень, 2025).

За оцінками Українського інституту майбутнього, частка цифрової економіки у ВВП України може досягти 65% до 2030 року, що є одним із найвищих показників у світі (Український інститут майбутнього, 2019).

Вплив провідних цифрових платформ в Україні можна простежити на таких прикладах (Касумов, 2024; Маранчак, 2024):

- Rozetka у 2023 році мала понад 399 млн відвідувань і забезпечила близько 45–50% онлайн-роздрібу в Україні. Асортимент платформи перевищив 12 млн товарів, а кількість партнерів – понад 20 тисяч.
- Prom.ua генерує мільярди гривень доходу через

комісії та послуги, активно розвиваючи цифрову екосистему EVO (Bigl, Shafa, Crafta тощо).

- Monobank у 2024 році запустив власний маркетплейс «market by mono», який вже в перший день отримав понад 28 тисяч замовлень. Це свідчить про успішну інтеграцію фінансових технологій в e-commerce.

Ці платформи не лише забезпечують торгівлю, а й створюють нові бізнес-моделі, зменшують транзакційні витрати, стимулюють інновації та підвищують доступність товарів і послуг.

Цифрові платформи зменшують витрати бізнесу через автоматизацію та онлайн-інструменти, сприяють росту ВВП за рахунок нових форм зайнятості та підприємництва, забезпечують стійкість у кризових умовах – наприклад, IT-галузь залишалась стабільною навіть під час війни, підвищують ефективність державного управління через електронні сервіси та відкриті дані (Національний інститут стратегічних досліджень, 2025; Круп'яник, 2023)

Цифрова трансформація економіки України значною мірою залежить від розвитку телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури. Незважаючи на суттєве зростання проникнення широкосмугового інтернету, існують значні диспропорції між регіонами. За даними Міністерства цифрової трансформації, рівень доступу до високошвидкісного інтернету у сільській місцевості залишається нижчим на 30–40% порівняно з містами (Міністерство цифрової трансформації України, 2024). Додатковим викликом є стабільність енергопостачання та кіберзахист критичних систем, що набули особливої актуальності в умовах воєнних загроз (Національний інститут стратегічних досліджень (2025).

Цифрова нерівність в Україні проявляється у двох основних площинах:

географічний (місто-село) та соціально-демографічний (вікові групи, рівень освіти). У сільських громадах обмежений доступ до інтернету та цифрових сервісів знижує можливості для участі у цифровій економіці, що поглиблює економічну маргіналізацію. Віковий фактор також є критичним: за даними опитувань, понад 40% осіб старше 60 років не користуються онлайн-банкінгом та електронними державними послугами через низький рівень цифрової грамотності. Це створює ризик соціальної ізоляції та обмежує ефективність державних програм цифровізації (Міністерство цифрової трансформації України, 2024).

Розвиток цифрової економіки потребує висококваліфікованих кадрів у сферах ІТ, кібербезпеки, аналізу даних та управління цифровими платформами. Проте українська система освіти стикається з проблемою відставання навчальних програм від сучасних технологічних трендів. За оцінками експертів, лише 15–20% випускників технічних спеціальностей володіють компетенціями, необхідними для роботи з штучним інтелектом, великими даними та хмарними технологіями. Додатковим викликом є відтік талантів за кордон, що посилюється економічною нестабільністю та воєнними ризиками.

Для подолання цих проблем необхідні комплексні заходи: модернізація освітніх програм, розвиток системи безперервного навчання, стимулювання STEM-освіти та створення умов для повернення висококваліфікованих фахівців. Важливим є також формування партнерств між університетами, бізнесом та державою для інтеграції практичних навичок у навчальний процес.

Україна має значний потенціал у сфері експорту цифрових послуг, що підтверджується стабільним зростанням ІТ-індустрії. Збереження цієї тенденції потребує підтримки інноваційних стартапів, розвитку венчурного фінансування та створення сприятливого податкового середовища для технологічного бізнесу.

Штучний інтелект стає ключовим фактором конкурентоспроможності цифрової економіки. Українські компанії вже впроваджують рішення на основі машинного навчання у фінансових технологіях, логістиці, агротехнологіях та оборонній сфері. Блокчейн-технології відкривають можливості для створення прозорих систем управління даними, електронного голосування та смарт-контрактів, а Web3 – для децентралізованих платформ і нових бізнес-моделей у сфері цифрових активів. Розвиток цих напрямів потребує нормативної бази, що забезпечує баланс між інноваціями та захистом прав користувачів.

Інтеграція України до європейського цифрового простору є стратегічним пріоритетом. Імплементация регламентів Digital Markets Act (DMA) та Digital Services Act (DSA) забезпечить гармонізацію правил конкуренції, захисту даних та прозорості алгоритмів. Це створить умови для участі українських компаній у єдиному цифровому ринку ЄС, розширить доступ до інвестицій та технологій, а також сприятиме підвищенню стандартів кібербезпеки та захисту персональних даних.

Висновки. Цифрова економіка є стратегічним ресурсом для економічного зростання та інтеграції України у глобальні ринки. Її розвиток залежить від здатності держави, бізнесу та суспільства адаптуватися до нових технологічних реалій, забезпечити прозорість алгоритмів, захист даних та рівний доступ до цифрових можливостей. Гармонізація з європейськими стандартами, підтримка інновацій та розвиток людського капіталу визначатимуть конкурентоспроможність України у цифровій епосі.

На основі порівняльних даних можна зробити висновки, що рівень цифрової трансформації України залишається нижчим за середній рівень ЄС. Це свідчить про значний розрив у розвитку цифрової інфраструктури та сервісів. Сильними сторонами України є високий рівень ІТ-експорту, наявність кваліфікованих кадрів та активний

розвиток електронних послуг. Слабкими сторонами є недостатня розбудова широкосмугового Інтернету, низький рівень інвестицій у цифрові технології, кадровий дефіцит у сфері AI, Big Data та кібербезпеки. Інфраструктурні обмеження, цифрова нерівність та кадровий дефіцит є ключовими бар'єрами на шляху цифрової трансформації України. Їх подолання потребує системної державної політики, спрямованої на розвиток інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та формування інноваційного кадрового потенціалу.

Можливості для України полягають у масштабуванні експорту цифрових послуг, розвитку інноваційних технологій та інтеграції в європейський цифровий ринок. Реалізація цього потенціалу потребує комплексної державної політики, спрямованої на підтримку інновацій, розвиток цифрової інфраструктури та гармонізацію регуляторних норм із європейськими стандартами.

Для забезпечення сталого розвитку цифрової економіки України необхідно реалізувати комплексну стратегію, що охоплює такі напрями:

- Розбудова цифрової інфраструктури (широкосмуговий інтернет, дата-центри, хмарні платформи).
- Імплементация європейських регламентів DMA/DSA для регулювання цифрових ринків.

Література:

1. Череп О., Дашко І., Бехтер Л., Підлісний Р. (2024). Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, Т. 9. № 1. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a21.pdf
2. Пустовойт, О. (2025). Цифрова економіка України: окремі підходи до вимірювання і аналізу. *Економіка України*, № 68 (8 (765)), 3-25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.08.003>
3. Антимонопольний комітет України (2023). *Конкуренція на цифрових ринках*. <https://amcu.gov.ua/news/konkurenciya-na-cifrovih-rinkakh-dosvid-institucijnogo-rozvitku-ta-bachennya-majbutnogo>

- Створення інституцій алгоритмічного нагляду та захисту персональних даних за стандартами GDPR.
- Інвестування у технології штучного інтелекту, блокчейн та Web3.
- Розвиток відкритих API та інтероперабельних платформ для зниження бар'єрів входу.
- Формування партнерств із університетами для підготовки кадрів.
- Модернізація навчальних програм з акцентом на цифрові компетенції (AI, Big Data, кібербезпека).
- Розвиток системи безперервного навчання та STEM-освіти.
- Стимулювання повернення висококваліфікованих фахівців через грантові програми.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу цифрових платформ на конкурентоспроможність українських підприємств, оцінці ефективності державної політики цифровізації, а також розробці моделей взаємодії між державою, бізнесом і суспільством у процесі цифрової трансформації. Окремої уваги потребує дослідження ризиків кібербезпеки та соціальних наслідків цифровізації.

4. Asters Law (2025). *Why protecting competition and users in digital markets requires specific regulation of the latter*. https://www.asterslaw.com/press_center/publications/c_homu_zakhist_konkurentsii_ta_koristuvachiv_na_tsifr_ovikh_rinkakh_potrebue_spetsialnogo_regulyuvannya_ostannikh/
5. Полухович В. (2024). Захист економічної конкуренції на цифрових ринках в Україні. *Університетські наукові записки*, № 5 (101), 17-30. <https://doi.org/10.37491/UNZ.101.2>
6. World Economic Forum (2012). *The Future of Manufacturing. Opportunities to drive economic growth*.

- https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/TheFuture-Manufacturing_4_20_12.pdf
7. McKinsey & Company (2012). *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-future-of-manufacturing>
8. Deloitte University Press (2015). *The future of manufacturing: Making things in a changing world*. <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/manufacturing/articles/future-of-manufacturing-industry.html>
9. PwC (2016). *The future of industries: Bringing down the walls*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/the-future-of-industries.html>
10. Oliver Wyman (2018). *The state of the financial services industry*. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/hubs/the-state-of-the-financial-services-industry.html>
11. Eurofound (2019). *The future of manufacturing in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/the-future-of-manufacturing-in-europe>
12. Матвієнко-Біляєва, Г. (2022). Тенденції розвитку цифрової економіки як господарської системи. *Економічний простір*, 181, 115–119. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-20>
13. Пуцентейло, П., Гуменюк, О. (2018). Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*, 5–6 (75), 131–143. <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/305/367>
14. Atkinson, R. (2021). *A U.S. Grand Strategy for the Global Digital Economy*. ITIF. <https://www2.itif.org/2021-us-grand-strategy-global-digital-economy.pdf>
15. Чмерук, Г. (2019). Цифрова економіка як окремий сектор Національної економіки держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 27 (2), 92–97. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-38>
16. De Crombrughe, A., Moore, S. (2021). *Investment promotion and the digital economy: A comparative analysis of investment promotion practices across the OECD*. OECD Investment Insights. <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/Investment-Insights-Investment-Promotion-Digital-Economy-OECD.pdf>
17. Driskell, D. (2022). Impact of new technologies on economy and society: A literature review. *MPRA Paper No. 115764*. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/115764/>
18. Kiselakova, D., Sofrankova, B., Sira, E., Fedorcikova, R. (2022). Assessment of the digital economy's level among the EU countries – an empirical study. *Polish Journal of Management Studies*, 26 (1). <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.1.0>
19. Polluveer, K., Ratcliff, C., Martinello, B., De Bono, J. (2023). *Digital agenda for Europe*. European Parliament.
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/64/digital-agenda-for-europe>
20. Steinberg, F. (2023). *The Next Steps in EU Economic Integration*. CSIS. <https://www.csis.org/analysis/next-steps-eu-economic-integration>
21. Bocean, C., Varzaru, A. (2023). EU countries' digital transformation, economic performance, and sustainability analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 875. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02415-1>
22. Артьомов, І., Віднянський, С., Тодоров, І., Токар, П. (2022). *Європейська та євроатлантична інтеграція України: стан і перспективи реалізації (2014–2022 рр.)*. Ужгород: ДВНЗ «УЖНУ». <http://eurodev.uzhnu.edu.ua/images/files/Mono.pdf>
23. Шаповал, Н., Федосеєнко, М., Грибановський, О., Терещенко, О. (2022). *Policy Paper: Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення*. KSE Institute, GIZ GmbH. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>
24. Олійник, Д. (2021). *Щодо вимірювання процесів цифровізації в контексті цілей економічного відновлення*. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/tsyfrovizatsiya1.pdf>
25. Omelianenko, V. (2023). EU's and Ukraine's approaches to digital diplomacy in the geopolitics of technologies. *The Foreign Policy Council "Ukrainian Prism"*. <https://prismua.org/en/english-eus-and-ukraines-approaches-to-digital-diplomacy-in-the-geopolitics-of-technologies>
26. Bukht, R., Heeks, R. (2018). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *International Organisations Research Journal*, 13 (2), 143–172. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07>
27. Goldfarb, A., Tucker, C. (2019). Digital economics. *Journal of Economic Literature*, 57 (1), 3–43. <https://doi.org/10.1257/jel.20171452>
28. Watanabe, C., Naveed, K., Tou, Y., Neittaanmäki, P. (2018). Measuring GDP in the digital economy: Increasing dependence on uncaptured GDP. *Technological Forecasting & Social Change*, 137, 226–240. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.053>
29. Cruz-Jesus, F., Oliveira, T., Bação, F., Irani, Z. (2017). Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *Information Systems Frontiers*, 19 (4), 835–854. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9634-1>
30. Barefoot, K., Curtis, D., Jolliff, W., Nicholson, J., Omohundro, R. (2018). *Defining and Measuring the Digital Economy*. Bureau of Economic Analysis. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16517>
31. Ляшенко, В., Вишневецький, О. (2018). *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку*. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf
32. Пищуліна, О. (2020). *Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти*. Київ:

Заповід.

https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

33.Іванцов, С. (2024). Стратегічні засади та напрями розвитку цифрової економіки в Україні в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*, 12 (282), 138–146. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Serhii-V.-Ivantsov-138-146.pdf

34.Сторов І., Грига В. (2019). Порівняльний аналіз наявності індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах Східного партнерства ЄС. *Статистика України*, № 3, 56-62. <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/255/232>

35.Манцуров І., Храпунова Я., Омельченко В., Барвінок А. (2022). Методологія статистичного оцінювання стану і динаміки цифрової трансформації України. *Економіка України*, Том 65, № 3 (724), 39–56. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.039>

36.Яненко І. (2022). Чинники і шляхи розвитку цифровізації в Україні. *Економіка України*. 2022. Том 65, № 3 (724), 4–22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.004>

37.Пустовойт О. (2019). Нематеріальні ресурси економічного зростання. *Економіка України*, Том 62, № 9-10 (694-695), 44–67. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.09.044>

38.Вишневецький В. (2022) Цифрові технології та проблеми розвитку промисловості. *Економіка України*, Том 65, № 1 (722), 47–66. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.047>

39.Дульська І. (2024). Роль цифровізації креативних індустрій у воєнний час і в період післявоєнного відновлення України. *Економіка України*, Том 67, № 7 (752), 70–93. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.070>

40.Яненко І. (2024) Механізм забезпечення цифрової індустріалізації як чинника стійкості національно-укоріненого розвитку. *Економічна теорія*, № 4, 29–48. <https://doi.org/10.15407/etet2024.04.029>

41.Гриценко А., Бурлай Т. (2020). Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія*, № 3, 24–51. <https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024>

42.International Telecommunication Union (2025). *ICT Development Index*. <https://datahub.itu.int/dashboards/idi/?y=2024&e=UK>

43.Huawei Technologies (2025). *Global connectivity index*. <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/country-profile-us.html#ua>

44.United Nations E-Government Knowledgebase (2025). *E-Government-Development-Index*.

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>

45.European Commission (2025). *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>

46.International Institute for Management Development (2025). *World Digital Competitiveness Ranking*. <https://imd.widen.net/content/xclarczvwr/pdf/WDCR-Report-2025.pdf>

47.World Intellectual Property Organization (2025). *Global innovation index*. <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gji-2024-at-a-glance.html#h2-global-innovation-index-2024-rankings>

48.National Cyber Security Index (2025). *National cyber security index*. <https://ncsi.ega.ee/country/ua/>

49.IT Ukraine Association (2024). *Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT*. https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf

50.Національний інститут стратегічних досліджень (2025, вересень). *Цифрова трансформація економіки України*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-veresen-2025-roku>

51.Український інститут майбутнього (2019). *Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою*. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

52.Касумов Т. (2024). Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 6 (23), 64-78. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.7>

53.Маранчак М., Антонюк Т., Денисюк М. (2024). Стрибок у «червоний океан». *Форбс*, 22.10.2024. <https://forbes.ua/company/stribok-v-chervoniy-okean-chi-zmozhe-marketpleys-elektroniki-market-by-mono-konkuruvati-z-liderami-rinku-rozetka-comfy-foxtrot-22102024-24305>

54.Круп'яник А. (2023). Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. *Вокс Україна*, 22.08.2023. <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-faktory-rozvytku>

55.Міністерство цифрової трансформації України (2024). *Звіт про стан цифрової інфраструктури*. <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoyi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>

56.Міністерство цифрової трансформації України (2024) *Цифрова та III-грамотність в Україні*. <https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16239-povna-doslidzena-cifrovoyi-ta-si-gramotnosti-v-ukraini-2025-pptx-pptx.pdf>

УДК 658.1 : 336

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-31-39

Дата надходження: 11.09.2025

Дата прийняття до друку: 04.11.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ ПІД ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ В БАНКУ

Віктор Грушко¹, Володимир Кузьмінський², Олександр Пікуль³

¹Д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: victorgr@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6263-2597>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-0057>

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

TRANSFORMATION OF CAPITAL REQUIREMENTS FOR OPERATIONAL RISK IN BANKS

Viktor Hrushko¹, Volodymyr Kuzminsky², Oleksandr Pikul³

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of economics and finance department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: victorgr@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6263-2597>

²PhD, Associate professor, Associate professor of Economics and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-0057>

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

Анотація. Світові глобалізаційні процеси в економічній сфері зумовлюють зростання потреби в актуалізації законодавчих і нормативно-правових актів України щодо банківського регулювання відповідно до міжнародних стандартів. Це особливо важливо в умовах інтеграції фінансової системи України до глобального економічного простору, де стабільність та прозорість банківської діяльності є ключовими чинниками довіри інвесторів та партнерів. У статті досліджено еволюцію вимог до формування капіталу під операційні ризики в банках, зокрема у контексті стандартів Базельського комітету та їх впровадження в Україні. Розглянуто підходи до оцінки операційного ризику та практичні аспекти імплементації нових нормативів у тому числі в національне законодавство із урахуванням їх переваг, обмежень та практичної застосовності в умовах української банківської системи. Узагальнено проблеми та перспективи розвитку системи управління операційним ризиком, що виникають під час адаптації міжнародних норм до національного контексту, зокрема проблемам методологічної узгодженості, доступності якісних даних та рівня технологічної готовності банків. Також проаналізовано практичні аспекти впровадження нових нормативів, включаючи зміни у внутрішніх політиках, системах управління ризиками та процедурі звітності, що потребують комплексного підходу та між інституційної взаємодії. Запропоновано шляхи вдосконалення нормативно-правових вимог України в частині оцінки достатності капіталу банку відповідно до міжнародних стандартів, що базуються на ризик-орієнтованій методології розрахунку. Зокрема, акцентовано увагу на важливості адаптації українських нормативів до вимог Базель III, що передбачає більш гнучке управління ризиками, підвищення стійкості банків до кризових явищ та забезпечення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі. Впровадження таких змін потребує не лише технічної модернізації, а й формування нової культури ризик-менеджменту, орієнтованої на превентивне виявлення загроз та стратегічне планування. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління капіталом, підвищити прозорість фінансової звітності та зміцнити довіру до банківської системи з боку міжнародних партнерів і національних стейкхолдерів.

Ключові слова: операційний ризик, капітал, оцінка, Базельський комітет з банківського нагляду, достатність капіталу, НБУ

Формул: 10, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 14

Abstract. Globalization processes in the economic sphere are driving the growing need to update Ukraine's legislative and regulatory framework for banking supervision in accordance with international standards. This is particularly important in the context of integrating Ukraine's financial system into the global economic space, where the stability and transparency of banking operations are key factors in building trust among investors and partners. The article explores the evolution of capital requirements for operational risk in banks, particularly in the context of Basel

Committee standards and their implementation in Ukraine. It examines approaches to assessing operational risk and the practical aspects of implementing new regulations, including their incorporation into national legislation, taking into account their advantages, limitations, and practical applicability within the Ukrainian banking system. The article summarizes the challenges and prospects for developing an operational risk management system, especially those arising during the adaptation of international norms to the national context, such as issues of methodological consistency, access to quality data, and the technological readiness of banks. It also analyzes the practical aspects of implementing new standards, including changes in internal policies, risk management systems, and reporting procedures, which require a comprehensive approach and inter-institutional cooperation. The article proposes ways to improve Ukraine's regulatory requirements regarding the assessment of bank capital adequacy in line with international standards based on a risk-oriented calculation methodology. In particular, it emphasizes the importance of adapting Ukrainian regulations to the requirements of Basel III, which provides for more flexible risk management, increased resilience of banks to crisis phenomena, and the assurance of long-term financial stability. The implementation of such changes requires not only technical modernization but also the development of a new risk management culture focused on proactive threat identification and strategic planning. This will enable more effective capital management, enhance the transparency of financial reporting, and strengthen trust in the banking system from both international partners and domestic stakeholders.

Key words: operational risk, capital, assessment, approach, Basel Committee on Banking Supervision, capital adequacy, NBU

Formulas: 10, **fig.:** 0, **tab.:** 2, **bibl.:** 14

Постановка проблеми. Однією з ключових ініціатив у сфері управління операційними ризиками стало запровадження вимог до формування капіталу, який банки зобов'язані утримувати для їх покриття. З розвитком банківської системи та у відповідь на глобальні фінансові кризи ці вимоги постійно оновлювалися та вдосконалювалися. Центральну роль у цьому процесі відіграють підходи Базельського комітету з банківського нагляду (BCBS), які впроваджувалися у вигляді наступних вимог: Basic Indicator Approach (BIA), Standardised Approach (TSA), Advanced Measurement Approach (AMA) та Standardised Measurement Approach (SMA).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні підвищення довіри до банківської системи України є необхідною умовою розвитку економіки. Капітал банку, здатність поглинати ризики та забезпечувати стійкість мають безпосередній вплив на довіру з боку суспільства, інвесторів і регуляторів.

У міжнародній та вітчизняній практиці значна увага приділяється методології оцінки достатності капіталу для покриття ризиків. Підходи Базельського комітету базуються на реалізації вимог щодо забезпечення відповідності між рівнем ризиків та обсягом капіталу, інтегруючи процес

управління ризиками в загальне стратегічне планування банків.

Інтеграція вітчизняного банківського сектору у світову фінансову систему зумовлює необхідність запровадження вимог до оцінки операційного ризику і розрахунку обсягу капіталу для його покриття відповідно до міжнародних вимог, що відображені в підходах Базельського комітету (Коренева, 2013).

У сучасних умовах значну роль в управлінні валютними ризиками відіграють технологічні рішення, які дозволяють банкам швидко і точно реагувати на зміну обмінних курсів. Автоматизовані системи моніторингу є потужним інструментом, що забезпечує аналіз поточних ринкових умов у реальному часі. Ці системи відстежують зміни валютних курсів, оцінюють ризики та формують рекомендації для прийняття управлінських рішень (Грушко, 2024).

Оцінка рівня фінансової безпеки банку може вимагати глибокого аналізу фінансової звітності, публічної інформації, а також співпраці з аудиторами та рейтинговими агентствами. Банк також повинен слідкувати за змінами на ринку та виробляти стратегії для забезпечення своєї фінансової безпеки у важливих сценаріях (Кузьмінський і Кириличенко, 2025).

Нині питання дослідження операційного ризику, у тому числі аспектів його ідентифікації, оцінки, застосування стратегій реагування на його прояви та

моніторингу присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, зокрема таких, як: Г. Євтушенко, О. Кореневої, О. Кузьмак та інших. Водночас, комплексне дослідження еволюції вимог до формування капіталу з урахуванням останніх реформ Базельського комітету потребує подальшого розвитку.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження еволюції підходів до визначення оптимального обсягу капіталу банку для покриття операційного ризику з урахуванням міжнародного досвіду та рекомендацій Базельського комітету, а також аналіз можливостей їх адаптації у фінансовій системі України.

Для проведення досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння та метод системного підходу, а також літературний та нормативно-правовий аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик є невід'ємною характеристикою діяльності банку, специфічною рисою процесу реалізації банківських послуг, що відображає вірогідність настання негативних наслідків, які матимуть вплив на прибуток і стійкість банку (Євтушенко, 2015).

В умовах кризового і посткризового розвитку науковці та експерти різних країн світу все більшу увагу надають визначенню, оцінці та заходам оптимізації обсягу ризиків, на які наражаються банківські установи у своїй діяльності, а також установленню пруденційних вимог до капіталу банку з метою забезпечення покриття наявних ризиків (НБУ, 2025).

Одним із ризиків, на який наражаються банківські установи, є операційний ризик. Відповідно до визначення, сформульованого Базельським комітетом з банківського нагляду, операційний ризик – це ризик втрат через неадекватність чи порушення (недотримання) внутрішніх процесів, збоїв у діяльності людей і функціонуванні системи або ризик втрат унаслідок зовнішніх подій (Basel, 2004).

Складовими операційного ризику є юридичний ризик (legal risk), комплаєнс ризик (ризик відповідності, compliance risk), інші похідні ризики – ризик інформаційно-комунікаційних технологій, ризик інформаційної безпеки тощо. Однак, визначення операційного ризику не включає стратегічний і ризик-репутації (Кузьмак, 2013).

При цьому Базельський комітет з банківського нагляду допускає, що може існувати кілька підходів до визначення терміну «операційний ризик». Тому банки для внутрішніх потреб можуть використовувати власне тлумачення операційного ризику, але за умови врахування при цьому формулювання Базельського комітету з банківського нагляду.

У банківському законодавстві України визначення поняття операційного ризику банку відображено в декількох нормативно-правових актах Національного банку України, водночас найбільш детально з позиції ризиковості та з урахуванням принципів і рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду операційний ризик банку визначається в Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 №64. Так, відповідно до вказаного положення, операційний ризик банку інтерпретується як імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик включає юридичний ризик, однак виключає ризик репутації і стратегічний ризик.

В останні роки визначення операційного ризику стало більш динамічним, оскільки воно охоплює нові та складніші сфери діяльності банків, які виникають у зв'язку з технологічними

змінами, зростанням онлайн-операцій, глобалізацією фінансових ринків і новими ризиками, пов'язаними з кіберзагрозами. Важливим аспектом є зростання впливу кіберризиків, які наразі є однією з найпоширеніших категорій в системі управління операційними ризиками. Прояви вказаного ризику реалізуються, зокрема, шляхом використання вразливостей в інформаційних системах для здійснення кібератак, що призводить до значних фінансових втрат та порушень функціонування окремих банківських установ та фінансової системи в цілому (LIGA, 2023, 2024). Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, також несе в собі нові операційні ризики, які повинні бути оцінені банками у контексті капітальних вимог.

Останнім часом, світові та європейські регуляторні органи акцентують увагу на ризику ESG (Environmental, Social, Governance), що виникає у зв'язку з вимогами до сталого розвитку, зниженням екологічного впливу, соціальними функціями (доступність, інклюзивність тощо) та особливостями корпоративного управління, які можуть негативно позначитися на функціонуванні фінансових установ.

Операційний ризик має великий вплив на стратегічні, фінансові та операційні аспекти діяльності банків. Банк може зазнати як короткострокових, так і довгострокових фінансових наслідків через неефективне управління цим ризиком. Серед основних наслідків варто виділити:

- *Прямі фінансові втрати*: монетарні наслідки проявів операційного ризику, які призводять до додаткових втрат та витрат.
- *Непрямі фінансові втрати*: недоотримані / втрачені доходи, як наслідок припинення співпраці з клієнтами, неможливості надання банківських послуг у періоди незапланованих простоїв тощо.
- *Юридичні та регуляторні наслідки*: штрафи, санкції або судові позови, що виникають внаслідок порушень законодавства та угод,

можуть суттєво вплинути на фінансовий стан і операційну діяльність банку.

Враховуючи ці фактори, важливість чіткої політики щодо капіталу для покриття операційних ризиків очевидна, адже це дозволяє банкам зберігати стійкість навіть у складних умовах.

Перші вимоги Базельського комітету «Базель I» 1988 року зосереджувалися на кредитному ризику, не враховуючи операційний ризик у розрахунках капіталу.

У 2004 році Базельський комітет вперше встановив вимоги до капіталу для покриття операційного ризику в рамках вимог «Базель II». Відповідно до цих вимог банки зобов'язані утримувати капітал для покриття потенційних втрат від операційного ризику, а методи розрахунку капіталу повинні відповідати рівню складності банківської діяльності.

В межах цих вимог пропонувалося запровадити підхід «Базового індикатора» (Basic Indicator Approach – BIA), який був найпростішим способом розрахунку капіталу для покриття операційного ризику, водночас, мав низку обмежень. Використовуючи цей підхід, банки розраховували необхідний капітал як постійний відсоток від валового доходу (Gross Income), що давало можливість зрозуміло і швидко визначити необхідну суму капіталу. Проте він не враховував можливих варіацій ризиків, пов'язаних з різними напрямками діяльності банку, і не враховував регіональні особливості або специфічні операційні ризики.

Формула розрахунку:

$$K = \alpha \times \text{Gross Income} \quad (1)$$

де:

K – капітал для покриття операційного ризику;

$\alpha=15\%$ – коефіцієнт, визначений Базельським комітетом;

Gross Income – середній річний дохід банку за останні три роки.

Стандартизований підхід (Standardised Approach – TSA), на відміну від BIA, передбачав розподіл доходів банку

на кілька категорій, кожна з яких має свій коефіцієнт ризику. Це давало змогу банку з більшою точністю оцінювати капітал, необхідний для покриття операційного ризику, виходячи з характеру його діяльності, яка створює додану вартість. Наприклад, банки, бізнес-модель яких зосереджена на послугах корпоративного фінансування (більш ризикових), використовують вищий коефіцієнт для доходів, згенерованих цим сегментом, ніж банки, які зосереджені на роздрібному сегменті ринку (менш ризиковому).

Відповідно до підходу TSA доходи банку, згенеровані стандартизованими напрямками діяльності підлягали коригуванню на відповідні коефіцієнти ризику, що було основою більш точної

оцінки вимог капіталу для покриття операційного ризику.

Формула розрахунку відповідно до вказаного підходу:

$$K = \sum (\alpha_i \times \text{Gross Income}_i) \quad (2)$$

де:

K – капітал для покриття операційного ризику;

α_i – коефіцієнти, які визначаються для кожної категорії доходу;

Gross Income_i – доходи, що генеруються в кожній бізнес-лінії.

Відповідно до рекомендацій Базельського комітету, TSA включав наступні категорії бізнес-ліній:

Таблиця 1

Коефіцієнти (α_i) для кожної категорії доходу

Бізнес-лінія	α_i
Корпоративне фінансування	18%
Трейдінг та продажі	18%
Роздрібний бізнес	12%
Корпоративний бізнес	15%
Платежі та розрахунки	18%
Агентські послуги	15%
Управління активами	12%
Брокерська діяльність	12%

Джерело: побудоване автором на основі (Basel, 2014)

АМА (Advanced measurement approach) є найскладнішим і найбільш адаптивним підходом до розрахунку капіталу для покриття операційного ризику. Банки, які використовують цей підхід, можуть застосовувати власні моделі для оцінки ймовірності виникнення втрат, а також величини можливих збитків. Це включає статистичні моделі, такі як Value-at-Risk (VaR), які дозволяють обчислити розподіл можливих втрат на основі історичних даних. Основною особливістю АМА є те, що він дозволяє використовувати власні дані для розрахунку капіталу, що робить його дуже

точним, але вимагає значних ресурсів і кваліфікації для розробки і підтримки таких моделей. Також, певні національні регуляторні органи залишали за собою право незалежної валідації цих моделей з метою уникнення потенційних зловживань або реалізації проявів модельного ризику.

Основними компонентами власних моделей банків відповідно до підходу АМА були:

1) Внутрішні дані щодо подій операційного ризику

2) Зовнішні дані щодо подій операційного ризику

3) Результати сценарного аналізу та специфічні для бізнес-моделі банку дані

Наявність значного обсягу даних для проведення кількісного аналізу і майже десятирічний досвід упровадження системи оцінки операційного ризику та вимог до капіталу банку для його покриття, сприяло перегляду основних підходів до визначення обсягу капіталу банку для покриття операційного ризику.

Результатом проведеної роботи стало розроблення Базельським комітетом з банківського нагляду документа «Базель III: завершальні посткризові реформи» («Basel III: Finalising post-crisis reforms»), який був оприлюднений у грудні 2017 року (Basel, 2017).

Підхід стандартизованого вимірювання (Standardized Measurement Approach, SMA) – це новий підхід, який був запропонований в рамках «Базель III» для заміни старих моделей, зокрема TSA та AMA. SMA намагається поєднати точність AMA та простоту TSA, що дозволяє зберігати точність оцінки операційного ризику при меншій складності для банків.

У цьому підході для кожної категорії доходу банк застосовує спеціальний

коефіцієнт, який потім використовується для розрахунку капіталу. Водночас SMA враховує не лише доходи, а й історію втрат банку, що робить цей підхід більш динамічним, ніж TSA.

Формула розрахунку:

$$K = BIC \times ILM, \quad (3)$$

де:

BIC (Business Indicator Component) – показник, що розраховується на основі трирічного середнього доходу банку з урахуванням різних його складових;

ILM (Internal Loss Multiplier) – коригуючий коефіцієнт, що враховує історію фактичних втрат в результаті реалізації подій операційного ризику у банку.

Зважаючи на вищевикладене, можна чітко прослідкувати еволюцію підходів щодо вимірювання значень капіталу для покриття операційних ризиків, а саме – поступовий відхід від взяття до уваги тільки доходів банку в сторону врахування впливу операційного ризику на діяльність банку (на основі історичних даних).

Таблиця 2

Порівняння основних підходів до розрахунку капіталу для покриття операційного ризику

Підхід	Переваги	Недоліки	Сфера застосування	Приклади
BIA (Basic Indicator Approach)	Простота у застосуванні; зрозумілий і швидкий розрахунок; зручний для малих банків.	Висока ймовірність завищення або заниження капіталу; не враховує специфіку діяльності; відсутність гнучкості.	Невеликі банки з традиційними операціями та обмеженим ризик-профілем.	Роздрібні банки, що виконують базові кредитно-депозитні операції.
TSA (Standardised Approach)	Враховує різні види діяльності; точніший за BIA; підвищує обґрунтованість розрахунків.	Складний у застосуванні для малих і середніх банків; не враховує специфічні ризики окремих установ.	Банки середнього та великого масштабу з диверсифікованою діяльністю.	Банки, що поєднують роздрібний, корпоративний й інвестиційний банкінг.

Продовження таблиці 2

AMA (Advanced Measurement Approach)	Висока точність завдяки використанню внутрішніх моделей і даних; гнучкість у застосуванні.	Дуже висока вартість і складність моделювання; потреба у значних масивах даних; ризик маніпуляцій.	Великі міжнародні банки з розвинутою системою ризик-менеджменту.	Глобальні фінансові групи.
SMA (Standardised Measurement Approach)	Поєднує простоту TSA та точність AMA; враховує як доходи, так і історію втрат; знижує можливості маніпуляцій.	Менш гнучкий за AMA; може не враховувати специфіку малих банків.	Універсальний підхід для більшості банків, рекомендований Базельським комітетом як заміна TSA та AMA.	Банки ЄС і G20, які поступово імплементують Basel III: Finalising post-crisis reforms.

Джерело: побудоване авторами на основі проведених досліджень

Підходи до вимірювання операційного ризику стали більш складними і точними з часом. Починаючи з *Basic Indicator Approach*, який дає можливість лише приблизно оцінити необхідний капітал, банки поступово переходять до більш точних і складних моделей, таких як AMA та SMA. Однак, кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір методу залежить від специфіки діяльності банку, наявних ресурсів і здатності підтримувати складні моделі.

Національний банк України (НБУ) поступово імплементує вимоги Базельського комітету. З 2022 року банки зобов'язані формувати капітал для покриття операційного ризику за національною варіацією підходу стандартизованого вимірювання (НБУ, 2019).

У 2024 році НБУ Постановою №368 2025 вніс зміни до регуляторних документів (НБУ, 2025) в частині розрахунку вимог Нормативу достатності регулятивного капіталу. Відповідно до цих змін, Норматив достатності регулятивного капіталу (НРК) розраховується як відношення розміру регулятивного капіталу до сукупної експозиції під ризиком. Банк визначає сукупну експозицію під ризиком за такою формулою:

$$CE = KR + OR \times 10 + PR \times 10 + Ri - НКР, \quad (4)$$

де,
СЕ – сукупна експозиція під ризиком;

КР – сукупний розмір активів, зважених за ступенем кредитного ризику, який розраховується як сумарна балансова вартість активів і позабалансових зобов'язань, зважених за ступенем кредитного ризику;

ОР – мінімальний розмір операційного ризику;

РР – мінімальний розмір ринкового ризику;

Рі – сукупний розмір різниць, які виникають внаслідок переміщення інструментів до банківської/торгової книги.

НКР – непокритий кредитний ризик.

Відповідно до цього підходу, банк розраховує мінімальний розмір операційного ризику станом на перше січня кожного року на підставі даних річної фінансової звітності, перевіреної та підтвердженої аудитором, і додаткових даних за такою формулою:

$$OR = КБІ \times ВМЗ, \quad (5)$$

де,
ОР – мінімальний розмір операційного ризику;

КБІ – компонент бізнес-індикатора;

ВМЗ – внутрішній мультиплікатор збитків (втрат) від подій операційного ризику.

Банк для розрахунку мінімального розміру операційного ризику застосовує значення ВМЗ, що дорівнює 1.

Банк розраховує КБІ за такою формулою:

$$\text{КБІ} = \text{БІ} \times a, \quad (6)$$

де,

БІ – бізнес-індикатор;

a – граничний коефіцієнт зважування.

Для розрахунку КБІ банк застосовує значення a , що дорівнює 0,15.

Банк розраховує значення БІ за такою формулою:

$$\text{БІ} = \text{КПД/В} + \text{СК} + \text{ФК}, \quad (7)$$

де,

КПД/В – компонент чистих процентних доходів/витрат та доходу у вигляді дивідендів;

СК – сервісний компонент;

ФК – фінансовий компонент.

Банк уключає до розрахунку КПД/В, СК, ФК доходи та витрати банку за складовими, визначеними в додатку до цього Положення.

Банк розраховує КПД/В за такою формулою:

$$\text{КПД/В} = \frac{\sum_{i=1}^n [(\text{ПД} - \text{ПВ})]_i}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n \text{ДД}_i}{n} \quad (8)$$

де,

$[(\text{ПД} - \text{ПВ})]_i$ – абсолютна величина різниці процентних доходів та процентних витрат за i -й звітний рік (без врахування знаку);

ДД_i – дохід у вигляді дивідендів за i -й звітний рік;

n – кількість років, за які здійснюється розрахунок.

Банк розраховує СК за такою формулою:

$$\begin{aligned} & \text{СК} \\ &= \max \left(\frac{\sum_{i=1}^n \text{КД}_i}{n}; \frac{\sum_{i=1}^n \text{КВ}_i}{n} \right) \\ &+ \max \left(\frac{\sum_{i=1}^n \text{ІОД}_i}{n}; \frac{\sum_{i=1}^n \text{ІОВ}_i}{n} \right) \end{aligned} \quad (9)$$

де,

КД_i – комісійні доходи за i -й звітний рік;

КВ_i – комісійні витрати за i -й звітний рік;

ІОД_i – інші операційні доходи за i -й звітний рік;

ІОВ_i – інші операційні витрати за i -й звітний рік.

Банк розраховує ФК за такою формулою:

$$\text{ФК} = \frac{\sum_{i=1}^n |\text{ЧТК}_i|}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n |\text{ЧБК}_i|}{n} \quad (10)$$

де,

$|\text{ЧТК}_i|$ – абсолютна величина чистого прибутку/збитку за торговою книгою за i -й звітний рік (без врахування знаку);

$|\text{ЧБК}_i|$ – абсолютна величина чистого прибутку/збитку за банківською книгою за i -й звітний рік (без врахування знаку).

Як бачимо, особливістю національної варіації підходу стандартизованого вимірювання щодо розрахунку мінімального розміру операційного ризику є використання єдиного значення коефіцієнту внутрішнього мультиплікатора збитків (втрат) від подій операційного ризику – «1». Це пояснюється тим, що багато українських банків не приділяли належної уваги розбудові системи управління операційними ризиками та, відповідно, не володіють достатньою кількістю статистичних даних, необхідних для моделювання в межах вимог Базельського комітету.

Висновки. Використання новітніх підходів до вимірювання капіталу дозволяє банкам краще оцінювати обсяги та управляти операційними ризиками, на які вони наражаються у своїй діяльності. Однак жоден з підходів не є ідеальним, і кожен з них має свої слабкі місця. Сучасні банки повинні постійно вдосконалювати свої моделі і підходи до розрахунку капіталу, щоб ефективно управляти операційними ризиками в умовах швидкої зміни ринкових умов та технологічних інновацій. Еволюція вимог щодо формування капіталу під операційні ризики

демонструє поступовий перехід від простих моделей до складних, інтегрованих систем управління ризиками. Впровадження стандартів Базельського комітету в Україні є важливим кроком до підвищення стабільності банківської системи.

У контексті подальших досліджень планується аналіз особливостей

операційного середовища банківської системи України для розробки пропозицій банківським установам щодо адаптації методів ідентифікації та реєстрації проявів ризиків і забезпечення належного управління ними.

Література:

1. Basel, (2004). Basel Committee on Banking Supervision [Electronic resource]. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework*. June. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>
2. Basel, (2014). Basel Committee on Banking Supervision [Electronic resource]. *Consultative Document. Operational risk – Revisions to the simpler approaches*. October. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs291.pdf>
3. Basel, (2017). Basel Committee on Banking Supervision [Electronic resource]. *Basel III: Finalising postcrisis reforms*. December. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
4. Грушко, В.І. (2024). Підходи до управління валютними ризиками банківської сфери в сучасних умовах / В.І. Грушко, К.П. Рождественська. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ)*. Київ: Університет «КРОК». URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2549>
5. Свтушенко, Г.В., Бабошко, А.І., & Бушля, Д.І. (2015). Операційні ризики в системі банківської діяльності та нові шляхи їх попередження [Електронний ресурс]. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 5, 396-400. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/80.pdf>
6. Коренєва, О., & Кузніченко, Я. (2013). Стан капіталізації банківської системи України та оцінка можливостей покриття банківських ризиків капіталом. *Вісник Національного банку України*, 10, 43-50. URL: 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=Vnbu_2013_10_16
7. Кузьмак, О.М. (2013). Методи оцінки операційних ризиків банківських установ. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*, 10(1). URL: 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=ecnof_2013_10%281%29_40

8. Кузьмінський, В., & Кирилченко, А. (2025). Фінансові інновації у формуванні безпеки банківської установи. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(77)), 107-116. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-107-116>
9. Кузьмінський, В., Плетенецька, С., & Ходаковська, В. (2025). Актуальні питання функціонування банківської системи в контексті цифровізації фінансового сектору. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(78)), 44-50. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-44-50>
10. LIGA, (2023). У Київстар збій, недоступні дзвінки та інтернет. Доступ через: <https://tech.liga.net/ua/telecom/novosti/u-kyivstar-zbii-nedostupni-dzvinky-ta-internet>
11. LIGA, (2024). Стефанішина: Масштабна атака на реєстри – справ рук Росії. На відновлення потрібні тижні. URL: <https://news.liga.net/ua/politics/news/stefanishyna-masshtabna-ataka-na-reiestry-sprav-ruk-rosii-na-vidnovlennia-potribni-tyzhni>
12. НБУ, (2001). Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні : затверджено постановою Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 №368 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>
13. НБУ, (2018). Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : затверджено постановою Правління Національного банку України від 11 червня 2018 №64 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
14. НБУ, (2022). Вимоги до капіталу банків на покриття операційних ризиків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zaprovdajuye-vimogi-do-kapitalu-bankiv-na-pokrittya-operatsiynih-rizikiv-vid-pochatku-2022-roku>

УДК 338.24:658.1:330.101.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-40-51

Дата надходження: 01.11.2025
Дата прийняття до друку: 12.11.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

Галина Пекна¹, Мирослава Гофман², Артем Дмитриченко³

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>

³Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність «Підприємництво та торгівля» ВНЗ «Університет «КРОК», м. Київ, Україна e-mail: DmytrychenkoAH@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2105-4663>

JUSTIFICATION OF THE ENTERPRISE ECONOMIC DEVELOPMENT PROJECT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PLANNING AND MICROECONOMIC ANALYSIS

Halyna Pekna¹, Myroslava Hofmann², Artem Dmytrychenko³

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>

³Master's degree student, "KROK University," Kyiv, Ukraine e-mail: DmytrychenkoAH@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2105-4663>

Анотація. У статті обґрунтовано доцільність впровадження стратегічного планування як ключового інструменту забезпечення економічного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

На прикладі ТОВ «Буд Трейд Сталь» проаналізовано особливості взаємодії підприємства з зовнішнім і внутрішнім середовищем, що зумовлює потребу в системному підході до управління. Здійснено комплексне дослідження впливу макро- та мікроекономічних чинників на діяльність компанії із застосуванням інструментів PEST- і SWOT-аналізу, а також побудовано TOWS-матрицю для вибору оптимальних стратегій. Розкрито значення мікроекономічного аналізу як основи для оцінки ефективності функціонування підприємства, зокрема: аналізу структури капіталу, рентабельності, фінансової автономії та інвестиційної активності.

Наведено фінансові показники діяльності ТОВ «Буд Трейд Сталь» у 2022–2024 роках, що демонструють зростання капіталу та покращення фінансової стабільності, попри зниження рентабельності. Це свідчить про потребу стратегічного переосмислення ресурсного використання та управлінських підходів. Запропоновано використання інструментів стратегічного планування й управління проєктами як засобу підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Стаття має практичне значення для підприємств, що функціонують в умовах високої ринкової невизначеності та потребують комплексного підходу до формування стратегій розвитку.

Результати роботи можуть бути використані як практичний інструмент для прийняття управлінських рішень на підприємствах, що перебувають у стані трансформації або планують реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів.

Ключові слова: економічний розвиток, стратегічне планування, мікроекономічний аналіз, управління підприємством, бізнес-проєкт, управлінські рішення, конкурентне середовище.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 7, **бібл.:** 14

Abstract. The article substantiates the relevance of implementing strategic planning as a key tool for ensuring the economic development of an enterprise in a dynamic market environment.

Using the case of LLC "Bud Trade Stal", the study analyzes the company's interaction with internal and external environments, which highlights the need for a systematic management approach. A comprehensive assessment of macro- and microeconomic factors influencing the company's performance is conducted using PEST and SWOT analyses, as well

as the development of a TOWS matrix to identify optimal strategies. The article emphasizes the role of microeconomic analysis in evaluating the enterprise's operational efficiency, including the analysis of capital structure, profitability, financial autonomy, and investment activity.

Financial indicators of LLC "Bud Trade Stal" for 2022–2024 are presented, showing capital growth and improved financial stability, despite a decline in profitability. These trends indicate the necessity of strategic reconsideration of resource utilization and management approaches. The use of strategic planning tools and project management is proposed as a means to enhance efficiency and competitiveness. The study has practical value for companies operating under high market uncertainty and requiring a comprehensive approach to strategic development planning.

The results of this work can be used as a practical tool for managerial decision-making in enterprises undergoing transformation or planning to implement long-term investment projects.

Keywords: economic development, strategic planning, microeconomic analysis, enterprise management, business project, managerial decisions, competitive environment.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 7, **bibl.:** 14

Постановка проблеми. В умовах трансформаційних змін в економіці України та зростаючої конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках питання забезпечення сталого економічного розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Виживання та ефективне функціонування суб'єктів господарювання напряду залежать від здатності адаптуватися до динамічного ринкового середовища, своєчасно реагувати на зовнішні виклики, використовувати внутрішні резерви та приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення. В умовах невизначеності та нестабільності середовища, підприємства потребують глибокого економічного аналізу власної діяльності з метою формування чіткої траєкторії розвитку.

Разом із тим, вітчизняна практика управління підприємствами часто характеризується фрагментарністю стратегічного планування, низьким рівнем використання мікроекономічного аналізу в процесі ухвалення рішень, а також обмеженою орієнтацією на інновації та довгострокові інвестиційні проєкти. Особливо гостро ці проблеми постають для підприємств малого та середнього бізнесу, які, з одного боку, мають значний потенціал для розвитку, а з іншого – стикаються з ресурсними, кадровими й організаційними обмеженнями.

У цьому контексті постає необхідність у комплексному обґрунтуванні економічного розвитку підприємства з урахуванням сучасних підходів до стратегічного управління,

оцінки ринкового середовища та внутрішніх ресурсів, що дозволить сформувати ефективну економічну модель розвитку на коротко- та довгострокову перспективу. Особливої уваги потребує дослідження прикладних аспектів реалізації такого підходу на прикладі конкретного підприємства, що дозволяє поєднати теоретичні засади з практичними результатами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових публікаціях стратегічне планування розглядається як ключовий інструмент довгострокового управління підприємством в умовах мінливої ринкової кон'юнктури, підвищеної конкуренції та швидкого технологічного розвитку. Як зазначає Павленко А. Ф. (2014), стратегічне планування спрямоване на досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного поєднання ресурсного потенціалу підприємства з ринковими можливостями. Цей підхід отримав подальший розвиток у працях Ульяновко О. В., Кузьменко О. В. & Сіренко Н. М. (2021), який наголошує на необхідності постійної адаптації до зовнішніх змін та формування гнучкої, конкурентоспроможної політики підприємства. Пекна Г. Б. з Гофман М. О. (2025), обґрунтовують взаємозв'язок між змінами макросередовища (економічна нестабільність, податкова політика, валютні ризики) та специфікою прийняття управлінських рішень на рівні підприємств. обґрунтованими фінансово-економічними розрахунками. Зокрема, у роботі Волоховської В. В. (2022) мікроекономіка

розглядається як основа прийняття управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів і мінливості попиту. У сучасній економічній літературі спостерігається зростання інтересу до інструментів аналітичної підтримки стратегічного планування. Так, Каменчук М. І. (2025), Шкільняк М. М. (2021) акцентують увагу на важливості SWOT-аналізу для формування стратегічних рішень на основі комплексної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх загроз. Одночасно Штанько Л. О. (2014). детально розглядає фінансові коефіцієнти як засіб оцінки платоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства, що має важливе значення при прийнятті стратегічних інвестиційних рішень. Габа М. І. (2014) у своїй праці розглядає бізнес-планування в контексті ринку нерухомості як засіб мінімізації ризиків та забезпечення стабільності економічної діяльності підприємства. Сучасне бачення стратегічного планування, представлене в аналітичній доповіді OECD (2023), акцентує на гнучкості стратегій, їх адаптивності до змін середовища, інтеграції з бюджетним плануванням і впровадженні цифрових механізмів управління.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує, що існує низка актуальних підходів до оцінки економічного розвитку підприємств, проте залишається потреба у подальшому прикладному обґрунтуванні їх застосування на рівні конкретного підприємства з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів економіки України.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, прикладному обґрунтуванню економічного розвитку підприємства з позиції комплексного використання стратегічного планування та мікроекономічного аналізу в умовах конкретного ринкового середовища приділено недостатньо уваги. Більшість досліджень зосереджені переважно на теоретичних аспектах або загальних механізмах планування, не враховуючи

галузеву специфіку, масштаби діяльності, рівень фінансової стійкості й конкурентні позиції підприємств. Крім того, у науковій літературі обмежено висвітлено системні підходи до інтеграції результатів мікроекономічної діагностики у стратегічні управлінські рішення, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу в умовах економічної турбулентності. Це зумовлює актуальність подальших досліджень щодо адаптації існуючих методик до реалій конкретних суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є комплексне обґрунтування економічного розвитку підприємства ТОВ «Буд Трейд Сталь» шляхом поєднання принципів стратегічного планування та інструментів мікроекономічного аналізу, що дозволяє виявити внутрішні резерви зростання, адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та сформулювати ефективні напрями розвитку на основі сучасних аналітичних інструментів, зокрема SWOT-, PEST- і TOWS-аналізів, а також фінансово-економічних показників.

Для досягнення визначених цілей було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до трактування поняття економічного розвитку підприємства та ролі стратегічного планування. Індуктивний і дедуктивний методи дозволили побудувати логічну структуру дослідження, сформулювати гіпотези та перевірити їх на основі практичних даних. SWOT-аналіз було застосовано для комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Економіко-статистичні методи дозволили проаналізувати динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства та виявити тенденції його розвитку. Графічні методи візуалізації сприяли кращому представленню отриманих результатів та їх інтерпретації. Комплексне використання зазначених методів забезпечило достовірність отриманих результатів і дало

змогу сформувати практичні рекомендації, що можуть бути впроваджені у діяльність підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах постійних змін у ринковому середовищі, підвищеної конкуренції та технологічного розвитку стратегічне планування виступає ключовим інструментом забезпечення сталого економічного розвитку підприємства. Стратегічне планування – це процес формування довгострокових цілей підприємства, вибору ефективних шляхів їх досягнення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування спрямоване на забезпечення конкурентних переваг підприємства через узгодження його ресурсного потенціалу з ринковими можливостями (Павленко, 2014).

Процес стратегічного планування включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії й стратегічних цілей, вибір оптимальної стратегії розвитку, розробку операційних планів і системи контролю за реалізацією. Стратегічне планування орієнтоване на адаптацію підприємства до зовнішніх змін та активне впливання на ринкове середовище шляхом реалізації конкурентоспроможної політики (Ульянченко, Кузьменко & Сіренко, 2021). Мікроекономічний аналіз є інструментом глибокого вивчення економічної поведінки підприємства, його взаємодії з ринком, формування цін, витрат та обсягів виробництва. Мікроекономіка вивчає прийняття рішень окремими суб'єктами господарювання та механізми функціонування ринків (Волоховська, 2022). Він базується на аналізі поведінки окремих економічних агентів – підприємств і споживачів, а також механізмів формування цін, попиту, пропозиції (Жалдак & Яценко, 2021). У межах підприємства мікроекономічний аналіз застосовується для оцінки ефективності використання ресурсів, визначення точки беззбитковості, аналізу прибутковості та прийняття рішень щодо інвестицій, виробничих і маркетингових

стратегій. Важливим є поєднання стратегічного планування з інструментами **мікроекономічного аналізу**, що дозволяє не лише окреслити стратегічні орієнтири, а й підкріпити їх обґрунтованими фінансово-економічними розрахунками. Рівень конкурентного середовища на ринку нерухомості визначається системою мікроекономічних показників (Пекна & Гофман, 2025).

Для забезпечення повноцінного стратегічного планування та глибокого економічного аналізу використовують низку аналітичних інструментів:

1. **SWOT-аналіз** – інструмент оцінювання внутрішніх (сильні та слабкі сторони) і зовнішніх (можливості та загрози) чинників, що впливають на діяльність підприємства. Дає змогу сформулювати стратегії розвитку, які базуються на сильних сторонах і можливостях (Лищенко, 2022).

2. **Фінансові коефіцієнти** – аналіз ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності дозволяє оцінити фінансову стабільність підприємства та його готовність до реалізації інвестиційних проєктів (Бланк, 2020).

3. **Точка беззбитковості** (break-even point) – один з базових інструментів мікроекономіки, що дає змогу визначити, при якому обсязі продажів підприємство почне отримувати прибуток. Такий розрахунок є обов'язковим при розробці нового проєкту чи запуску нової продукції (Вінідіктова, 2024).

4. **Прогнозування попиту** – застосування методів аналізу часових рядів, експертних оцінок або кореляційно-регресійного моделювання дозволяє передбачити зміни в обсягах реалізації продукції, що є основою для стратегічного і виробничого планування (Яновський & Граф, 2023).

Використання вищезазначених інструментів дозволяє забезпечити глибоке розуміння економічного становища підприємства, визначити потенціал розвитку та обґрунтувати вибір ефективної стратегії. У випадку ТОВ «Буд Трейд

Сталь» ці підходи можуть бути застосовані для планування розширення діяльності, виходу на нові ринки збуту та підвищення ефективності логістичних процесів.

ТОВ «Буд Трейд Сталь» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері реалізації будівельних матеріалів та металопрокату. Основними напрямками діяльності компанії є постачання сталевих труб, арматури, листового прокату, металевих профілів, а також супутніх товарів для будівельної галузі. Підприємство працює як з корпоративними клієнтами, так і з роздрібними споживачами, забезпечуючи оперативні поставки по всій території України.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Це надає йому гнучкість в управлінні, водночас забезпечуючи обмеження відповідальності учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу.

ТОВ «Буд Трейд Сталь» орієнтується на стабільне зростання, модернізацію логістичних процесів і розширення асортименту продукції. Серед

стратегічних пріоритетів підприємства – укріплення позицій на ринку Центральної та Західної України, налагодження прямих контактів із виробниками сталі та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Діяльність підприємства значною мірою залежить від кон'юнктури ринку будівельних матеріалів, який демонструє нестабільну динаміку через загальноекономічну ситуацію в країні, інфляційні процеси, а також вплив військових дій на логістику й будівельну активність.

Для оцінки макросередовища, в якому функціонує підприємство, доцільно застосувати інструмент PEST-аналізу. Він дозволяє ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність компанії. Серед основних **факторів зовнішнього середовища** (за елементами PEST-аналізу) можна виділити та ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність компанії.

Таблиця 1

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Буд Трейд Сталь»

Фактор	Характеристика впливу на підприємство
Політичні (Р)	- Державна підтримка відновлення інфраструктури після руйнувань - Застосування пільгових умов для учасників державних тендерів - Регуляторні обмеження на імпорту окремих видів продукції - Військовий стан та нестабільність у деяких регіонах України.
Економічні (Е)	- Високий рівень інфляції; - Коливання валютного курсу (впливає на імпорту металопродукцію); - Зниження купівельної спроможності клієнтів; - Зростання вартості логістики та енергоносіїв.
Соціальні (S)	- Переміщення населення у зв'язку з війною – збільшення попиту в західних регіонах; - Попит на відновлення житлового фонду та об'єктів соціальної інфраструктури; - Зміна споживчих пріоритетів (попит на дешевші матеріали, швидке будівництво).
Технологічні (Т)	- Зростання значущості цифрових каналів продажу та CRM-систем; - Поява нових логістичних рішень (аутсорсинг, трекінг доставки); - Розвиток платформ електронних закупівель; - Використання енергоефективних матеріалів та технологій.

Джерело: складено авторами

PEST-аналіз показав, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Буд Трейд Сталь» є динамічним і нестабільним. Поряд із позитивними чинниками, такими як держпідтримка та розвиток цифрових технологій, існує значний тиск з боку економічних ризиків, логістичних

ускладнень та конкурентного середовища. Це обумовлює необхідність посилення стратегічного планування й адаптаційних механізмів.

Для комплексної оцінки внутрішніх характеристик підприємства та зовнішніх умов його функціонування проведено

SWOT-аналіз, результати якого наведено у таблиці нижче.

Таблиця 2

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Буд Трейд Сталь»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Ресурсний потенціал	Наявність власного складу та логістичної бази	Обмежені інвестиційні ресурси для швидкої модернізації
Організаційна структура	Досвідчений управлінський персонал і налагоджена структура	Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів
Ринкова позиція	Стабільна присутність на ринку металопродукції та будматеріалів	Обмежена географія доставки (логістичні обмеження)
Партнерські зв'язки	Встановлені ділові зв'язки з постачальниками та клієнтами	Висока залежність від коливань цін на сировину
Асортиментна політика	Широкий асортимент продукції	Обмежена маркетингова активність в онлайн-середовищі
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Ринкове середовище	Зростання обсягів будівництва в регіоні та країні	Економічна нестабільність та інфляційні процеси
Цифровізація	Розширення ринку через онлайн-продажі та CRM-системи	Посилення конкуренції з боку великих дистриб'юторів
Логістика	Впровадження нових каналів логістики (аутсорсинг, власний автопарк)	Ризик порушення ланцюгів постачання через військові дії
Диверсифікація	Диверсифікація постачальників і продукції	Колівання валютних курсів при імпорті металопродукції
Державна участь	Отримання державних замовлень через тендери	Зміни в податковому та митному регулюванні

Джерело: складено авторами

На основі цього аналізу можна зробити висновок, що підприємство має низку внутрішніх переваг, які можуть бути підсилені за рахунок цифровізації та логістичної оптимізації. Водночас необхідно враховувати нестабільність зовнішнього середовища й адаптувати стратегію відповідно до актуальних викликів.

Для побудови стратегій розвитку ТОВ «Буд Трейд Сталь» на основі SWOT-аналізу використано TOWS-матрицю, яка поєднує внутрішні характеристики підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища.

Таблиця 3

TOWS-матриця діяльності ТОВ «Буд Трейд Сталь»

	Можливості (O)	Загрози (T)
	S-O: Стратегії зростання	S-T: Стратегії захисту
Сильні сторони (S)	– Онлайн-продажі через власну логістику – Участь у тендерах завдяки репутації – Розширення регіонального охоплення	– Мінімізація ризиків через сталі партнерства – Стабільність завдяки досвіду й структурі – Зниження вразливості до ланцюгів постачання
Слабкі сторони (W)	– Впровадження CRM/ERP-систем – Аутсорсинг логістики – Пошук інвесторів або грантів	– Диверсифікація імпорту – Посилення онлайн-маркетингу – Підвищення кваліфікації персоналу для реагування на зміни в законодавстві

Джерело: складено авторами

Комплексний аналіз середовища функціонування ТОВ «Буд Трейд Сталь» дозволяє зробити висновок, що підприємство має значний внутрішній потенціал для зростання, зокрема завдяки досвіду, широкому асортименту та діловим зв'язкам. У той же час на нього впливають численні зовнішні виклики: економічна нестабільність, коливання ринків, конкуренція та регуляторні зміни.

Розроблені стратегії на основі TOWS-матриці дають змогу обґрунтувати подальші кроки у сфері цифровізації, логістичної оптимізації, маркетингового розвитку та розширення ринків збуту. Це

створює основу для формування ефективного проєкту економічного розвитку підприємства в контексті стратегічного планування.

Оцінка стратегічного положення ТОВ «Буд Трейд Сталь» на основі SWOT-та PEST-аналізу дозволила виявити потенціал розвитку підприємства в умовах зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. Проте для глибшого обґрунтування економічного розвитку доцільно перейти до аналізу мікроекономічних показників, що відображають реальний фінансовий стан і динаміку ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 4

Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Буд Трейд Сталь» у 2022–2024 роках

Показники	2022	2023	2024
Інвестиції в необоротні активи, млн грн			
Незавершені капітальні інвестиції	32,9	81,7	0,0
Структура капіталу (тис. грн)			
Власний капітал	76,9	451,9	673,7
Зареєстрований капітал	500,0	500,0	500,0
Нерозподілений прибуток	72,7	120,9	173,7
Неоплачений капітал	-495,8	-169,0	0,0
Частка власного капіталу, %	14,5%	31,0%	34,5%
Фінансово-економічні показники			
Рентабельність продажу (%)	10,14%	4,31%	3,69%
Фінансова автономія (%)	14,5%	31,0%	34,5%
Коефіцієнт покриття зобов'язань	0,66	1,22	1,39
Рентабельність активів (%)	13,6%	3,3%	1,37%

Джерело: складено авторами

Із проведеного фінансово-економічного аналізу можемо побачити: у 2023 році спостерігається значне зростання інвестицій у незавершені капітальні проєкти, що свідчить про активну фазу оновлення чи розширення основних фондів підприємства. У 2024 році інвестиції припинилися, що може вказувати на

завершення капітальних проєктів або затримки у їх реалізації. За три роки власний капітал значно зріс – більш ніж у 8 разів, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. Значне зменшення неоплаченого капіталу в 2024 році також підвищує кредитоспроможність. Частка власного капіталу у структурі

активів зростає до 34,5%, що підвищує фінансову стійкість підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Буд Трейд Сталь» за 2022–2024 роки свідчить про активізацію інвестиційної діяльності та зміцнення структури капіталу підприємства. Завершення капітальних інвестицій у 2024

році вказує на реалізацію важливих інфраструктурних чи технологічних проєктів, які потребували значних ресурсів у попередні роки. Зростання частки власного капіталу та ліквідація неоплаченого капіталу свідчать про покращення фінансової незалежності підприємства та створення умов для подальшого зростання.

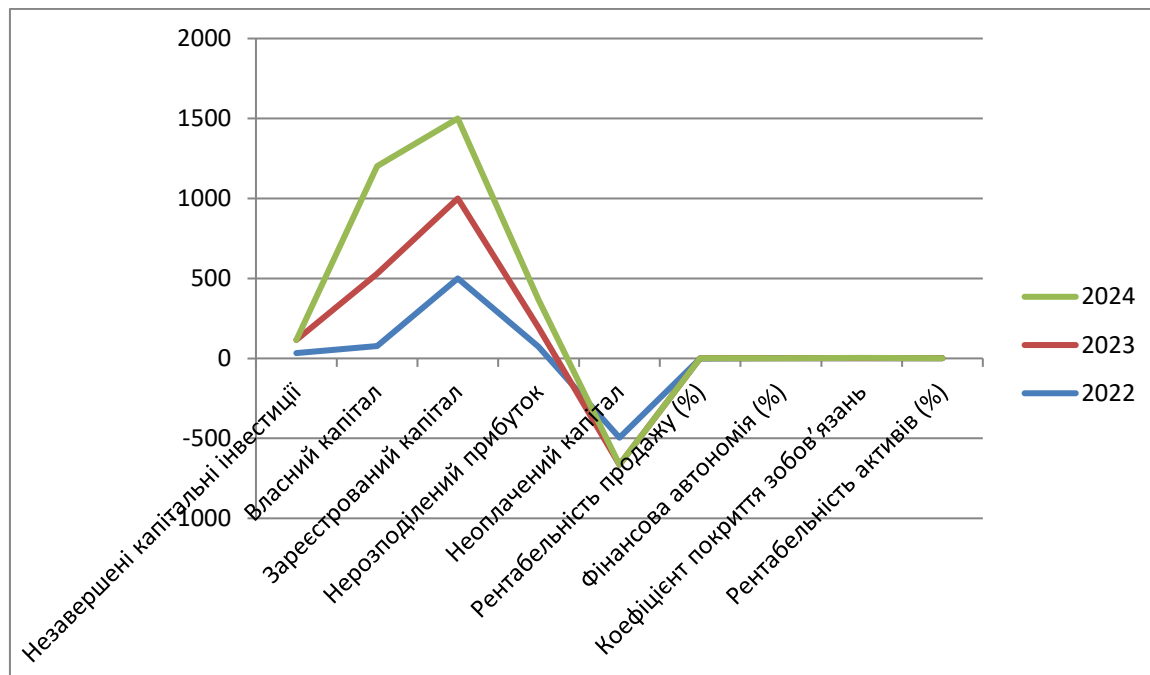


**Рис. 1. Фінансово-економічна характеристика
ТОВ «Буд Трейд Сталь» у 2022–2024 роках**

Джерело: складено авторами

Попри позитивну динаміку зростання власного капіталу (від 76,9 тис. грн у 2022 році до 673,7 тис. грн у 2024 році) та підвищення коефіцієнта фінансової автономії, підприємство демонструє негативну тенденцію у сфері прибутковості: рентабельність продажу знижується з 10,14% до 3,69%. Така динаміка свідчить про необхідність реалізації проєкту розвитку, який передбачає підвищення ефективності бізнес-процесів, цифровізацію та оптимізацію витрат.

Мікроекономічні показники діяльності підприємства є основою для розроблення стратегічних управлінських рішень, оскільки вони відображають рівень ефективності використання ресурсів,

фінансову стабільність, інвестиційну активність та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Аналіз динаміки показників ТОВ «Буд Трейд Сталь» за 2022–2024 роки свідчить про позитивні тенденції у розвитку, проте також виявляє низку факторів, що потребують стратегічного втручання.

У 2023–2024 рр. підприємство завершило активну фазу модернізації основних засобів: первісна вартість зростає з 211,7 тис. грн до 302,8 тис. грн, а коефіцієнт оновлення у 2024 році становив 28,7%. Водночас коефіцієнт зносу підвищився з 5,3% до 43,5%, що вказує на інтенсивне використання виробничих потужностей і потребу в системному плануванні технічного переоснащення.

Таблиця 5.

**Основні мікроекономічні показники стану основних засобів
ТОВ «Буд Трейд Сталь»**

Показник	2022	2023	2024	Динаміка	Управлінське значення
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	211,7	216,0	302,8	+91,1	Активне оновлення фондів
Коефіцієнт зносу, %	5,3	30,0	43,5	+38,2	Старіння обладнання
Коефіцієнт придатності, %	94,7	70,0	56,5	-38,2	Потреба в модернізації
Фондовіддача, грн/грн	–	4,09	6,93	+2,84	Зростання ефективності

Джерело: складено авторами

Із таблиці 2 видно, зростання фондовіддачі з 4,09 грн до 6,93 грн свідчить про підвищення продуктивності основних засобів. Це є позитивним результатом стратегічних інвестицій, однак швидке накопичення зносу вимагає розроблення довгострокової стратегії оновлення основних фондів і оптимізації амортизаційної політики.

Аналіз динаміки оборотних активів показує зростання запасів більш ніж у дев'ять разів (з 144,1 тис. грн у 2022 р. до 1 330,8 тис. грн у 2024 р.), що може свідчити про затоварення або стратегію накопичення сировини під очікуваний попит. Дебіторська заборгованість також зросла, однак темпи її приросту помірні, що свідчить про стабілізацію розрахунків.

Таблиця 6

Показники динаміки оборотних активів ТОВ «Буд Трейд Сталь»

Показник	2022	2023	2024	Динаміка	Інтерпретація
Запаси, тис. грн	144,1	809,9	1 330,8	+823%	Надлишкове накопичення запасів
Дебіторська заборгованість, тис. грн	148,0	382,9	395,2	+167%	Потребує контролю платоспроможності клієнтів
Грошові кошти, тис. грн	0,4	20,6	28,1	+6 925%	Позитивна, але низька ліквідність
Усього оборотні активи, тис. грн	298,8	1 224,9	1 780,0	+496%	Зростання поточних активів

Джерело: складено авторами

Структурний аналіз показує, що у 2024 році запаси становили 74,8% оборотних активів, тоді як грошові кошти – лише 1,6%, що створює ризик недостатньої ліквідності. Тому стратегічне управління має бути спрямоване на оптимізацію структури оборотного капіталу, запровадження системи управління запасами та контролю дебіторської заборгованості.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Буд Трейд Сталь» демонструє позитивну динаміку розвитку матеріально-технічної бази та

фінансової стійкості. Підприємство активно інвестує у модернізацію основних засобів, що підвищило фондовіддачу на 69%. Водночас темпи зростання зносу свідчать про інтенсивну експлуатацію техніки. Оборотні активи значно зросли, проте структура запасів вказує на потребу у вдосконаленні управління матеріальними ресурсами та ліквідністю.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки засвідчив зростання частки власного капіталу та активізацію інвестиційної

діяльності, що свідчить про позитивну динаміку. Водночас зниження рентабельності вимагає посилення ефективності управлінських рішень. Це підкреслює важливість системного стратегічного підходу до планування розвитку, зокрема через застосування проєктного управління.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників дозволив виділити кілька стратегічних напрямів розвитку: підвищення операційної ефективності для зростання рентабельності; відновлення інвестиційної активності у модернізацію основних засобів (після нульового обсягу інвестицій у 2024 році); впровадження цифрових інструментів обліку й аналітики (для покращення контролю витрат). Таким чином, фінансовий аналіз підприємства виконує роль мікроекономічного підґрунтя для стратегічного планування. Показники рентабельності, структури капіталу та інвестиційної активності дозволяють обґрунтувати потребу у розробці проєкту

розвитку, визначити його ключові напрями, та задати реалістичні фінансові цілі на найближчу перспективу.

Водночас зниження рентабельності продажу та активів вимагає стратегічного перегляду напрямів використання ресурсів і запровадження більш ефективних управлінських рішень. Саме ці тенденції обґрунтовують необхідність стратегічного планування, яке дозволить забезпечити баланс між інвестиційною активністю та прибутковістю. Для досягнення сталого розвитку підприємству доцільно перейти до системного управління проєктами, що дозволить чітко визначати пріоритети, оцінювати ризики та контролювати результати реалізації кожної ініціативи. Поєднання фінансового аналізу з інструментами стратегічного планування та проєктного менеджменту забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 7

Взаємозв'язок фінансових результатів та стратегічних рішень підприємства

Показник / тенденція	Фінансовий зміст	Стратегічні рекомендації
Зростання первісної вартості основних засобів, коефіцієнт оновлення 28,7%	Активна інвестиційна діяльність	Планування капіталовкладень, контроль ефективності використання обладнання
Знос 43,5%	Потреба у технічному переоснащенні	Формування стратегії оновлення і модернізації
Зростання фондівддачі з 4,09 до 6,93 грн/грн	Зростання ефективності капіталу	Закріплення тенденції через інновації та автоматизацію
Зростання запасів на 820%	Можливе неефективне управління ресурсами	Оптимізація рівня запасів з урахуванням сезонності
Зростання дебіторської заборгованості на 167%	Зниження оборотності коштів	Контроль дебіторів, удосконалення кредитної політики
Частка грошових коштів 1,6%	Ризик низької ліквідності	Формування стратегії підтримання платоспроможності
Частка власного капіталу 34,5%	Зміцнення фінансової стійкості	Балансування структури капіталу

Джерело: складено авторами

Поєднання фінансового аналізу зі стратегічним плануванням забезпечує

ефективне використання ресурсів і підвищує конкурентоспроможність

підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки. У статті здійснено комплексне обґрунтування економічного розвитку підприємства ТОВ «Буд Трейд Сталь» на основі стратегічного планування та мікроекономічного аналізу. Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив виявити ключові внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати TOWS-матриці слугували основою для формування стратегічних напрямів розвитку – зокрема в сферах цифровізації, логістики, маркетингу та диверсифікації.

Проведений мікроекономічний аналіз показав, що ефективність використання основних і оборотних ресурсів ТОВ «Буд Трейд Сталь» безпосередньо впливає на потребу у стратегічному управлінні. Висока фондовіддача та зростання власного капіталу свідчать про потенціал розвитку, однак швидке старіння основних засобів і накопичення запасів вимагають системного стратегічного планування. Саме стратегічне управління дозволить забезпечити збалансованість фінансових потоків, підтримати технічну модернізацію й гарантувати стійке зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Узагальнення результатів мікроекономічного аналізу ТОВ «Буд Трейд Сталь» свідчить про позитивну динаміку розвитку, проте виявляє структурні дисбаланси у використанні

основних і оборотних ресурсів. Зростання зносу та надлишкові запаси знижують ефективність капіталу, тому впровадження стратегічного управління є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства. Системне стратегічне планування дозволить оптимізувати ресурсну базу, підвищити ліквідність і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Запропоноване поєднання інструментів стратегічного аналізу та мікроекономічної оцінки дозволяє не лише комплексно оцінити поточний стан підприємства, а й сформулювати реалістичні й економічно обґрунтовані шляхи його подальшого розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства до умов ринкової нестабільності та підвищенню його конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці детальної моделі управління проектами економічного розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Зокрема, доцільним є створення адаптивної системи управління інвестиційними проектами з урахуванням ризик-менеджменту, впровадження цифрових інструментів контролю виконання стратегічних цілей, а також розробка моделей оцінки ефективності проектів у довгостроковій перспективі. Окрему увагу варто приділити оптимізації ресурсного забезпечення проектів та інтеграції стратегічного планування з операційною діяльністю підприємства.

Література:

- 1.Павленко, А. Ф., Антонюк, Л. Л., Василькова, Н. В. та ін. (2014). *Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні* (монографія). За ред. А. Ф. Павленка та Л. Л. Антонюк. Київ: КНЕУ.
- 2.Ульянченко, О. В., Кузьменко, О. В., & Сіренко, Н. М. (2021). Стратегічне управління ресурсним потенціалом як захід підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі. *Фінансовий простір*, (4 (39)), 216–222. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241316>
- 3.Пекна, Г., & Гофман, М. (2025). Вплив макро- та мікроекономічних факторів на бізнес-планування на ринку нерухомості. *Вчені записки*

Університету "КРОК", 3(79), 23–50. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-50-59>

- 4.Волоховська, В. В. (2022). Прийняття управлінських рішень щодо вибору конкурентної стратегії підприємства. *Молодіжний економічний вісник: Електронний журнал ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, (11). URL: <https://hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/MV-11-2022.pdf>

- 5.Лищенко, М. В. (2022). SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління галуззю коноплярства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: Актуальні питання науки і практики*, (2 (2)), 40–46. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-40](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-40)

6. Каменчук, М. І. (2025). SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, (2), 74.

7. Шкільняк, М., Мельник, А., Микитюк, П., Васіна, А., & Дудкіна, О. (2021). Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог. *Вісник економіки*, (3), 45–52.

8. Штанько, Л. О. (2014). Оцінка інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 3(30), 399–415. [https://doi.org/10.26642/pbo-2014-3\(30\)-399-415](https://doi.org/10.26642/pbo-2014-3(30)-399-415)

9. Габа, М. І. (2014). Бізнес-планування в умовах ринку нерухомості: ризики та ефективність управлінських рішень. *Економіка. Фінанси. Право*, (7), 25–30.

10. OECD. (2023) Strategic Planning in the Public Sector: Review and Recommendations. – Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/strategic-planning-2023>

11. Жалдак, Г., & Яценко, А. (2021). Аналіз факторів та моделей поведінки споживача. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, № 27(2021). https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.145_ppb.khadi.kharkov.ua

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. Віндіктова, В. С. (2024). CVR-аналіз як метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності і прибутку. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, 2(16). URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16852>

14. Яновський Д. & Граф М. (2023). Аналіз існуючих методів прогнозування попиту та способів оцінки їх якості. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*, (3), 9. <https://doi.org/10.32782/IT/2023-3-9>

УДК 658.14:368

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-52-60

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 09.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАХУВАННІ

Світлана Плетенецька¹, Анастасія Загреб²

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

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

FEATURES FOR THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN INSURANCE

Svitlana Pletenetska¹, Anastasia Zagreba²

¹PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, E-mail: svitlanapm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2695-0712>

²Graduate student, KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, E-mail: zahrebaaa@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесів використання цифрових технологій у страхуванні, які виступають каталізатором розвитку страхових відносин.

У статті висвітлюються теоретичні положення поняття Insurtech як сукупності технологічних інновацій у страховій галузі. Проаналізовано ключові цифрові інструменти, які активно впроваджуються страховими компаніями у всьому світі, зокрема використання штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейн-технологій, хмарних сервісів, а також мобільних додатків і чат-ботів для взаємодії з клієнтами. Визначено основні переваги діджиталізації у страхуванні: оптимізація бізнес процесів, автоматизація оцінки ризиків, підвищення точності андеррайдингу, прискорення швидкості врегулювання страхових випадків та покращення клієнтського досвіду. Оцінено напрями використання цифрових технологій у ПрАТ СК «ПЗУ Україна» та визначено місце цифрових технологій як складову стратегічного розвитку, що дозволило не лише підвищити якість обслуговування клієнтів, а й зміцнити ринкові позиції у сфері страхування.

Водночас визначено ключові виклики, пов'язані з цифровізацією, серед яких: необхідність забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних клієнтів, дотримання нормативно-правових вимог та подолання цифрової нерівності серед споживачів.

У статті проаналізовано перспективу розвитку цифрового страхування в Україні. Наголошено на важливості інноваційного підходу до розвитку страхового бізнесу та необхідності адаптації до нових умов цифрової економіки. Запропоновано рекомендації щодо ефективного впровадження цифрових рішень у страхову діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності компанії на сучасному ринку.

Дослідженням підтверджено думку, що використання цифрових технологій у страхуванні є не просто трендом, а є невід'ємною частиною стратегії розвитку, яка дозволить страховим компаніям не тільки вижити в умовах зростаючої конкуренції, але й процвітати, пропонуючи високоякісні, ефективні та інноваційні страхові продукти, що відповідають потребам XXI століття. Подальше дослідження цих аспектів є важливим для розуміння майбутнього страхового ринку в умовах війни.

Ключові слова: Insurtech, страхування, блокчейн, діджиталізація, кібербезпека.

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

Abstract. The article is devoted to the study of the processes of using digital technologies in insurance, which act as a catalyst for the development of insurance relations.

The article highlights the theoretical provisions of the concept of Insurtech as a set of technological innovations in the insurance industry. The key digital tools that are actively implemented by insurance companies around the world, including the use of artificial intelligence, machine learning, blockchain technologies, cloud services, as well as mobile applications and chatbots for interacting with customers, are analyzed. The main advantages of digitalization in staking are identified: optimization of business processes, automation of risk assessment, increasing the accuracy of underwriting, accelerating the speed of settlement of insured events and improving customer experience. The directions of use of digital technologies in PJSC IC "PZU Ukraine" were evaluated and the place of digital technologies as a component of strategic development was determined, which allowed not only to improve the quality of customer service, but also to strengthen market positions in the field of insurance.

At the same time, key challenges related to digitalization have been identified, including: the need to ensure cybersecurity, protect customers' personal data, comply with regulatory requirements and overcome digital inequality among consumers.

The article analyzes the prospects for the development of digital insurance in Ukraine. The importance of an innovative approach to the development of the insurance business and the need to adapt to the new conditions of the digital economy were emphasized. Recommendations for the effective implementation of digital solutions in insurance activities in order to increase the competitiveness of the company in the modern market are proposed.

The study confirms the opinion that the use of digital technologies in insurance is not just a trend, but is an integral part of a development strategy that will allow insurance companies not only to survive in the face of growing competition, but also to thrive, offering high-quality, efficient and innovative insurance products that meet the needs of the XXI century. Further research of these aspects is important for understanding the future of the insurance market in wartime.

Keywords: Insurtech, insurance, blockchain, digitalization, cybersecurity.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 3; bibl.:11

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності, включаючи фінансовий сектор і, зокрема, страхування. Страхові компанії стикаються з необхідністю адаптації до нових цифрових реалій, які вимагають переосмислення традиційних бізнес-моделей, автоматизації процесів та забезпечення високого рівня клієнтського сервісу. В умовах зростання конкуренції, підвищених вимог споживачів і швидкого технологічного прогресу, ефективне використання цифрових інструментів стає важливим чинником успішного функціонування і розвитку страхових компаній як у світі, так і в Україні.

Однак, попри значний потенціал цифровізації, процес її впровадження в Україні супроводжується низкою викликів: технічних, організаційних, правових і соціальних. Особливої актуальності набувають питання кібербезпеки, захисту персональних даних, довіри до цифрових сервісів та доступності цифрових продуктів для різних категорій населення. Недостатній рівень готовності деяких компаній до цифрової трансформації, а також обмеження в законодавчій та інфраструктурній сферах, стримують повноцінну інтеграцію інновацій у страхову діяльність, особливо в країнах, що розвиваються, включаючи Україну.

У зв'язку з цим виникає необхідність ґрунтовного дослідження можливостей і загроз, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у сферу страхування, з метою визначення ефективних стратегій

діджиталізації, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності страхових компаній і задоволенню потреб сучасного споживача.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Використання цифрових технологій в страхуванні, перспективи цього процесу та важливість висвітлені в наукових дослідженнях багатьох вчених.

Гаряга (2018) визначає поняття InsurTech як різновид страхової послуги. У своєму дослідженні Матвійчук (2023) вивчає місце та роль технологічних інновацій у страхуванні, спрямованих на підвищення ефективності страхової індустрії. У своїх наукових доробках Полчанов & Галатюк К.О. (2024) розглядають страхові технології як напрям Фінтеху, який охоплює інноваційні технологічні рішення у сфері страхування. Дослідники Волосович & Фоміна також стверджують, що цифровізація у страхуванні є складовою Фінтех-сфери, яка використовує інноваційні технології для оптимізації діяльності страхового ринку та покращення обслуговування клієнтів. Плетенецька & Захарі (2025) досліджують розвиток InsurTech, цифрові продукти й трансформацію бізнес-процесів страховиків, наголошуючи на необхідності інтеграції цифрових сервісів у навчальні програми та практику страхових компаній.

Гавадзин, Запухлий, Григорська & Гребенюк (2023) оглядають сфери застосування цифровізації, її переваги (ефективність, клієнтський сервіс) і ризики (кібербезпека, нормативні питання), наголошуючи на твердженні, що

цифровізація вже торкнулася всіх етапів страхування від маркетингу до виплат.

Попова (2022) фокусується на оцінці сучасних тенденцій та практичних аспектів розвитку страхових технологій, а також акцентує свою увагу на необхідності підвищення цифрової компетентності регулятора й страховиків.

Плетенецька (2024) розкриває особливості впровадження інновацій на страховому ринку України в умовах війни.

Однак, оцінка впливу використання цифрових технологій на діяльність всіх учасників страхового ринку України в умовах війни потребує подальших наукових напрацювань. Це підтверджує актуальність даної роботи та її практичне значення.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є всебічне вивчення процесів цифрової трансформації у сфері страхування, аналіз основних цифрових технологій, які впроваджуються в діяльність страхових компаній, а також визначення їх впливу на ефективність бізнес-процесів, якість клієнтського обслуговування та конкурентоспроможність на ринку страхових послуг в умовах війни. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати теоретичні засади поняття «Insurtech»; визначити ключові цифрові інструменти, які впроваджуються страховиками; оцінити виклики, пов'язані з цифровізацією страхової галузі та обґрунтувати напрями

подальших технологічних трансформацій у цій сфері.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовано аналіз і синтез для опрацювання теоретичних підходів до сутності поняття «Insurtech». Статистичний аналіз використовувався для оцінки динаміки та вивчення активності Іншуртех-сектору в Україні в умовах війни. Методи індукції та дедукції - для формування логічних висновків. Використання та об'єднання вищезгаданих методів посприяло отриманню обґрунтованих результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасному швидкоплинному світі цифрові технології та аналітика даних трансформують майже кожен галузь, і страхування не є винятком. Цифровізація страхової галузі спрямована на створення сучасної ринкової системи, здатної забезпечувати баланс між інтересами громадян, бізнесу та держави. Діджиталізація є стратегічним пріоритетом для національного фінансового сектору, про що зазначено у Стратегії розвитку фінансового сектору України (НБУ, 2025). Діджиталізація як процес передбачає перехід на нові страхові технології Insurtech, які спрямовані на ефективність, прозорість та доступність страхових послуг.

Розглянемо сутність трактування терміну Insurtech у науковій літературі.

Таблиця 1

Трактування поняття «Insurtech»

Автор	Сутність терміну
Гаряга Л. (2018)	Insurtech - це страхові послуги, що надаються за допомогою цифрових технологій, зокрема чат-ботів, блокчейну та штучного інтелекту
Полчанов А., & Галатюк К. (2024)	Insurtech - це напрям Фінтеху, який охоплює інноваційні технологічні рішення у сфері страхування
Матвійчук Л. (2023)	Insurtech - це технологічні інновації у страхуванні, спрямовані на підвищення ефективності страхової індустрії
Волосович С., & Фоміна О. (2018)	Insurtech - це частина Фінтех-сфери, яка використовує інноваційні технології для оптимізації діяльності страхового ринку та покращення обслуговування клієнтів

Продовження Таблиці 1

Євтушенко Н., Кривенко Ю., & СтеценкоВ. (2024)	Insurtech - це застосування новітніх технологій у всіх процесах надання страхових послуг із метою зниження витрат і підвищення ефективності страхової діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі Гаряга (2018), Полчанов & Галатюк (2024), Матвійчук (2023), Волосович & Фоміна (2018), Євтушенко, Кривенко & Стеценко (2024)

Отже, Insurtech можна визначити як сукупність технологічних інновацій у страховій галузі, що поєднують цифрові інструменти з традиційним страхуванням з метою підвищення ефективності, зниження витрат та покращення сервісів при обслуговуванні клієнтів.

Окреслимо найважливіші компоненти Insurtech, які поєднують нові

інструменти та технології, розроблені для страхових компаній. Серед складових ми знаходимо великі дані (керування великими обсягами даних), штучний інтелект та машинне навчання, тощо. Кожен з них відіграє важливу роль у процесі цифровізації страхових компаній.

Таблиця 2

Найважливіші компоненти Insurtech

Напрями використання	Компоненти та їх ефективність
1. Зв'язок з клієнтами страхових компаній	Мобільні технології Інтернет Програмне забезпечення Мережеві технології Цифрові платформи
2. Робота з даними клієнтів страхових компаній	Аналітичні платформи Збір, обробка та аналіз даних Хмарні обчислення Технології ідентифікації
3. Використання інноваційних технологій у процесі страхування	Інтернет речей (IoT) Біометричні технології Безпілотні технології Робот-радники
4.Штучнийінтелект (AI)	Технічні засоби, які імітують дії людини та логічне і раціональне прийняття рішень
5.Блокчейн	База даних у вигляді децентралізованого цифрового реєстру

Джерело: сформовано авторами на основі Євтушенко, Кривенко & Стеценко (2024)

Отже, цифрова трансформація у страхових компаніях впливає на кожен етап процесу, допомагаючи створювати нові продукти та послуги. Це дозволяє покращити якість обслуговування як зовнішніх клієнтів (страхувальників), так і внутрішніх клієнтів (агентів та брокерів) завдяки ефективним унікальним рішенням. Водночас, це пропонує простіший та ефективніший досвід і більш гнучке реагування на запити.

Для підвищення конкурентоспроможності на сучасному страховому ринку компаніям необхідно

спрямовувати зусилля у трьох ключових напрямках. По-перше, це оптимізація вартості страхових продуктів та впровадження персоналізованих цінових пропозицій на основі цифрових технологій. Адже саме ціна залишається одним із вирішальних чинників вибору, і клієнти готові змінювати постачальника послуг, щоб знизити власні витрати. По-друге, важливо приділяти особливу увагу формуванню та підтримці позитивної репутації компанії, яка ґрунтується не лише на особистих рекомендаціях близького оточення клієнтів, але й на відгуках у

цифровому середовищі. Сучасний споживач значною мірою орієнтується на думку інших користувачів, тому систематичне управління іміджем та довірою до бренду стає критично важливим. По-третє, компаніям варто забезпечувати максимально зручний та прозорий сервіс через цифрові канали, пропонуючи клієнтам повне управління своїми страховими продуктами в онлайн-режимі. Такий підхід дозволяє не лише задовольнити потреби споживачів, але й підвищити рівень їхньої лояльності, а також оптимізувати внутрішні процеси компанії. У сукупності ці фактори формують основу для стійкого розвитку страховика в умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації галузі.

Визначимо 5 ключових змін у цифрову епоху у страхуванні:

1. Соціальний аспект: Люди все більше орієнтуються на відгуки й рекомендації інших при виборі страховки. Якщо компанії не зрозуміють ці нові підходи до довіри й комунікації, вони ризикують втратити клієнтів на користь конкурентів.

2. Мобільний зв'язок: Смартфони стали ключовим каналом обслуговування після продажу: повідомлення про ДТП,

надсилання фото, запити на допомогу чи транспорт тепер здійснюються миттєво. Успіх таких сервісів залежить від простоти їх використання.

3. Ціноутворення: Тенденція повертається до індивідуальних полісів. Завдяки цифровим даним клієнтів страховики можуть пропонувати персоналізовані тарифи, наприклад «плати за фактичне використання», а не стандартні середні ціни.

4. Аналітика: Якісні дані та їх аналіз дозволяють краще розуміти клієнтів, передбачати їхні потреби й робити персоналізовані пропозиції у правильний момент (наприклад, молодим батькам — страхування життя).

5. Insurtech: Нові технологічні стартапи можуть стати як конкурентами, так і партнерами страховиків. Ті компанії, що інтегрують цифрові рішення чи співпрацюють з інноваційними екосистемами, отримують переваги. Блокчейн та інші технології вже мають потенціал змінити галузь.

Основні гравці на ринку страхування активно впроваджують Insurtech у свою роботу. Проведемо оцінку використання цифрових технологій у ПрАТ СК «ПЗУ Україна».

Таблиця 3

Використання цифрових технологій у ПрАТ СК «ПЗУ Україна»

Напрямок використання	Приклади цифрових рішень	Очікуваний ефект
Продажі та комунікація з клієнтами	Онлайн-калькулятори страхових продуктів, мобільний застосунок, чат-боти	Зручність оформлення полісів, швидкий зворотний зв'язок
Урегулювання страхових випадків	Електронна подача заяви, дистанційна оцінка збитків, фото- та відео-фіксація	Скорочення часу врегулювання, зниження витрат
Внутрішні процеси	CRM-системи, електронний документообіг	Автоматизація, зменшення бюрократії, підвищення прозорості
Аналіз та управління ризиками	Big Data, штучний інтелект, автоматизовані скоринг-системи	Точніший аналіз ризиків, зменшення шахрайства
Кібербезпека	Системи захисту даних, багаторівнева аутентифікація	Захист персональної інформації клієнтів
Маркетинг	Таргетинг у соцмережах, персоналізовані розсилки	Ефективне залучення нових клієнтів

Джерело: сформовано авторами на основі офіційних даних ПрАТ СК «ПЗУ Україна» (2025)

Отже, дані таблиці свідчать про те, що ПрАТ СК «ПЗУ Україна» активно впроваджує цифрові технології у свою

діяльність. Зокрема, застосування онлайн-калькуляторів, чат-ботів та мобільних додатків забезпечує зручність доступу

клієнтів до страхових послуг, підвищує їхню поінформованість та формує позитивний клієнтський досвід.

Варто зазначити, що впровадження систем електронного документообігу значно оптимізувало процес укладання договорів страхування, зменшило часові витрати та мінімізувало ризики технічних помилок. Це свідчить про прагнення компанії до підвищення ефективності управлінських процесів та скорочення операційних витрат.

Важливим є те, що компанія приділяє увагу питанням кібербезпеки та захисту персональних даних. В умовах активної цифровізації ризики витоку інформації зростають, тому інвестиції у сучасні безпекові рішення виступають запорукою збереження довіри клієнтів та формування надійного іміджу страховика.

Використання аналітичних інструментів та технологій Big Data забезпечує можливість глибшого розуміння потреб страхувальників та дозволяє компанії формувати персоналізовані страхові продукти. Це створює конкурентні переваги на ринку та сприяє більш ефективному управлінню ризиками.

Це дає підстави констатувати, що цифрові технології стали невід'ємною складовою стратегічного розвитку ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Компанія послідовно інвестує у цифровізацію, що дозволяє не лише підвищувати якість обслуговування клієнтів, а й зміцнювати ринкові позиції у сфері страхування.

Цифровізація у страхуванні глибоко трансформує операції, автоматизуючи процеси та інтегруючи передові цифрові інструменти.

Завдяки впровадженню автоматизованих систем, повторювані завдання, такі як управління полісами, обробка страхових випадків та управління платежами, спрощуються та прискорюються.

Ця автоматизація не лише зменшує кількість людських помилок, але й дозволяє співробітникам зосередитися на завданнях з більшою цінністю. Страхові компанії, які впровадили цифровізацію, змогли скоротити свої операційні витрати на 20-

30%. Таким чином, використання інструментів обробки даних та аналітики оптимізує внутрішні процеси та дозволяє краще розподіляти ресурси, роблячи всю систему більш гнучкою та адаптивною. Дослідження показують, що 47% клієнтів страхових компаній надають перевагу цифровим каналам для взаємодії зі своїм страховиком. Тому цифровізація у страхуванні відіграє ключову роль у забезпеченні клієнтам більшої автономії.

Така автономність робить взаємодію зручнішою та швидшою, одночасно зменшуючи перевантаження телефонних ліній до контакт-центрів страхових компаній. Крім того, інтеграція нових інструментів штучного інтелекту дозволяє компаніям у цьому секторі швидко обробляти величезні обсяги даних та ще більше персоналізувати взаємодію з власниками полісів. Штучний інтелект також допомагає пришвидшити такі процеси, як перевірка страхових випадків та компенсація, тим самим підвищуючи загальну операційну ефективність.

Розвиток цифрових технологій у страхуванні, відомий як InsurTech, має величезний потенціал для трансформації галузі, проте він також супроводжується значними проблемами. Насамперед, однією з головних проблем є успадковані системи (legacy systems), які використовуються багатьма традиційними страховими компаніями. Ці застарілі технології часто є негнучкими, важкими для інтеграції з новими цифровими рішеннями та дорогими в обслуговуванні. Через це впровадження інновацій стає повільним і складним, що заважає компаніям швидко адаптуватися до мінливих потреб клієнтів і конкурентного середовища. Іншою важливою проблемою є кібербезпека та захист даних. Страхові компанії володіють величезним обсягом чутливої особистої та фінансової інформації клієнтів, що робить їх привабливою мішенню для кібератак. Забезпечення надійного захисту даних та відповідність суворим регуляторним вимогам (наприклад, GDPR в Європі)

вимагає значних інвестицій і постійного оновлення систем безпеки.

Крім того, перешкодою на шляху цифровізації є недостатня цифрова грамотність як серед співробітників, так і серед клієнтів. Багато агентів та працівників страхових компаній не мають достатніх навичок для ефективного використання нових технологій, що вимагає великих витрат на навчання та перекваліфікацію персоналу. З боку клієнтів, особливо старшого покоління, може спостерігатися опір переходу до онлайн-сервісів, оскільки вони віддають перевагу особистому спілкуванню з агентами. Це створює виклик для страховиків, які прагнуть оптимізувати свої бізнес-процеси за рахунок автоматизації та онлайн-платформ. Вони змушені підтримувати паралельні канали обслуговування, що знижує потенційну ефективність цифровізації.

Попри всі виклики, перспективи розвитку цифрових технологій у страхуванні виглядають надзвичайно привабливими. Однією з головних можливостей є персоналізація страхових продуктів. Завдяки використанню великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), страховики можуть аналізувати поведінку клієнтів, їхні звички та ризики. Це дозволяє створювати індивідуалізовані страхові поліси з урахуванням конкретних потреб кожного клієнта, наприклад, страхування на основі використання (pay-as-you-go) для автомобілів або медичне страхування з урахуванням даних з фітнес-трекерів. Така персоналізація не лише підвищує задоволеність клієнтів, а й допомагає компаніям точніше оцінювати ризики та встановлювати справедливі ціни.

Ще однією значущою перспективою є оптимізація та автоматизація операційних процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка заявок, андеррайтинг та врегулювання збитків. Завдяки цьому страхові компанії можуть значно знизити витрати, підвищити швидкість обслуговування та зменшити кількість помилок. Наприклад,

використання AI-чатботів для спілкування з клієнтами та автоматизованих систем для швидких виплат за невеликими збитками покращує клієнтський досвід і звільняє співробітників для вирішення більш складних завдань. Це сприяє підвищенню загальної ефективності бізнесу та його прибутковості.

Також, цифрові технології відкривають двері для нових бізнес-моделей та продуктів. Завдяки IoT-пристроєм (Інтернет речей) страхові компанії можуть отримувати дані в режимі реального часу, що дає змогу пропонувати динамічне ціноутворення, превентивні послуги та програми лояльності. Наприклад, датчики в будинках можуть попереджати про витік води або пожежу, допомагаючи запобігти збиткам. Це перетворює страховика з пасивного компенсатора збитків на активного партнера у житті клієнта. Таким чином, цифровізація не просто змінює існуючі процеси, а створює абсолютно нові можливості для взаємодії з клієнтами та розширення ринку, що робить її незворотним трендом у сучасній страховій галузі.

Україна активно інтегрує цифрові рішення (Open Data) і має зростаючу іншуртех-екосистему, яка підтримується великими міжнародними гравцями (MetLife, UNIQA, PZU) та локальними інноваторами (ТАС, Оранта), з фокусом на онлайн-продажі (автоцивілка), мобільність та персоналізацію, причому досвід сусідніх країн (Польща, Балтія) та світові тренди (AI, Big Data) також впливають на національний страховий ринок.

Досвід впровадження страхових технологій стимулює розвиток швидких, онлайн-політик (включно з військовими ризиками) та сприяє підвищенню ефективності процесів із відшкодуваннями, що є світовим трендом для InsurTech під час криз.

На сьогодні цифрові інвестиції страхових компаній мають виходити за межі простої цифровізації та модернізації застарілих систем, щоб створювати нові пропозиції та розвивати унікальні

можливості, які стимулюватимуть зростання та інновації. Значна частина поточних цифрових інновацій страховиків досі спрямована на підвищення операційної ефективності, а не на створення інноваційної послуги для клієнтів. Хоча, безперечно, оптимізувати операційні процеси необхідно, проте страхові компанії мають перейти до активних дій, використовуючи цифрові інвестиції для розробки диференційованих продуктів, рішень, партнерських відносин і моделей взаємодії. Перехід до активних дій потребуватиме створення організації, яка орієнтована на цифрові технології та ґрунтується на базах даних. Така організація має поєднувати клієнтські інсайти, пропозиції, можливості, співробітників та культуру у спосіб, який є унікальним і складним для копіювання.

Висновки. Цифрові технології суттєво змінюють сучасний страховий ринок, роблячи його більш гнучким, прозорим і клієнтоорієнтованим. Завдяки впровадженню інноваційних рішень - таких як штучний інтелект, машинне навчання, аналітика великих даних, блокчейн та автоматизовані онлайн-сервіси страхові компанії отримують змогу підвищити ефективність операцій, скоротити витрати та покращити обслуговування клієнтів.

Особливе значення має можливість персоналізації страхових продуктів та оптимізації процесу врегулювання

страхових випадків. Новітні технології дозволяють оперативно аналізувати дані, точніше прогнозувати ризики й ухвалювати швидкі та обґрунтовані рішення. Усе це сприяє зростанню довіри клієнтів до страховиків і розширює доступ до страхових послуг для ширшого кола населення. Нові технології можуть допомогти багатьом гравцям індустрії впоратися з конкурентними викликами, включаючи слабкий інтерес клієнтів до страхових продуктів, обмежене зростання

Проте впровадження цифрових рішень потребує комплексного підходу: інвестицій у IT-інфраструктуру, навчання персоналу, дотримання норм кібербезпеки та законодавства у сфері захисту персональних даних. Страхові компанії, які здатні адаптуватися до цифрової трансформації, отримують стратегічну перевагу й визначають майбутнє ринку. Тому цифровізація в страхуванні — це не лише інструмент модернізації, а й необхідна умова для стійкого розвитку галузі.

Подальші дослідження з даної проблеми доцільно продовжити з поглибленого вивчення питань, що пов'язані з впровадженням телематики в страхову індустрію та оцінкою ефективності процесів Insurtech через сукупність економічних показників як на рівні учасників страхового ринку, так і на макrorівні держави.

Література:

- 1.Гаряга, Л. О. (2018). Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. № 11, 388-393. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_58
2. Матвійчук, Л. (2023). InsurTech в системі управління бізнес-процесами страхових компаній. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-15>
- 3.Полчанов, А. Ю., & Галатюк, К. О. (2024). Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії. *Економіка, управління та адміністрування*, (4(110), 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-86-93)
- 4.Волосович, С., & Фоміна, О. (2018). Технологічні інновації на страховому ринку. *Вісник Herald*, 121(5), 124–137.

DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)10)

5. Плетенецька, С.М., & Захарі, К. О. (2025) Управління ризиками в страхуванні в контексті реалізації політики Insurtech. *Актуальні проблеми економіки*. № 3(285), 94-106. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-94-106>
- 6.Гавадзин, Н. О., Запухлий, Р. І., Григорська, Н. М., & Гребенюк, Н. М. (2023). Цифровізація страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 48, 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-48-2>
- 7.Попова, Л. В. (2022). Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (5). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-02>

8.Плетенецька, С.М. (2024) Особливості впровадження інновацій на ринку страхування в умовах війни. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12. 58-67. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15038736>

9.Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>

10.Євтушенко, Н. М., Кривенко, Ю. В., & Стеценко, Д. І. (2024) Цифрові технології у страхуванні. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»* №43, 105-114. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011>

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

УДК 338.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-61-70

Дата надходження: 30.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

РОЛЬ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Олена Наумова¹ Марія Наумова²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

²Канд. екон. наук, доцент кафедри економічної кібернетики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: mariianaumova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3670-0231>

THE ROLE OF THE VOLUNTEER MOVEMENT IN FOSTERING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF POST-WAR UKRAINE

Olena Naumova¹, Mariia Naumova²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-1237-833X

²Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: mariianaumova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3670-0231>

Анотація. У статті досліджено роль волонтерського руху у формуванні соціального підприємництва як чинника сталого розвитку повоєнної України. Актуальність теми зумовлена потребою в ефективних інструментах відновлення людського капіталу, посилення соціальної інклюзії та зміцнення довіри до бізнесу в умовах тривалої війни та майбутнього повоєнного відновлення. За умов обмежених ресурсів держави волонтерські ініціативи та соціальні підприємства відіграють важливу роль підтримки вразливих груп населення, зниження соціальних ризиків і зміцнення стійкості громад. Метою дослідження є аналіз того, яким чином волонтерський рух сприяє розвитку соціального підприємництва, посиленню соціальної інклюзії, відтворенню людського капіталу, зміцненню ділової репутації бізнесу та підвищенню рівня соціальної безпеки в контексті повоєнного відновлення України. Методологічну основу становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, а також методи узагальнення, системного підходу та аналізу вторинних статистичних даних (зокрема World Giving Index і соціологічних опитувань Центру Разумкова), нормативно-правових актів і кейсів українських соціальних підприємств, що започаткувалися на основі волонтерських і громадських ініціатив. Результати дослідження дають підстави охарактеризувати волонтерський рух як каталізатор становлення соціального підприємництва, що акумулює людський і соціальний капітал, сприяє поширенню волонтерства й корпоративної соціальної відповідальності, формуванню довіри суспільства до бізнесу та розширенню можливостей зайнятості для вразливих груп населення. Запропонована багаторівнева модель взаємодії соціального підприємництва з волонтерським рухом, територіальними громадами, органами влади, донорами та бізнес-партнерами дає змогу розглядати соціальні підприємства як важливий елемент інфраструктури соціальної безпеки й інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним вимірюванням впливу участі у волонтерській діяльності та соціальному бізнесі на показники соціальної інклюзії, розвиток людського капіталу, економічну стійкість компаній і громад, а також із поглибленим вивченням інституційних механізмів підтримки соціального підприємництва у повоєнний період.

Ключові слова: волонтерство, соціальне підприємництво, людський капітал, повоєнне відновлення, соціальна безпека, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, ділова репутація.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 21

Abstract. The article examines the role of the volunteer movement in fostering social entrepreneurship as a factor in the sustainable development of post-war Ukraine. The relevance of the topic stems from the need for effective instruments to restore human capital, enhance social inclusion and strengthen trust in business under conditions of protracted war and forthcoming post-war reconstruction. Given the limited resources of the state, volunteer initiatives and social enterprises play an important role in supporting vulnerable population groups, reducing social risks and

strengthening community resilience. The purpose of the study is to analyse how the volunteer movement contributes to the development of social entrepreneurship, the strengthening of social inclusion, the restoration of human capital, the consolidation of business reputation and the enhancement of social security in the context of Ukraine's post-war recovery. The methodological framework is based on general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, methods of generalisation and systems approach, as well as the analysis of secondary statistical data (including the World Giving Index and Razumkov Centre sociological surveys), legal and regulatory acts, and case studies of Ukrainian social enterprises that emerged from volunteer and civic initiatives. The research findings make it possible to characterise the volunteer movement as a catalyst for the emergence of social entrepreneurship, which accumulates human and social capital, promotes the spread of volunteering and corporate social responsibility, fosters public trust in business and expands employment opportunities for vulnerable population groups. The proposed multi-level model of interaction between social entrepreneurship, the volunteer movement, local communities, public authorities, donors and business partners makes it possible to view social enterprises as an important component of the social security infrastructure and an instrument for achieving sustainable development goals. Further research prospects are related to the quantitative assessment of the impact of participation in volunteering and social business on indicators of social inclusion, human capital development and the economic resilience of companies and communities, as well as to an in-depth examination of institutional mechanisms for supporting social entrepreneurship in the post-war period.

Keywords: volunteering, social entrepreneurship, human capital, post-war recovery, social security, sustainable development, corporate social responsibility, business reputation.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 21

Постановка проблеми.

Повномасштабна війна загостила проблему сталого розвитку підприємництва в Україні. Йдеться і про відновлення фізичного капіталу компаній, що зазнали руйнувань, і про відтворення людського капіталу, відновлення довіри до бізнесу, а також забезпечення екологічної та соціальної рівноваги. Волонтерський рух вийшов за межі суто гуманітарної допомоги постраждалому населенню та перетворився на невід'ємну складову соціального підприємництва та соціальної безпеки в Україні, відіграючи важливу роль у захисті та підтримці суспільства.

Це підтверджується статистичними даними звітів британської благодійної організації The Charities Aid Foundation (World Giving Index) за 2021–2024 роки (Charities Aid Foundation, 2022, 2023, 2024). У 2021 році Україна знаходилася на десятому місці з-поміж 119 країн світу за рівнем благодійної та волонтерської активності (Charities Aid Foundation, 2022). У 2022 році її позиції покращилися – друге місце у світовому рейтингу (Charities Aid Foundation, 2023), а у 2023 році – сьоме місце (Charities Aid Foundation, 2024). За даними 2023 року, 77 % українців допомагали незнайомцям, 67 % здійснювали благодійні внески, а 27 % брали участь у волонтерській діяльності (Charities Aid Foundation, 2024). Ці показники зросли порівняно з 2021 роком: 75 % українців допомагали незнайомцям,

47 % здійснювали благодійні внески, а 24 % були залучені до волонтерської діяльності (Charities Aid Foundation, 2022).

Розвиток волонтерського руху в Україні є реакцією суспільства на кризові періоди та способом вираження громадянської активності, самоорганізації та колективної відповідальності за сталий розвиток. Пандемія COVID-19 посилила в суспільстві прагнення до взаємодопомоги та участі у волонтерській діяльності. Громадяни дедалі частіше прагнуть впливати на соціальні процеси, відчувати свою причетність до позитивних змін і отримувати моральне задоволення від підтримки інших. Унаслідок цього, поряд зі невпорядкованою волонтерською активністю, формується розгалужена інфраструктура в межах країни – від локальних волонтерських штабів до великих благодійних фондів та соціальних підприємств. Такі суб'єкти беруть на себе частину функцій, традиційно притаманних економічним інститутам: координацію пошуку та оптимального розподілу ресурсів, управління ризиками і забезпечення громадської безпеки.

Особливістю повоєнного етапу розвитку України є відбудова країни з необхідністю соціальної реінтеграції населення. До традиційних викликів відновлення інфраструктури та економічної активності додаються також проблеми повернення ветеранів до мирного життя, реінтеграції внутрішньо

переміщених осіб, подолання довгострокових психологічних наслідків війни та відновлення довіри до інститутів влади та бізнесу. У цих умовах волонтерський рух через позитивний вплив на соціальне підприємництво набуває особливої ролі як гнучкого механізму організації колективних дій, який здатен оперативно реагувати на локальні потреби громад, створювати можливості зайнятості для вразливих груп населення, підтримувати соціальну згуртованість і підсилювати стійкість суспільства.

Соціальні підприємства відіграють роль надійної підтримки для вразливих груп населення, особливо у періоди глибоких суспільних потрясінь. Такі обставини зумовлюють необхідність глибшого аналізу їхнього потенціалу в контексті повоєнного відновлення України, а також дослідженні механізмів взаємодії соціального підприємництва з волонтерським рухом, який підтвердив свою здатність забезпечувати стійкість держави в умовах кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях вітчизняних авторів підкреслюється важливість «соціальної відповідальності й ролі людського капіталу у забезпеченні стійкості соціально-економічних систем» (Грішнова та Харазішвілі, 2023). Соціально орієнтовані ініціативи розглядаються в контексті «економічної та фінансової безпеки держави, з обґрунтуванням доцільності їх підтримки в умовах кризових викликів» (Варналій, 2023). Серед основних напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) українськими компаніями виокремлюють «дотримання етичних стандартів та прав людини, охорону довкілля, формування якісних трудових практик, розвиток корпоративного управління, захист інтересів споживачів, запровадження чесних бізнес-практик, благодійну діяльність та волонтерство» (Єрмаков і Паливода, 2025). Окрему увагу приділено розвитку соціального підприємництва серед ветеранів війни, зокрема аналізу чинників, що стримують його поширення

(Bondarevska, 2025). Toncheva-Zlatkova (2025) запропонувала види волонтерства компанії. Також виявлено низку організаційних факторів, «здатних посилити внесок волонтерів у розвиток соціальних інновацій, серед яких: децентралізована організаційна структура, масштабування інноваційних ідей, надання можливостей для навчання, а також формування у волонтерів відчуття особистої відповідальності» (De Wit, Mensink, Einarsson, & Bekkers, 2019). Встановлено, що «волонтерство в межах компанії сприяє задоволенню базових психологічних потреб працівників – автономії, залученості та компетентності – одночасно посилюючи соціальний ефект для громади» (Haski-Leventhal, Kach, & Pournader (2019). Дослідження Licandro (2017) виявило, що «компанії, які впроваджують корпоративне волонтерство, демонструють вищі показники за критеріями КСВ, зокрема: зростання задоволеності та залученості персоналу, покращення якості робочого середовища, інтеграція цінностей і місії організації, розвиток командної взаємодії та комунікативних навичок».

Загалом аналіз наукових джерел показав зростання зацікавленості дослідників у проблематиці соціальної відповідальності, волонтерства для підтримки соціального підприємництва як чинника суспільної стійкості та сталого розвитку в умовах криз. Проте комплексне вивчення механізмів взаємодії волонтерського руху й соціальних підприємств у контексті трансформаційних процесів, спричинених війною, досі залишається обмеженим.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є аналіз ролі волонтерського руху в розвитку соціального підприємництва як чинника соціальної інклюзії, відтворення людського капіталу та зміцнення ділової репутації бізнесу в умовах повоєнного відновлення України.

У дослідженні застосовано комплексний підхід до вивчення окресленої проблематики. Застосовано

загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, дедукцію та індукцію, методи узагальнення, системного аналізу, абстрактно-логічний підхід і метод систематизації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На законодавчому рівні волонтерська діяльність в Україні врегульована Законом України «Про волонтерську діяльність» (2011). Згідно зі статтею 1 цього Закону «волонтерство визначається як добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що передбачає надання допомоги окремим особам або суспільству загалом».

Результати дослідження свідчать, що волонтерський рух українських компаній розглядається як форма гуманітарної підтримки населення в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, а також як елементу КСВ і чинника розвитку соціального підприємництва. Корпоративні волонтерські програми сприяють залученню працівників до розв'язання суспільно значущих проблем. Зокрема, вони охоплюють підтримку Збройних Сил України та ветеранів, надання гуманітарної допомоги, соціальний захист персоналу, реалізацію екологічних ініціатив із відновлення зруйнованих територій, організацію безоплатних освітніх проєктів, надання медичної допомоги постраждалим та допомоги з реабілітації. Як елемент КСВ, такі програми створюють підґрунтя для запуску й масштабування соціально орієнтованих бізнес-ініціатив, що відповідають принципам сталого розвитку. Це, своєю чергою, сприяє розвитку людського капіталу, формуванню лояльності до бренду та зміцненню репутаційного капіталу компанії.

Наша точка зору узгоджується з висновками Єрмакова та Паливоди (2025), які наголошують, що «впровадження ініціатив КСВ та відкритість у звітуванні про них сприяють зниженню репутаційних ризиків компанії: уникненню бойкотів, негативного медійного висвітлення та втрати клієнтів». На їхню думку, «публічна звітність відображає проактивну позицію

компанії, а дотримання етичних стандартів підвищує її конкурентоспроможність і привабливість перед стейкхолдерами». У такий спосіб волонтерство як елемент КСВ сприяє розвитку соціального підприємництва, орієнтованого на сталий розвиток повоєнної України.

Участь компаній у волонтерських рухах окрім посилення корпоративної соціальної відповідальності відіграє роль дієвого способу формування та зміцнення ділової репутації. Зазначимо, що компанії, які систематично беруть участь у волонтерських програмах, сприймаються стейкхолдерами як більш надійні, соціально відповідальні та орієнтовані на довгострокову співпрацю порівняно з тими, що не здійснюють такої діяльності.

Важливим для розуміння волонтерства в розвитку соціального підприємництва є підхід Toncheva-Zlatkova (2025), яка запропонувала класифікацію видів волонтерства на основі критерію рівня участі та підтримки з боку компанії. Вона виокремлює бізнес-волонтерство, корпоративне волонтерство та волонтерство працівників. «Бізнес-волонтерство розглядається нею як підтримка волонтерських ініціатив бізнесом без обов'язкової інтеграції в політику КСВ» (Toncheva-Zlatkova, 2025). Це широке поняття, яке охоплює будь-які форми волонтерської діяльності, що отримують підтримку з боку компаній, незалежно від ступеня їх регламентації в нормативних документах компанії. «Корпоративне волонтерство передбачає офіційну організацію волонтерської діяльності в межах компанії, закріплену у внутрішніх нормативних документах та інтегровану в стратегію КСВ» (Toncheva-Zlatkova, 2025). Участь працівників у таких ініціативах усіляко заохочується роботодавцем, насамперед через можливість компенсації витрат, страхування життя та надання оплачуваних соціальних відпусток. «Волонтерство працівників визначається як добровільна участь працівників у волонтерській діяльності за можливою відсутності матеріальної підтримки з боку роботодавця

та без зв'язку з політикою КСВ компанії» (Toncheva-Zlatkova, 2025).

Як засвідчує звіт Charities Aid Foundation (2024), рівень участі українців у благодійній (67 % опитаних) та волонтерській діяльності (27 % опитаних) залишається стабільно високим. Такі статистичні дані свідчать про вагомий потенціал українського громадянського суспільства й наявність розвиненого соціального капіталу. За таких умов в Україні зростає спроможність до формування соціальних підприємств, що поєднують цінності волонтерства з підприємницькими механізмами забезпечення сталого розвитку. У періоди підвищеної громадянської мобілізації,

спрямованої на подолання кризових явищ, активізуються горизонтальні соціальні зв'язки, зростає рівень довіри та утверджується культура взаємодопомоги. За таких умов волонтерські ініціативи в подальшому перетворюються на соціально орієнтовані бізнес-моделі. Відповідно, високі позиції України у World Giving Index у період 2021-2023 роки ми інтерпретуємо як показник сприятливого соціального клімату для становлення соціального підприємництва та зміцнення його ролі в повоєнному відновленні. Аналіз видів волонтерства на рівні компанії дозволяє окреслити місце волонтерського руху в системі соціального підприємництва (рис. 1).



Рис. 1 – Місце волонтерського руху в системі соціального підприємництва

Джерело: складено авторами

Запропонована на рисунку 1 схема відображає багаторівневу структуру системи соціального підприємництва, у якій волонтерський рух відіграє важливе місце. У центрі системи розміщене соціальне підприємство, що поєднує

соціальну місію з економічною діяльністю компанії.

Перший рівень цієї взаємодії утворюють волонтерські ініціативи та громадські організації, які надають соціальному підприємству нематеріальні ресурси – людський та соціальний капітал,

довіру, ідеї подолання кризових ситуацій та репутаційну підтримку. Волонтери та працівники таких компаній набувають управлінських, комунікативних, цифрових, проєктних і підприємницьких компетенцій, навчаються розв'язувати нагальні соціальні проблеми в умовах невизначеності, обмежених ресурсів і високої соціальної відповідальності. Це підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці, сприяє формуванню нової ланки лідерів громад і соціально орієнтованих підприємців. Для бізнесу волонтерська активність і співпраця з проєктами соціального підприємництва є інвестицією в розвиток персоналу, зміцнення корпоративної культури та формування кадрового резерву, здатного згуртовано діяти в кризових умовах.

Другий рівень охоплює місцеві громади та органи влади, які забезпечують інституційні умови функціонування соціальних підприємств. Саме на цьому рівні розробляються локальні програми підтримки бізнесу, приймаються рішення про публічні закупівлі, впроваджуються механізми сприяння зайнятості вразливих груп населення. Тож місцева влада та громада обумовлюють середовище, у якому соціальні підприємства мають змогу масштабувати діяльність і досягати сталого соціального ефекту.

Важливим напрямом впливу волонтерського руху на соціальне підприємництво є посилення соціальної інклюзії. Значна частина українських соціальних підприємств, що сформувалися завдяки волонтерським ініціативам, орієнтується на залучення до економічної діяльності вразливих груп населення – людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, одиноких батьків, молоді з обмеженими можливостями доступу до освіти та ринку праці. Створюючи для них робочі місця, програми навчання та соціальної підтримки, такі компанії зменшують ризики маргіналізації та бідності в громадах, сприяють формуванню інклюзивних ринків праці, де цінуються різноманітність досвіду та компетенцій. І

як результат – соціальне підприємництво виступає інструментом зменшення соціальної нерівності та відновлення гідності людей, які постраждали від наслідків війни.

Зовнішнє кільце утворюють донори, міжнародні організації та бізнес-партнери, які надають соціальному підприємництву фінансові та експертні ресурси. Вони підтримують інноваційні моделі, сприяють розвитку економічного потенціалу та забезпечують вихід українських соціальних підприємств у глобальний простір. Їхня роль є визначальною у період повоєнного відновлення, коли компанія гостро потребує інвестицій, технологій і доступу до міжнародних ринків.

Узагальнення запропонованої багаторівневої схеми дозволяє розглядати соціальне підприємництво як складову багаторівневої системи взаємодії між державою, бізнесом, громадянським суспільством і волонтерськими спільнотами. У цій системі волонтерський рух виконує роль каталізатора: залучаючи працівників і громадян до спільних ініціатив, він акумулює людський і соціальний капітал, посилює довіру до бізнесу, тим самим зменшуючи бар'єри для реалізації соціально орієнтованих бізнес-проєктів у повоєнний період.

У міру того, як працівники-волонтери накопичують управлінський досвід розв'язання соціальних проблем, налагоджують партнерські мережі та розширюють спектр своєї діяльності, постає потреба забезпечити довгострокову стійкість їхніх ініціатив. Логічним кроком стає перехід від волонтерського формату до моделей соціального підприємництва, що забезпечують соціальну місію з економічною ефективністю. Така трансформація є типовою для багатьох громадських та корпоративних соціальних ініціатив, які прагнуть діяти на постійній основі. Коли волонтерські проєкти реалізуються протягом тривалого часу, перед їхніми командами постає проблема стабільного фінансування, яке не може забезпечити донорські хвилі фінансової підтримки та разові пожертви громадян. З

цієї точки зору соціальне підприємництво розглядається як механізм формування стійких джерел доходу для покриття постійних витрат і масштабування діяльності волонтерів. Дослідження засвідчують, що значна частина волонтерських організацій з часом цілеспрямовано використовує бізнес-моделі, які забезпечують таку фінансову стійкість (Boichak & McKernan, 2024).

Українські дослідники підкреслюють, що у повоєнний період підтримка соціально орієнтованого бізнесу набуватиме не лише соціального, а й стратегічного значення – як чинник підтримки фінансової стабільності, економічної стійкості та сталого розвитку (Грішнова та Харазішвілі, 2023; Варналій, 2023).

Аналіз українського бізнесу дозволив виокремити напрями здійснення соціального підприємництва компаніями:

1) добровільні об'єднання громадян у формі майстерень та цехів для виготовлення одягу для військових на безоплатній основі або завдяки фінансовій підтримці донорів.

2) засновані ветеранами заклади громадського харчування, які частину

прибутку спрямовують на соціальні проекти;

3) центри зайнятості, громадські організації, медичні компанії та заклади освіти, які мають програми підтримки житлом, реабілітації ветеранів, надання безкоштовних освітніх послуг, психосоціальної підтримки, медичної допомоги, а також надання робочих місць.

Наведені напрями роботи демонструють, що межа між волонтерством і соціальним підприємництвом на практиці є доволі розмитою, відсутні чіткі критерії визначення. Соціальне підприємництво часто виступає наступним етапом розвитку сталих волонтерських ініціатив, коли вони переходять від разової доброчинної допомоги до діяльності з постійною системою фінансування зі збереженням своєї соціальної місії.

У таблиці 1 узагальнено приклади соціальних підприємств, діяльність яких виникла на основі волонтерських або громадських ініціатив і які дотепер реалізують соціально значущі проекти в межах своїх локальних спільнот як компанії.

Таблиця 1

Приклади соціальних підприємств України, пов'язаних із волонтерським рухом

№	Соціальне підприємство	Основна діяльність	Цільові групи	Зв'язок із волонтерським рухом
1	Veterano Pizza / Coffee	Громадське харчування	Ветерани, сім'ї військових, постраждалих від війни	Засноване ветеранами АТО; працевлаштування ветеранів; частина прибутку спрямовується на допомогу постраждалим
2	Good Bread from Good People	Пекарня, кондитерська, інклюзивні майстерні	Люди з інтелектуальними порушеннями, громада	Працевлаштування людей з інвалідністю; волонтерські програми підтримки військових, благодійні акції
3	Соціальне підприємство «Емаус-Оселя»	Послуги з проживання та забезпечення	Безпритульні та малозабезпечені громадяни	Об'єднання безпритульних людей, які разом живуть, проходять терапію залежностей, соціальне навчання, залучені до активного трудового життя, щоб заробити на своє утримання і допомогу біднішим за себе.

Продовження Таблиці 1

4	Urban Space 100	Ресторани, громадські простори	Міська громада, локальні ініціативи	80 % прибутку – на конкурси громадських проєктів; платформа для волонтерських і громадських ініціатив
5	Україна без сміття	Сортування та переробка відходів, екопросвіта	Міська громада, вразливі групи, бізнес	40 волонтерів; просвітницькі екологічні кампанії; модель імпакт-бізнесу
6	Соціальне підприємство «Медичний центр «100% життя»	Послуги, пекарня	Пацієнти з ВІЛ-інфекцією та гепатит С.	Створений для пацієнтів, які живуть з ВІЛ-інфекцією. Вони отримують соціальну послугу безкоштовно за рахунок платних медичних послуг, які надаються в клініці. 2018 року 99 пацієнтів безкоштовно лікували гепатит С.
7	Veteranius	Освітні програми, ІТ-навчання	Ветерани, волонтери, ВПО	Вирости з волонтерського середовища; спрямовані на створення можливості працевлаштування та професійної адаптації після війни

Джерело: складено авторами на основі даних соціальних підприємств: Good Bread from Good People (2025), Urban Space 100 (2025), Veteranius (2025), Veterano Pizza / Coffee (2025), Емаус-Оселя (2025), Медичний центр «100% життя» (2025) та Україна без сміття (2025)

Соціологічне опитування, проведене Центром Разумкова в березні 2025 року, засвідчило високий рівень довіри громадян до волонтерського руху: 80 % респондентів у лютому–березні 2025 року висловили довіру волонтерським організаціям, що суттєво перевищує показник липня–серпня 2021 року (63,6 %) (Центр Разумкова, 2025). Така динаміка свідчить про формування в Україні стійкого соціального капіталу, здатного забезпечити умови для сталого розвитку. В умовах, коли рівень довіри до державних інституцій традиційно є нестабільним, саме волонтерський рух демонструє надійну підтримку населення під час кризових періодів. Це, своєю чергою, підкреслює значущість волонтерського руху як складової інфраструктури соціального підприємництва, орієнтованої на повоєнне відновлення.

Розгортання мережі волонтерського руху для започаткування та розвитку соціальних підприємств одночасно зміцнює систему соціальної безпеки на локальному та національному рівнях. З одного боку, добре організовані волонтери компенсують обмежені можливості державних інститутів у періоди криз, забезпечуючи споживачам доступ до товарів та послуг першої необхідності,

підтримки зайнятості та соціального супроводу. З іншого боку, їхня діяльність зменшує соціальні ризики – зниження доходів, тривалу безробітність, вимушену міграцію, – які загрожують стійкості компаній і посилюють вразливість суспільства до нових шоків. У цьому сенсі волонтерський рух і його вплив на розвиток соціального підприємництва також доцільно розглядати як важливий елемент інфраструктури соціальної безпеки.

У довгостроковій перспективі зміцнення соціального підприємництва тісно пов'язаний із рівнем суспільної довіри. Волонтерські організації, які мають високий рівень довіри, посідають важливе місце серед соціальних інституцій, здатних мобілізувати ресурси, згуртовувати громади та сприяти реалізації програм соціального впливу.

Висновки. Високий рівень суспільної довіри в Україні до волонтерського руху свідчить про значний потенціал для розвитку соціального підприємництва на його основі. Таке суспільне схвалення волонтерів і громадських організацій формує унікальне соціальне середовище, в якому підприємства з виразною соціальною місією та розвинутою КСВ отримують широку підтримку населення, зміцнюють

свою ділову репутацію, інвестують у розвиток людського капіталу працівників і сприймаються як соціальні інститути вирішення суспільно важливих проблем у повоєнний період.

У сучасних умовах волонтерський рух в Україні виконує функцію альтернативного соціального інституту, що тимчасово компенсує слабкість державної допомоги та водночас створює підґрунтя для розвитку соціального підприємництва та КСВ. Інтеграція волонтерського руху у корпоративні стратегії посилює участь бізнесу в розв'язанні соціальних проблем, сприяє формуванню навичок лідерства, командної роботи, підприємницького мислення у працівників і сприяє підвищенню якості людського капіталу. У перспективі повоєнного відновлення поєднання волонтерських ініціатив, КСВ та соціально орієнтованих бізнес-проектів перетвориться на важливий чинник сталого розвитку вітчизняних компаній.

Йдеться не лише про соціальний ефект, а й про цілком конкретні економічні результати: створення робочих місць, зростання податкових надходжень,

скорочення бюджетних витрат на соціальну підтримку, підвищення продуктивності праці, а також зміцнення економічної та фінансової безпеки. З огляду на таке, державна політика повоєнного відновлення має розглядати волонтерський рух та соціальні підприємства як стратегічних партнерів у процесі відбудови й модернізації країни та в довгостроковому розвитку людського капіталу.

Проведене нами дослідження має низку обмежень, зумовлених переважним використанням вторинних даних і вибіркового кейсів українських соціальних підприємств. Це не дозволяє в повному обсязі відобразити нам різноманіття організаційних моделей волонтерства та соціального підприємництва, а також кількісно оцінити їхній вплив на соціальну інклюзію, людський капітал і стійкість компаній. Тому перспективним напрямом подальших досліджень є вимірювання впливу участі у волонтерстві й соціальному бізнесі на індивідуальному та регіональному рівнях, у тому числі на показники зайнятості, доходів домогосподарств та соціальної інклюзії.

Література:

1. Bondarevskaya, K. (2025). Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. *Management and Business*, 3(1), 19–27. <https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18>
2. Boichak, O., & McKernan, B. (2024). Narratives of Volunteering and Social Change in Wartime Ukraine. *Cultural Sociology*. <https://doi.org/10.1177/17499755221127877>
3. Charities Aid Foundation. (2022). *World Giving Index*. https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/caf_world_giving_index_2022_210922-final.pdf
4. Charities Aid Foundation. (2023). *World Giving Index*. <https://www.cafonline.org/docs/default-source/updated-pdfs-for-the-new-website/world-giving-index-2023.pdf>
5. Charities Aid Foundation. (2024). *World Giving Index*. https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2024_report.pdf
6. De Wit, A., Mensink, W., Einarsson, T., & Bekkers, R. (2019). Beyond service production: Volunteering for social innovation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2_suppl), 52S–71S. <https://doi.org/10.1177/0899764017734651>
7. Good Bread from Good People. (2025). *Good Bread*. <https://goodbread.com.ua/>
8. Haski-Leventhal, D., Kach, A., & Pournader, M. (2019). Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 593–615. <https://doi.org/10.1177/0899764019829829>
9. Licandro, O. (2017). The relationship between corporate volunteering and corporate social responsibility: results of an empirical study. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 30(1), 67–83. <https://ojs.srce.hr/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/4580>
10. Toncheva-Zlatkova, V. (2025). Corporate volunteering: strategy, contributions, and community impact. *Journal of Management Sciences and Applications*, 4(1), 82–91. <https://doi.org/10.37075/JOMSA.2025.1.08>
11. Urban Space 100. (2025). *Urban Space 100*. <https://expz.menu/b2e80af0-221a-4f53-ab5b-1ab33c23b902>
12. Veterano Pizza / Coffee. (2025). *Veterano Pizza*. <https://veteranopizza.com/>

13. Veteranianus. (2025). *Z фронту в IT*. Dignitas Fund. https://dignitas.fund/uk/blog/our_initiatives/z-frontu-v-it/
14. Варналій, З. С. (2023). Особливості соціальної безпеки людини в умовах війни та повоєнного відновлення. У *Соціальна безпека людини в умовах війни: сутність, особливості та шляхи забезпечення: Матеріали круглого столу (28–30 червня 2023 р.)* (с. 13–17). Знання України.
15. Грішнова, О. А., & Харазішвілі, Ю. М. (2023). Структура соціальної безпеки людини в умовах війни та її індикатори. У З. С. Варналій (ред.), *Соціальна безпека людини в умовах війни: сутність, особливості та шляхи забезпечення: матеріали круглого столу (Київ–Одеса, 28–30 червня 2023 р.)* (с. 21–25). Знання України.
16. Емаус-Оселя. (2025). *Соціальне підприємство «Емаус-Оселя»* [Facebook page]. <https://www.facebook.com/EmausOselya>
17. Єрмаков, М., & Паливода, О. (2025). Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83>
18. Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19 квітня 2011 р. № 3236-VI. (2011). *Відомості Верховної Ради України*, 48, ст. 483. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
19. Медичний центр «100% життя». (2025). *Соціальне підприємство «100% життя»*. <https://www.100percentlife.clinic/>
20. Україна без сміття. (2025). *Україна без сміття*. <https://nowaste.com.ua/>
21. Центр Разумкова. (2025, березень 24). *Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025)*. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r>

УДК 338.1:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-71-80

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Ольга Пилипенко¹, Ярослав Процько²

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

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

STRATEGIES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS

Olha Pylypenko¹, Yaroslav Protsko²

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

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

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження економічних стратегій розвитку національних ІТ-компаній в умовах структурних перетворень глобальної цифрової економіки. На основі системного аналізу теоретичних підходів (Resource-Based View, теорія динамічних можливостей) та емпіричних даних міжнародних організацій, аналітичних звітів і статистики за 2021-2025 роки, обґрунтовано чотири взаємопов'язані стратегічні напрями трансформації українського ІТ-сектору. Ключовим висновком є необхідність переходу від традиційної аутсорсингової моделі до високомаржинальної продуктової. Порівняльний аналіз економічних показників доводить стратегічну перевагу продуктової моделі: рентабельність (EBITDA-маржа 25-40%) перевищує аутсорсингову (8-18%) у 2,5-4 рази, а інвестиційна привабливість є значно вищою. Запропоновано траєкторію трансформації через гібридну модель до повного продуктового орієнтування і подальшої глобальної експансії. Визначено критичну роль цільової технологічної спеціалізації. Серед перспективних напрямів виділено Defence Tech з темпом зростання понад 30% та AI/ML з маржею 25-35%, що є стратегічними пріоритетами для створення високої доданої вартості та конкурентної переваги. Виявлено ключові інституціональні бар'єри, зокрема критичний дефіцит венчурного капіталу в Україні (0,2-0,4 млрд дол./рік) порівняно з провідними технологічними хабами, що значно стримує інноваційний розвиток і темпи зростання сектору. Незважаючи на позитивний вплив спеціальних режимів на кшталт Diiia.City, недостатнє фінансування R&D (0,33% ВВП у 2022 році) та витік досвідчених фахівців залишаються серйозними викликами. На основі результатів дослідження сформульовано науково обґрунтовані рекомендації для трьох груп стейкхолдерів. Для державної політики запропоновано розширення податкових стимулів, створення державного венчурного фонду, системну підтримку експортної диверсифікації та модернізацію ІТ-освіти. ІТ-компаніям рекомендовано стратегічне фокусування на перспективних технологічних нішах, збільшення інвестицій у R&D та активну інтеграцію в глобальні інноваційні екосистеми. В статті запропоновано комплексну аналітичну рамку та конкретні інструменти для забезпечення сталого, інноваційно-орієнтованого розвитку національного ІТ-сектору в умовах структурних змін та геополітичних викликів.

Ключові слова: ІТ-компанії, економічний розвиток, структурні перетворення, аутсорсинг, продуктова модель, Defence Tech, венчурний капітал, AI/ML, конкурентоспроможність.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 3, **бібл.:** 24

Abstract. The article carries out a comprehensive study of economic strategies for the development of national IT companies in the context of structural transformations of the global digital economy. Based on a systematic analysis of theoretical approaches (Resource-Based View, dynamic capabilities theory) and empirical data from international organizations, analytical reports and statistics for 2021-2025, four interrelated strategic directions for the transformation of the Ukrainian IT sector are substantiated. The key conclusion is the need to transition from the traditional outsourcing

model to a high-margin product model. A comparative analysis of economic indicators proves the strategic advantage of the product model: profitability (EBITDA margin 25-40%) exceeds the outsourcing model (8-18%) by 2.5-4 times, and investment attractiveness is significantly higher. A transformation trajectory through a hybrid model to full product orientation and further global expansion is proposed. The critical role of targeted technological specialization is identified. Among the promising areas, Defense Tech with a growth rate of over 30% and AI/ML with a margin of 25-35% are highlighted, which are strategic priorities for creating high added value and competitive advantage. Key institutional barriers are identified, in particular, a critical deficit of venture capital in Ukraine (0.2-0.4 billion USD/year) compared to leading technology hubs, which significantly hinders innovative development and growth rates of the sector. Despite the positive impact of special regimes such as Diia.City, insufficient R&D funding (0.33% of GDP in 2022) and brain drain remain serious challenges. Based on the results of the study, scientifically sound recommendations for three groups of stakeholders are formulated. For state policy, the expansion of tax incentives, the creation of a state venture fund, systematic support for export diversification, and the modernization of IT education are proposed. IT companies are recommended to strategically focus on promising technological niches, increase investment in R&D, and actively integrate into global innovation ecosystems. The article proposes a comprehensive analytical framework and specific tools to ensure sustainable, innovation-oriented development of the national IT sector in the face of structural changes and geopolitical challenges.

Keywords: IT companies, economic development, structural transformations, outsourcing, product model, Defence Tech, venture capital, AI/ML, competitiveness.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 3, **bibl.:** 24

Постановка проблеми.

Інформаційно-комунікаційний сектор України протягом останніх двох десятиліть перетворився на одну з найбільш динамічних та стратегічно важливих галузей національної економіки. За даними 2024 року, експорт ІТ-послуг становив \$6,45 млрд, що складає понад 38% загального експорту послуг країни (World Bank, 2024). Однак український ІТ-сектор перебуває у критичному етапі структурних перетворень, викликаних множинними чинниками: прискореною цифровізацією глобальної економіки, зростанням конкуренції з боку інших країн-постачальників ІТ-послуг, геополітичною нестабільністю та фундаментальними змінами у глобальних ланцюгах доданої вартості. Традиційна модель аутсорсингу, на якій базувався розвиток сектору впродовж 2000-2017 років, поступово втрачає ефективність через зростання вартості робочої сили, посилення цінової конкуренції та обмежені можливості для створення високої доданої вартості (Cirera & Maloney, 2017). Водночас трансформація до продуктових та інноваційних моделей розвитку вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, розвиток нових компетенцій та інтеграцію у глобальні інноваційні екосистеми. Актуальність дослідження посилюється необхідністю розробки комплексної стратегії економічного розвитку національних ІТ-компаній, яка б враховувала специфіку

країни та забезпечувала довгострокову конкурентоспроможність у глобальному технологічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного та економічного розвитку ІТ-компаній є предметом інтенсивних досліджень як в українській, так і в міжнародній науковій літературі.

Теоретичні основи конкурентної переваги технологічних компаній закладені у працях Barney (1991), який розробив концепцію Resource-Based View, та Teece (1997), котрий запропонував теорію динамічних можливостей. Ці концепції підкреслюють важливість унікальних ресурсів (людський капітал, технологічні компетенції) та здатності компаній швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідження трансформації бізнес-моделей ІТ-компаній від аутсорсингу до продуктових моделей представлені у роботах Castellani та Zanfei (2006), які аналізували інтернаціоналізацію інноваційних малих і середніх підприємств, та Singh і Montgomery (1987), що досліджували ефективність різних стратегій росту компаній. Українські дослідники також активно вивчають це питання. Так, Ткачик та співавтори (2023) вказують, що частка ІТ-експорту в загальному експорті України зросла з 9,08% у 2013 році до 80,19% у 2022 році, підкреслюючи критичну важливість

сектору. При цьому аналіз Мельник та Завгородньої (2022) вказує на те, що у період повномасштабного вторгнення аутсорсингові компанії «майже не страждають», на відміну від українських продуктових компаній, які «значно зменшують доходи і навіть закривають бізнес». Це створює напругу між довгостроковою привабливістю продуктової моделі та її вразливістю в умовах війни.

Наразі у багатьох працях всебічно аналізується впровадження технологій Industry 4.0 та AI як ключових драйверів. Так, Войтко (2018), Скоробогатова (2019) виділяють серед них інтернет речей, штучний інтелект, обробку великих даних та кіберфізичні системи. Пилипенко та Процько (2024) обґрунтовують необхідність впровадження рішень на базі штучного інтелекту для вирішення задач, пов'язаних з обробкою великих даних, особливо на етапах імплементації IT-проєкту.

Економетричний аналіз підтверджує прямий зв'язок між інноваціями та ефективністю. Дослідження Лоліна (2024) на вибірці з 10 українських компаній за 2019-2023 роки, використовуючи модель з фіксованими ефектами, виявило, що технічні інновації мають значний позитивний коефіцієнт (0,342; $p < 0.001$) на операційну продуктивність IT, а розвиток навичок (skill development) є потужним каталізатором (коефіцієнт 0,285; $p < 0.001$). Це підкреслює, що інвестиції у технології та людський капітал є взаємодоповнюючими стратегіями.

Роль людського капіталу у розвитку технологічних компаній детально розглянута у працях Wadhwa та співавторів (2008). Однак український ринок праці демонструє негативні тенденції: дані Топ-50 IT-компаній України свідчать про зниження кількості IT-фахівців на 6,6% за 2023 рік. Основна проблема – міграція «талантів» і «відтік мізків», що сприяє кадровому голоду.

Стратегія розвитку IT-компаній також нерозривно пов'язана з формуванням бізнес-екосистем. Стройко та співавтори (2023) зазначають, що стратегічна

важливість партнерств та альянсів зростає, відкриваючи нові можливості для залучення активів, мобілізації знань та прискорення інновацій.

Крім того, виділяється нова, стратегічно важлива ніша – Defence Tech. Згідно зі звітом DataDriven (2024), український Defence Tech ринок оцінювався у приблизно \$0.4 млрд у 2023 році та характеризується темпом зростання понад 30%. Цей сегмент, зосереджений на БПЛА (19% проєктів), засобах радіoeлектронної боротьби та робототехніці, є найбільш динамічним і виступає унікальною конкурентною перевагою України на світовому ринку, особливо через випробування в умовах бойових дій.

Питання державної політики підтримки IT-сектору досліджені у звітах міжнародних організацій (OECD (2024) та World Bank (2024)). Українські дослідники, такі як Уманців та співавтори (2025), аналізують ініціативи стимулювання IT-ринку в рамках програми «Ukraine Facility» на 2024-2027 роки, включаючи розвиток R&D центрів та посилення захисту інтелектуальної власності. Вони пропонують «триєдину модель співпраці» (уряд-бізнес-університети) для R&D експансії.

Незважаючи на успіх програми Diia.City, яка забезпечує низьке податкове навантаження, критичною проблемою залишається недостатність інвестицій у R&D. Україна зменшила свої інвестиції в R&D (як % від ВВП) з 0.72% до 0.33% за 2013-2022 роки, що значно нижче, ніж у сусідніх країнах ЄС.

Разом з цим, у сучасній науковій літературі недостатньо комплексних досліджень, які б систематизували стратегічні напрями розвитку IT-компаній саме в контексті структурних перетворень та з урахуванням специфіки країн з економікою, що розвивається в таких умовах як Україна. Залишається недостатньо дослідженою проблема оптимального балансування між збереженням конкурентних переваг у традиційних сегментах аутсорсингу та

розвитком інноваційних продуктових напрямів, особливо в умовах обмеженого доступу до венчурного капіталу та геополітичних викликів.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у систематизації та аналізі економічних стратегій розвитку національних ІТ-компаній в умовах структурних перетворень, виявленні ключових чинників конкурентоспроможності та розробці науково обґрунтованих рекомендацій для державної політики та бізнесу щодо забезпечення сталого розвитку ІТ-сектору України.

Дослідження базується на системному підході до аналізу розвитку ІТ-компаній, що передбачає розгляд взаємозв'язків між різними стратегічними напрямками, зовнішніми факторами впливу та результатами діяльності. Використано методи порівняльного аналізу для зіставлення характеристик різних бізнес-моделей та ефективності державної підтримки в Україні та країнах-конкурентах (Ізраїль, Індія, Польща), статистичного аналізу для обробки показників розвитку галузі, та контент-аналізу наукової літератури для систематизації існуючих підходів до вивчення проблематики. Емпіричну базу дослідження складають статистичні дані міжнародних організацій (World Bank, OECD), Звіти аналітичних агентств та асоціацій (IT Ukraine Association, DataDriven, McKinsey Global Institute) для оцінки маржинальності, венчурного фінансування та структури ринку (включно з Defence Tech) за період 2021-2025 років.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі виявлених ключових стратегічних пріоритетів, подальший виклад основного матеріалу дослідження буде структуровано відповідно до чотирьох основних взаємопов'язаних стратегічних напрямів: трансформація бізнес-моделей, розвиток компетенцій у перспективних технологіях (AI/ML, Defence Tech), розвиток людського капіталу та державна підтримка через інституціональні механізми.

1. Трансформація бізнес-моделей.

Аналіз розвитку національних ІТ-компаній свідчить про фундаментальну трансформацію їхніх бізнес-моделей упродовж останніх років. Історично український ІТ-сектор розвивався переважно як постачальник аутсорсингових послуг, що забезпечувало швидке накопичення капіталу та розвиток технічних компетенцій. Однак, аутсорсингова модель має суттєві обмеження: низьку додану вартість, маржа EBITDA становить 15-25%, високу залежність від цінової конкуренції та обмежені можливості для органічного зростання. При цьому, у 2021 році експорт ІТ-послуг досяг рекордних \$6,8 млрд, що свідчить про значну вагу сектору (McKinsey Global Institute, 2024), (Стройко 2023), (Пилипенко, Процко, 2024).

Емпіричні дослідження показують, що компанії, які успішно здійснили перехід до продуктової моделі, демонструють значно кращі економічні показники. Рентабельність продуктових компаній у середньому у 2,5-4 разів вища (маржа EBITDA 25-40%) порівняно з чистими аутсорсинговими компаніями (McKinsey Global IT Services, 2023). Крім того, продуктові компанії характеризуються вищою інвестиційною привабливістю: коефіцієнт V/EBITDA для них становить 12-20, тоді як для сервісних компаній лише 5-8 (PitchBook IT Services Valuation Report, 2023).

Результати дослідження виявили три основні траєкторії трансформації.

Перша модель – органічна розробка власних продуктів, коли компанії інвестують прибутки від аутсорсингу у створення SaaS-рішень, фінтех-продуктів або інших B2B/B2C продуктів. Ця модель супроводжується найвищими ризиками (40-60% стартапів не досягають значимого масштабу), але забезпечує найбільший потенціал для довгострокової конкурентної переваги.

Друга модель – придбання або злиття з компаніями, які вже мають готові продукти. Цей підхід скорочує час виходу на ринок (12-18 місяців замість 24-36

місяців), проте часто супроводжується інтеграційними складнощами.

Третя модель – гібридний підхід, коли компанії паралельно виконують контрактні роботи та інвестують частину ресурсів (10-30% часу) у розробку власних продуктів, що дозволяє мінімізувати ризики та диверсифікувати доходи.

Трансформація бізнес-моделей є фундаментальним елементом стратегічного розвитку національних ІТ-компаній в умовах структурних перетворень.

Історично домінуюча аутсорсингова модель має суттєві обмеження щодо створення високої доданої вартості та довгострокової капіталізації. На противагу, продуктова модель є стратегічним орієнтиром для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

В таблиці 1 наведено порівняльну характеристику ключових економічних і фінансових параметрів двох цих бізнес-моделей, що дозволяє кількісно оцінити ефективність і потенціал кожної моделі.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бізнес-моделей ІТ-компаній

Параметр	Аутсорсинг	Продуктова модель
EBITDA-маржа	8-18%	25-40%
Темпи зростання	5-12%	20-35%
Інвестиційна привабливість (V/EBITDA)	5-8x	12-20x
Додана вартість	Низька	Висока
Інвестиції в R&D (як % доходу)	1-6%	15-25%
Рівень ризику (Ризик невдачі)	Низький (Ризик втрати клієнта)	Високий (Ризик провалу продукту)

Джерело: складено авторами на основі (PitchBook IT Services Valuation Report, 2023; McKinsey Global IT Services, 2023, Deloitte, 2024, World Bank 2024)

Як видно з табл. 1, продуктова модель є стратегічно вигіднішою з погляду створення високої доданої вартості та капіталізації. Компанії, що успішно здійснили перехід, досягають значно вищої EBITDA – маржі та демонструють вищу інвестиційну привабливість (коефіцієнт V/EBITDA до 20x), що відображає готовність інвесторів платити премію за масштабованість та інтелектуальну власність.

Водночас, трансформація вимагає прийняття високого рівня ризику, пов'язаного зі значними інвестиціями в R&D та невизначеністю виходу на глобальний ринок. На противагу,

аутсорсингова модель має низький рівень ризику та забезпечує швидке накопичення капіталу (темپ росту 5-12% на рік), але її додана вартість та економічна ефективність залишаються обмеженими, що у довгостроковій перспективі робить її вразливою до цінової конкуренції та структурних шоків.

Таким чином, для національних ІТ-компаній стратегія розвитку повинна полягати у поступовому, але рішучому переході від аутсорсингу до гібридної та, зрештою, до продуктової моделі, що є єдиним шляхом до стійкого та високомаржинального економічного зростання (Рис. 1).

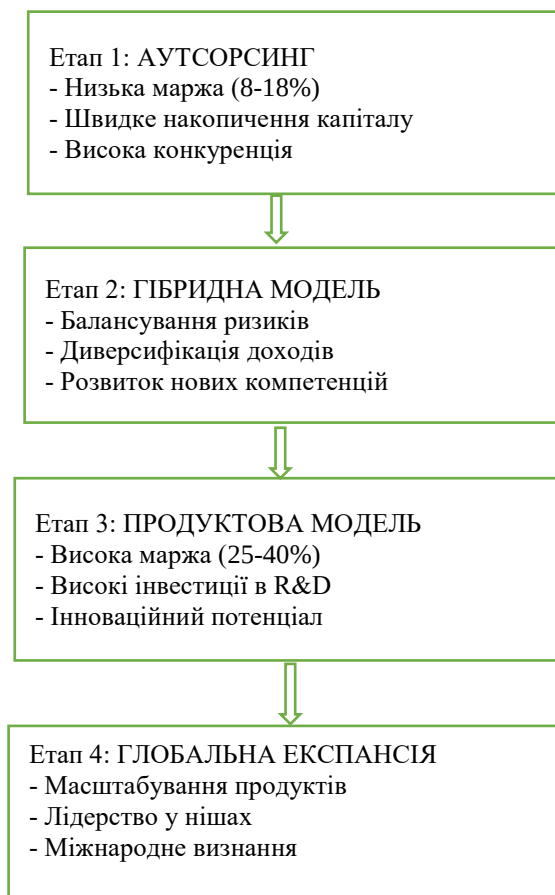


Рис. 1. Трасекторія трансформації бізнес-моделі ІТ-компанії

Джерело: розроблено авторами

На початковому етапі компанії працюють переважно за аутсорсинговою моделлю. Цей етап характеризується низькою маржею та високою конкуренцією, але є необхідним для швидкого накопичення капіталу та розвитку технічних компетенцій. Він слугує базою для майбутніх інвестицій в інновації.

Ткачик та співавтори (2023) прогнозують середній темп зростання ІТ-експорту на 2023-2025 роки у базовому сценарії на рівні 8,85% , що є нижчим за довоєнні показники, але все ще демонструє високу стійкість сектору.

Гібридна модель є перехідною фазою, де компанія починає балансувати ризики, частково продовжуючи аутсорсинг, але водночас інвестуючи в R&D та розробку власних продуктів. Це забезпечує диверсифікацію доходів та дозволяє розпочати розвиток нових компетенцій у

перспективних технологіях без повної відмови від стабільного джерела прибутку.

На третьому етапі компанія переходить до домінування продуктової моделі. Це вимагає високих інвестицій в R&D, але забезпечує значне зростання економічної ефективності: досягається висока маржа та розкривається інноваційний потенціал. Цей етап є критичним для створення інтелектуальної власності та значної доданої вартості, що відповідає вимогам теорії динамічних можливостей.

Фінальний етап передбачає глобальну експансію. Це фаза масштабування продуктів, метою якої є досягнення лідерства у нішах та отримання міжнародного визнання. Успішне проходження цього етапу закріплює стійку конкурентну перевагу компанії на світовому ринку.

2. Технологічна спеціалізація як фактор конкурентної переваги.

Дослідження підтверджують, що компанії з чіткою технологічною спеціалізацією у перспективних напрямках досягають суттєвих конкурентних переваг. Серед ключових технологічних напрямів виділяються: штучний інтелект та машинне навчання, кібербезпека, Defence Tech, хмарні технології та блокчейн.

Ринок AI/ML демонструє найвищі темпи зростання – 18-22% щорічно. Компанії з сильними AI-компетенціями встановлюють вищі ціни на послуги. Економетричний аналіз підтверджує, що інвестиції у технічні інновації (TechInnov) є критичними для підвищення операційної продуктивності IT-компаній, демонструючи позитивний коефіцієнт 0,342 ($p < 0.001$) (Лолін, 2024).

Кібербезпека залишається одним з найдинамічніших сегментів, що зростає на 10-12% річно (Deloitte Global, 2024). Українські компанії посідають сильні позиції, особливо у сегментах захисту критичної інфраструктури. Це особливо актуально, оскільки понад 40% руйнівних кібератак з боку РФ спрямовані саме на критичну інфраструктуру України,

причому 12% атак припадає на IT-підприємства (Мельник, 2022).

Особливо актуальним для України є розвиток Defence Tech – технологій оборонного призначення. Цей сегмент демонструє найвищі темпи зростання – понад 30% на рік після 2022 року, та найвищі прибутки. Згідно зі звітом DataDriven, ринок Defence Tech у 2023 році склав близько \$0,4 млрд. Структура Defence Tech компаній концентрується на безпілотних технологіях (19% проєктів), робототехніці (13%) та штучному інтелекті (13%). Інвестиції у Defence Tech подвоїлися у 2023-2024 роках, досягнувши \$50-70 млн щорічно. Цей сегмент є унікальною конкурентною перевагою завдяки випробуванню в умовах бойових дій (DataDriven, 2024).

Для систематизації та порівняльної оцінки інвестиційної привабливості різних технологічних ніш, було проаналізовано ключові кількісні показники. Таблиця 2 узагальнює основні характеристики п'яти найбільш стратегічно важливих технологічних напрямів за показниками темпу зростання ринку, очікуваної маржі EBITDA та рівня конкуренції.

Таблиця 2

Ключові технологічні напрями та їх характеристики

Технологія	Темп зростання ринку	Маржа EBITDA	Рівень конкуренції
AI/ML	18-22%	25-35%	Високий
Кібербезпека	10-12%	20-30%	Середній
Defence Tech	30%+	25-30%	Низький (нішевий)
Хмарні технології	15-18%	20-28%	Високий
Блокчейн	8-12%	18-25%	Середній

Джерело: складено авторами на основі (Lund University 2023; Deloitte Global, 2024; DataDriven, 2024)

Аналіз Табл. 2 підтверджує, що стратегічне інвестування має бути спрямоване на ніші з високими показниками зростання, навіть за умов конкуренції. Найвищий темп зростання ринку (понад 30%) демонструє Defence Tech, що відображає його стратегічне значення та створює унікальне вікно можливостей через низький (нішевий) рівень конкуренції. Водночас, технології

AI/ML забезпечують найвищу середню Маржу EBITDA (25-35%) та високий темп зростання (18-22%), підтверджуючи їхню ключову роль у формуванні інтелектуальної доданої вартості. Ці дані вказують на те, що для переходу до продуктової моделі необхідна цільова спеціалізація у Defence Tech та AI/ML, оскільки ці напрями забезпечують

найкращий баланс між потенціалом зростання та маржинальністю.

3. Розвиток людського капіталу

За результатами дослідження людський капітал є найбільш критичним ресурсом. Значною проблемою залишається міграція фахівців. За період 2015-2023 років Україна втратила приблизно 20-25% своїх ІТ-фахівців, причому цей показник суттєво зріс у 2022-2024 роках (50-75 тис. осіб) внаслідок геополітичної ситуації. Ткачик та співавтори (2023) зазначають, що на початок 2023 року 38% ІТ-працівників в Україні були на рівні Junior, порівняно з лише 13% у розвинених країнах, що вказує на незрілість структури та витік досвідчених фахівців.

Трансформація системи ІТ-освіти залишається критичним завданням. Традиційні програми вищої освіти відстають від потреб ринку, що створює розрив між компетенціями випускників та вимогами роботодавців. Успішні освітні моделі характеризуються тісною співпрацею з індустрією та швидкими програмами перекваліфікації. При цьому розвиток навичок (Skill development) має сильний позитивний вплив на операційну ефективність (коефіцієнт 0,285, $p < 0.001$) (Ткачик, 2023, Лолін, 2024).

4. Державна підтримка через інституціональні механізми

Аналіз показує значний вплив державної політики на розвиток ІТ-сектору. Спеціальні податкові режими, такі як українська програма Diia.City, демонструють позитивні результати. До 2024 року програма залучила понад 1650

резидентів, які генерують \$2,5-3 млрд експорту. Програма передбачає знижені податкові ставки: 9% податок на дивіденди замість стандартних 18% та 6,5% на заробітну плату замість 18% (OECD, 2023).

Венчурне фінансування залишається критичним фактором розвитку. Однак обсяги венчурного капіталу в Україні значно менші порівняно з розвиненими економіками. Державні венчурні програми, грантова підтримка R&D та розвиток технопарків показали ефективність у стимулюванні інновацій. Компанії, розташовані у технопарках, демонструють вищі темпи зростання порівняно з компаніями поза такими кластерами.

Державна політика та інституціональна підтримка є критично важливими зовнішніми факторами, що визначають темп розвитку та конкурентоспроможність національних ІТ-компаній. Спеціальні режими, фінансування R&D та регуляторна підтримка є інструментами, які уряди використовують для стимулювання інновацій та залучення капіталу.

Таблиця 3 надає порівняльну характеристику інституціональної підтримки ІТ-сектору для України, Польщі, Ізраїлю, Індії та США за ключовими критеріями: наявність податкової привабливості, обсяг венчурного капіталу, темп росту сектору та стійкість до геополітичних шоків. Цей порівняльний аналіз дозволяє ідентифікувати як сильні сторони української політики, так і ключові прогалини, які необхідно усунути для забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Таблиця 3

Порівняння інституціональної підтримки ІТ-сектору

Країна	Інструменти підтримки	Податкова привабливість (для ІТ-фахівців / ІТ-бізнесу)	Венчурний капітал (\$ млрд/рік)	Стійкість до геополітичних ризиків	Темп росту ІТ-сектору (ост. 3 роки)
Україна	Diia City, гранти, міжнародні донорські програми (USAID, EBRD)	5% ПДФО + ЄСВ на мін. базу; податок резидентів Diia City 9% на виведений капітал	0.2–0.4	Низька (війна), але високий рівень адаптивності експорту	0–5%

Продовження Таблиці 1

Польща	Спеціальні економічні зони (SEZ), податкові пільги CIT, гранти ЄС	12–19% PIT (B2B), CIT 9% для малих компаній	1.1–1.5	Середня	7–10%
Ізраїль	O-Tech, інкубатори, гранти Innovation Authority, технопарки	Середня, нац. програми стимулювання стартапів	10–12	Висока	15–20%
Індія	SEZ, R&D пільги, програми <i>Startup India, Digital India</i>	Середня; численні податкові стимули для технологічних парків	35–45	Середня	20–25%
США	SBIR/STTR, гранти NSF, DARPA, податкові кредити R&D, держконтракти	Висока конкуренція; залежить від штату; R&D credits	120–150	Висока	15–22%

Джерело: складено авторами на основі (OECD, 2023; World Bank, 2023; Eurostat, 2024, IT Ukraine, 2024)

Порівняльний аналіз підкреслює, що, незважаючи на виклики, український ІТ-сектор демонструє стійкість та адаптивність до геополітичних ризиків. Це посилюється конкурентною податковою привабливістю, що забезпечує мотивацію для утримання талантів.

Проте, ключова стратегічна прогалина для України – це венчурний капітал, обсяг якого (0.2-0.4\$ млрд/рік) значно поступається показникам інших країн. Уманців та співавтори (2025) підкреслюють, що ця проблема посилюється недостатнім фінансуванням R&D-центрів в Україні, що прямо знижує конкурентоспроможність.

Отже, для досягнення темпів зростання, порівнянних із провідними технологічними хабами, Україні необхідно терміново посилити приватне та державне венчурне фінансування, оскільки існуючих податкових стимулів недостатньо для повної реалізації потенціалу сектору в умовах обмеженого доступу до капіталу.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що економічний розвиток національних ІТ-компаній в умовах структурних перетворень вимагає комплексного підходу, який охоплює трансформацію бізнес-моделей, технологічну спеціалізацію, розвиток людського капіталу та активну державну підтримку. Здійснено комплексний порівняльний аналіз ефективності різних траєкторій трансформації від аутсорсингової до продуктової моделі для компаній з економік, що розвиваються. Дослідження засвідчило важливість

застосування концептуальної моделі стратегічного розвитку ІТ-компаній, яка інтегрує теорію динамічних можливостей, Resource-Based View і теорію інноваційних екосистем у єдину аналітичну рамку, адаптовану до специфіки країн з транзитивною економікою.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для трьох груп стейкхолдерів. Для державної політики рекомендовано: розширення та вдосконалення програми Dii.City, створення державного венчурного фонду з капіталізацією \$500 млн-1 млрд, системну підтримку експортної диверсифікації та модернізацію системи ІТ-освіти. Для ІТ-компаній рекомендовано: стратегічне фокусування на 2-3 ключових технологічних напрямках, інвестиції у R&D на рівні 8-15% доходу, активну інтеграцію у глобальні інноваційні екосистеми та розвиток програм утримання талантів. Для освітніх установ рекомендовано: трансформацію навчальних програм у тісній співпраці з ІТ сектором, розвиток інтенсивних програм перекваліфікації та посилення практичної компоненти навчання.

Перспективи подальших наукових розробок включають поглиблене дослідження механізмів успішної трансформації компаній на основі реальних кейсів, аналіз впливу геополітичної нестабільності на адаптаційні стратегії ІТ-компаній, розробку економетричних моделей прогнозування розвитку сектору та вивчення ефективності різних форм державно-приватного партнерства у розвитку інноваційних екосистем.

Література:

1. World Bank. (2024). Digital Progress and Trends Report 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf>
2. Cirera, X., & Maloney, W.F. (2017). The innovation paradox: Developing-country capabilities and the unrealized promise of technological catch-up. Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/322521507638821474>
3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
4. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
5. Castellani, D., & Zanfei, A. (2006). Multinational firms, innovation and productivity. In *Multinational Firms, Innovation and Productivity*. Edward Elgar Publishing.
6. Singh, H., & Montgomery, C.A. (1987). Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance. *Strategic Management Journal*, 8(4), 377-386. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486020>
7. Tkachyk, L., Rubakha, M., Paitra, N., Demchyshak, N., & Oznamets V. (2023). Research of IT business in Ukraine: trends, forecasts, and development strategies. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 52, 353-368. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4479>
8. Melnyk, T., & Zavhorodnya, E. (2022). The IT sector of Ukraine on the world market: 2022. *Foreign trade: economics, finance, law*, 125(6), 17-36. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)02](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)02)
9. Войтко, С.В. (2018). Бізнес-модель Індустрії-4.0 у розвитку приладобудування України. *Ela.kpi.ua*. URL: <https://ela.kpi.ua/items/0be8d101-2b564f1f-bc06-ac0d39549bae>
10. Скоробогатова, Н.Є. (2019). Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті індустрії 4.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 16. Crown Business. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182748>
11. Пилипенко, О., & Процко, Я. (2024). Економічний розвиток українських ІТ компаній в умовах Industry 4.0. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(74), 22-30. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-22-30>
12. Lolin, V. (2024). The role of technical innovation in strengthening IT operations: a case study from Ukrainian enterprises. *ECONOMIC BULLETIN of Cherkasy State Technological University*, 25(2(73), 65-80. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.321514](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.321514)
13. Wadhwa, V., Freeman, R.B., & Rissing, B.A. (2008). Education and Tech Entrepreneurship. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1127248>
14. Stroiko, T., Voloshyna-Sidei, V., & Druz, Y. (2023). Formation of business ecosystems as a basis for the development of the IT industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(1), 177-183. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-177-183>
15. Ukrainian Defence Tech Market Overview (2024). DataDriven Research & Consulting. URL: <https://datadriven.group/blog/ukrainian-defence-tech-market-overview>
16. Umantsiv, Y., Rudenko, I., Ozhelevskaya, T., Shcherbakova, T., & Khrustalova, V. (2025). Competitiveness of the it business in Ukraine: current state and pathways for enhancement. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(60), 387-400. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4479>
17. OECD Digital Economy Outlook 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/f0b5c251-en>
18. Річний звіт 2024. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/report/richnij-zvit-asotsiatsiyi-it-ukraine-2024-full/>
19. A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. (2024). McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond>
20. PitchBook IT Services Valuation Report 2023. URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q4-2023-enterprise-saas-report>
21. McKinsey Technology Trends Outlook 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech-2023>
22. 2024 technology industry outlook. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/tmt/analysis/technology-industry-outlook.html>
23. Collins, Ch., & Kauppaymuthoo, K.J. (2023). Artificial Intelligence Adoption in Software Development. Lund University. URL: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9123274&fileId=9123420>
24. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

УДК 658.14: 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-81-90

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ольга Чумаченко¹, Юлія Скулиш²

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>

²Магістратка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: SkulyshYI@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5215-039X>

FORECASTING THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY IN THE FINANCIAL STABILITY MANAGEMENT SYSTEM OF SMALL ENTERPRISES

Olga Chumachenko¹, Julia Skulysh²

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

²Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SkulyshYI@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5215-039X>

Анотація. Сучасні умови розвитку економіки України, що супроводжуються трансформаційними процесами, воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та кризовими явищами на світових ринках, створюють додаткові ризики для функціонування підприємств різних галузей. Однією з головних загроз для бізнесу є втрата платоспроможності та банкрутство, які мають негативні наслідки не лише для самого підприємства, але й для його працівників, партнерів, кредиторів та економіки держави загалом. Відтак, питання прогнозування ймовірності банкрутства набуває першочергового значення як у науковій площині, так і у практичній діяльності підприємств, фінансових інституцій, аудиторських та консалтингових компаній. Фінансова стійкість є ключовим чинником виживання та розвитку підприємства. Ефективне управління нею та своєчасне прогнозування банкрутства дозволяють мінімізувати ризики, забезпечити стабільність та інвестиційну привабливість підприємства. Водночас новітні тенденції, що включають використання машинного навчання, статистичного аналізу великих масивів даних, а також інструментів фінансової аналітики, створюють можливість підвищити точність прогнозів та адаптувати їх до національних умов. Прогнозування ймовірності банкрутства дає змогу підприємствам завчасно виявити ознаки фінансових проблем, розробити стратегії санації та уникнути ліквідаційних процедур. Для кредиторів та інвесторів воно виступає інструментом управління ризиками та ухвалення зв'язаних рішень щодо співпраці. Для держави та суспільства ефективні методи прогнозування банкрутства означають стабільність податкових надходжень, збереження робочих місць та запобігання соціальній напрузі. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю створення комплексних підходів до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств, які враховували б як класичні фінансові коефіцієнти, так і сучасні інструменти економічного аналізу.

Ключові слова: банкрутство, фінансова стійкість, криза, платоспроможність, прогнозування банкрутства, методи діагностики банкрутства, малі підприємства.

Формули: 3; рис.: 0; табл.: 3, бібл.: 17

Abstract. The current conditions of the development of the economy of Ukraine, accompanied by transformational processes, martial law, macroeconomic instability and crisis phenomena on world markets, create additional risks for the functioning of enterprises of various industries. One of the main threats to business is the loss of solvency and bankruptcy, which have negative consequences not only for the enterprise itself, but also for its employees, partners, creditors and the economy of the state in general. Therefore, the issue of predicting the probability of bankruptcy becomes of primary importance both in the scientific field and in the practical activities of enterprises, financial institutions, auditing and consulting companies. Financial stability is a key factor in the survival and development of the enterprise. Its effective management and timely forecasting of bankruptcy make it possible to minimize risks, ensure the stability and investment attractiveness of the enterprise. At the same time, the latest trends, which include the use of machine learning, statistical analysis of large data sets, as well as financial analytics tools, create an opportunity to

increase the accuracy of forecasts and adapt them to national conditions. Forecasting the probability of bankruptcy enables enterprises to detect early signs of financial problems, develop rehabilitation strategies and avoid liquidation procedures. For creditors and investors, it acts as a tool for risk management and making informed decisions about cooperation. For the state and society, effective bankruptcy forecasting methods mean the stability of tax revenues, the preservation of jobs and the prevention of social tension. Thus, the relevance of the study is determined by the need to create complex approaches to assessing and forecasting the probability of bankruptcy of enterprises, which would take into account both classical financial ratios and modern tools of economic analysis.

Keywords: *bankruptcy, financial stability, crisis, solvency, bankruptcy forecasting, methods of bankruptcy diagnosis, small enterprises.*

Formulas: 3; Fig.: 0; tab.:3, bib.: 17

Постановка проблеми. Порушення фінансової стійкості призводить до банкрутства чи банкрутство призводить до порушення фінансової стійкості? Автори схилиються до думки, що ці поняття взаємопов'язані та взаємодоповнюючі. У процесі накопичення негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища погіршується фінансова стійкість, а в подальшому відбувається дисбалансування в діяльності суб'єкта господарювання та його рух в напрямку до банкрутства. Зупинимося на основних методах прогнозування банкрутства як синергічного завдання відновлення фінансової стійкості підприємств, зокрема малого бізнесу.

Аналіз останніх джерел і публікацій. На сьогодні фінансова стійкість є комплексною категорією, яка вивчає ресурсний потенціал підприємства, його фінансовий стан, залежність від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та спроможність забезпечити ефективну діяльність при збереженні платоспроможності (Левкович & Калашнікова, 2021). На їх думку, фінансова стійкість є ключовим орієнтиром при плануванні діяльності, при впровадженні інноваційних технологій на підприємство, загалом її показники відображають рівень ризиковості функціонування та можливості банкрутства в майбутньому. Вони розглядають фінансову стійкість як комплексну категорію, яка вивчає ресурсний потенціал підприємства, його фінансовий стан, залежність від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та спроможність забезпечити ефективну діяльність при збереженні платоспроможності. Фінансова стійкість є ключовим орієнтиром при плануванні

діяльності підприємства та при впровадженні інноваційних технологій на підприємство.

Сак & Шепелюк (2023) розглядають модель діагностики фінансової стійкості підприємства як взаємодію суб'єкта управління щодо забезпечення фінансової стійкості об'єкта через використання методів, інструментів і важелів. Акцентують увагу на таких методах оцінки фінансової стійкості підприємства, як аналіз коефіцієнтів та рейтингової системи, а методики діагностики можуть відрізнятися для різних розмірів підприємств та галузевої приналежності.

Спіфанова (2017) зупиняється на думці, що існуюча стійка негативна тенденція до збільшення кількості збанкрутілих підприємств в нашій країні на фоні складної політико-економічної ситуації спонукає до здійснення постійного дослідження широкого кола питань, пов'язаних з проблемами банкрутства. Економічний простір країни потребує наявності цивілізованого ефективного інституту банкрутства та поєднання дієвих цілеспрямованих зусиль, як з боку держави, так й з боку підприємств.

Домінова (2021) більше зосереджується на банківських установах, що постійно наражаються на різного роду ризики, які безпосередньо впливають на їх фінансову стійкість та стабільність. В умовах сьогодення, коли ринок фінансових послуг характеризується волатильністю та фінансовою нестабільністю, банківські установи повинні не лише забезпечити прибутковість власної діяльності, але й мінімізувати ймовірність власного банкрутства. В свою чергу це зумовлює необхідність пошуку ефективних моделей

оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства банку.

Чумак & Гвіздзинська (2021) досліджують частоту використання багатоваріантного дискримінантного аналізу з іншими прогресивними методами прогнозування банкрутства. Детально аналізують українські та зарубіжні методи дискримінантного аналізу ймовірності настання банкрутства, а саме моделі: Бівера, Альтмана, Спрінгейта, Лису, Таффлера та Тішоу, Терещенка. Визначають переваги та недоліки застосування однофакторних та багатофакторних моделей, а також їх практичну значущість в сучасних умовах для України.

Формування цілей статті. Метою даної статті є всебічне дослідження теоретичних і практичних аспектів прогнозування ймовірності банкрутства малих підприємств та узагальнення підходів, які можуть бути використані в сучасних умовах української економіки; а також впливу прогнозування ймовірності банкрутства на фінансову стійкість підприємства в цілому.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. До них можна віднести: метод теоретичної абстракції, системний метод, метод класифікації, табличний та метод узагальнення для обґрунтування результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стійкість є ключовим чинником виживання та розвитку підприємства. Ефективне управління нею та своєчасне прогнозування банкрутства дозволяють мінімізувати ризики, забезпечити стабільність та інвестиційну привабливість підприємств, зокрема малого бізнесу.

Фінансова стійкість підприємства є ключовою умовою для його життєдіяльності, розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності (Румик & Мельніченко, 2025). На думку авторів, вона відображає ефективність операційного, інвестиційного і фінансового розвитку підприємства, надає важливу

інформацію для інвесторів і свідчить про його здатність вчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. Вони вважають, що вона відображає ефективність операційного, інвестиційного і фінансового розвитку підприємства, надає важливу інформацію для інвесторів і свідчить про його здатність вчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Фінансова стійкість малого підприємства – це здатність організації зберігати ефективність у формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів у процесі фінансово-господарської діяльності при взаємодії із зовнішнім середовищем адаптуючись до змін довкілля без шкоди для своєї внутрішньої структури та цілісності. Це поняття динамічне і не може бути обмежено статичним станом, оскільки потребує постійного аналізу та пристосування до мінливих умов довкілля.

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування. Користувачами результатів аналізу фінансової стійкості можуть бути засновники підприємства, його керівництво, ділові партнери та банки. Саме оцінювання фінансової стійкості дозволяє зовнішнім користувачам визначити фінансові можливості підприємства в майбутньому. Основне завдання аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан (Цветкова, 2024).

Оцінюючи фінансову стійкість підприємства, можна зробити певний висновок залежно від мети аналізу:

- власники підприємства (акціонери, інвестори та інші особи, що зробили внески у статутний капітал) віддають перевагу допустимому зростанню частки позикових коштів;

- кредитори (постачальники ресурсів, банки) навпаки – віддають перевагу суб'єктам господарювання з високою часткою власного капіталу.

Дослідження особливостей функціонування різних підприємницьких структур, зокрема корпоративного типу, у кризових ситуаціях здійснювали багато вчених (Mihus et al, 2021).

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

Вважаємо, що при цьому необхідно відповісти на ключове питання: «Порушення фінансової стійкості призводить до банкрутства чи банкрутство призводить до порушення фінансової стійкості?» Автори схиляються до думки, що ці поняття взаємопов'язані та взаємодоповнюючі. В процесі накопичення негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ погіршується фінансова стійкість, а в подальшому (якщо керівництво не в змозі боротися з негативними тенденціями) відбувається дисбалансування в діяльності суб'єкта господарювання та його рух у напрямку до банкрутства. Зупинимось на основних методах прогнозування банкрутства підприємств.

Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства є багатограним процесом, що поєднує у собі як теоретичні положення економічної науки, так і прикладні інструменти фінансового аналізу та моделювання. Його мета полягає у своєчасному виявленні ознак фінансової нестабільності підприємства та формуванні висновків щодо можливості його виживання у майбутньому (Положій & Коваль, 2010).

У науковій літературі банкрутство розглядається як завершальний етап фінансової кризи підприємства, що виявляється у стійкій неплатоспроможності та неможливості виконання боргових зобов'язань. Однак для уникнення цього

явища необхідно заздалегідь застосовувати прогностичні методики. Одними з найпоширеніших підходів є коефіцієнтний аналіз, статистичні методи та багатофакторні дискримінантні моделі (Гапак & Капштан, 2014).

Однією з перших і найвідоміших методик у сфері прогнозування є модель Альтмана (Altman Z-score), розроблена у 1968 році. Вона ґрунтується на багатофакторному дискримінантному аналізі та передбачає використання певних фінансових коефіцієнтів, які характеризують ліквідність, прибутковість і структуру капіталу підприємства (Гелетій, 2013).

Формула Альтмана (для компаній, акції яких обертаються на біржі):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (1)$$

де X_1 – оборотний капітал / активи,

X_2 – нерозподілений прибуток / активи,

X_3 – прибуток до сплати відсотків і податків / активи,

X_4 – ринкова вартість власного капіталу / зобов'язання,

X_5 – виручка / активи.

Значення індексу Z інтерпретується таким чином:

якщо воно перевищує 2,99, ймовірність банкрутства низька;

у межах 1,81-2,99 – зона невизначеності;

нижче 1,81 – висока ймовірність банкрутства.

Перевагою моделі є її практичність і простота застосування, проте обмеженням виступає те, що вона була створена для американських компаній середини ХХ століття і не завжди враховує специфіку національних економік, зокрема української.

Вагомий внесок у розвиток методик прогнозування здійснив Спрінгейт, який у 1978 році запропонував власну модель, також засновану на дискримінантному аналізі. Його формула включає чотири коефіцієнти, що характеризують

ліквідність, прибутковість і фінансову стійкість (Кіщак, 2023).

Формула Спрінгейта:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (2)$$

де X_1 – оборотний капітал / активи,

X_2 – прибуток до сплати податків / активи,

X_3 – прибуток до сплати відсотків і податків / зобов'язання,

X_4 – виручка / активи.

Значення Z менше 0,862 свідчить про високий ризик банкрутства.

Іншою поширеною методикою є модель Таффлера, створена у Великобританії. Вона враховує чотири

показники, що відображають прибутковість, ліквідність, рентабельність активів та фінансову незалежність. У межах британської практики модель показала високу точність прогнозів, проте її ефективність для українських підприємств є меншою через відмінності у стандартах бухгалтерського обліку (Домінова, 2021).

Важливим напрямом у прогнозуванні є використання інтегральних показників, які враховують взаємозв'язок багатьох фінансових коефіцієнтів. Для прикладу можна навести інтегральний індекс, що базується на співвідношенні ліквідності, платоспроможності та рентабельності (Бірюков, 2008).

Наведемо моделі прогнозування банкрутства підприємств (Табл. 1).

Таблиця 1

Основні класичні моделі прогнозування банкрутства підприємств

Модель	Кількість показників	Країна походження	Точність прогнозу	Особливості застосування
Альтмана	5	США	70-80%	Найбільш відома, проста у використанні
Спрінгейта	4	Канада	80-85%	Краще працює для промислових підприємств
Таффлера	4	Велика Британія	75-80%	Актуальна для компаній з біржовими котируваннями
Ліс	4	США	65-70%	Більш придатна для великих корпорацій

Джерело: побудовано авторами на основі Домінова (2021) і Кіщак (2023)

Аналізуючи класичні моделі, слід зазначити, що хоча вони й залишаються актуальними як базовий інструментарій, проте мають певні недоліки. До них належить обмежена адаптивність до сучасних економічних умов, залежність від якості бухгалтерської звітності та відмінності у методології обліку в різних країнах.

В українській практиці приймалися

численні спроби використання рахунку Альтмана для оцінки платоспроможності та діагностики банкрутства. Однак, відмінності у зовнішніх факторах, що здійснюють вплив на функціонування підприємства, спотворюють імовірнісні оцінки. Для прикладу наведемо розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за різними підходами (Табл. 2).

Таблиця 2

Зведена оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Корбуд» за різними інтегральними методиками

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-	Ймовірність банкрутства
Модель Альтмана					
X1	0,23	0,32	0,33	0,11	Висока загроза
X2	-0,15	-0,20	-0,27	-0,13	
X3	-0,08	-0,05	-0,08	0,01	
X4	-0,05	-0,09	-0,15	-0,10	
X5	2,02	2,52	2,68	0,66	
Z	1,79	2,43	2,36	0,57	
Формула Спрінгейта					
A	0,23	0,32	0,33	0,11	Висока загроза
B	0,00	0,00	0,00	0,00	
C	-0,15	-0,20	-0,27	-0,13	
D	-0,05	-0,09	-0,15	-0,10	
Z	0,01	0,01	0,01	0,00	

Джерело: розраховано авторами за даними підприємства

Досвід використання вказаної моделі в ряді країн (США, Канаді, Бразилії, Японії) показав, що спрогнозувати вірогідність банкрутства за допомогою 5-факторної моделі за 1 рік можна з точністю до 90%, за 2 роки – до 70%, за 3 роки – до 50%. За даними індексу Альтмана ймовірність банкрутства для ТОВ «Корбуд» у 2024 році була високою і підприємство можна вважати фінансово нестійким.

З оцінки прогнозування банкрутства ТОВ «Корбуд» за формулою Спрінгейта визначено, що граничне значення складає 0,862. Однак зовнішні фактори (ступінь розвитку фондового ринку, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку), нажаль, також не дають даній методиці в повній мірі відображати ситуацію для підприємств України і бути застосованою в якості універсальної моделі передбачення ймовірності банкрутства. Отже, виходячи з формули Спрінгейта можна зробити

висновок, що ймовірність банкрутства ТОВ «Корбуд» висока, так як коефіцієнт Z, зокрема у 2022 і 2024 роках, менший за нормативне значення, це говорить про те, що у підприємства немає запасу фінансової стійкості.

З оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Корбуд» на основі Z-рахунку Альтмана з'ясовано, що узагальнюючий показник може приймати значення в межах [-14; 22], при цьому підприємства, для яких $Z \geq 2,99$ потрапляють в число фінансово стійких, підприємства, для яких $Z < 1,81$ є безумовно нестабільними, а інтервал від 1,81 до 2,99 складає зону невизначеності. У 2022 році показник знаходився на рівні $< 1,81$ становлячи відповідно 1,789. У 2023 р. показник збільшився і становив 2,426, що свідчить про невизначений фінансовий стан підприємства, а у 2024 році дане значення знизилось і становило 2,359. Таким чином, значення ймовірності банкрутства за універсальною

дискримінантною функцією говорять про те, що значення показника банкрутства ТОВ «Корбуд» протягом 2022-2024 років господарювання знаходиться в діапазоні $0 < Z < 1$, що означає, що підприємству загрожує банкрутство.

Враховуючи результати запропонованих моделей оцінки прогнозування банкрутства слід зазначити, що протягом 2022-2024 рр. ТОВ «Корбуд» мало фінансово нестійкий стан, але трохи покращило показники своєї господарської діяльності, однак ймовірність банкрутства залишається високою.

У якому б ступені не оцінювався за результатами діагностики банкрутства масштаб кризового стану господарюючого суб'єкта, найбільш невідкладним завданням у системі заходів фінансової його стабілізації є відновлення здатності щодо здійснення платежів по своїх невідкладних фінансових зобов'язаннях для того, щоб попередити виникнення процедури банкрутства.

У сучасних умовах усе більше уваги приділяється методам прогнозування, що базуються на використанні економетричних і математичних моделей. Зокрема, логістична регресія широко застосовується для визначення залежності між ймовірністю банкрутства та набором фінансових коефіцієнтів. У такому випадку залежна змінна має бінарний характер (банкрутство – 1, відсутність банкрутства – 0) (Цветкова, 2024).

Загальна формула логістичної регресії:

$$P = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}} \quad (3)$$

де P – ймовірність банкрутства,

β – коефіцієнти моделі,

X – незалежні змінні (фінансові показники).

Метод логістичної регресії дозволяє визначити значущість кожного окремого чинника та побудувати модель, яка краще

враховує особливості конкретної вибірки підприємств.

Крім того, дедалі ширше застосовуються методи машинного навчання: дерева рішень, метод опорних векторів, нейронні мережі. Ці підходи здатні обробляти великі масиви даних, виявляти нелінійні залежності та підвищувати точність прогнозування. Наприклад, нейронні мережі імітують роботу мозку, що дає можливість враховувати складні взаємозв'язки між фінансовими показниками.

Важливо відзначити, що практична цінність прогнозування визначається не лише точністю моделі, а й своєчасністю отримання результатів. Адже навіть найбільш досконала модель не буде корисною, якщо підприємство не зможе використати результати прогнозу для прийняття управлінських рішень (Грек, 2006).

У контексті української економіки особливу роль відіграє адаптація класичних зарубіжних моделей до національних умов. Це пов'язано з низкою чинників: відмінністю у методології бухгалтерського обліку, різними підходами до оцінки активів, специфікою фінансової звітності, а також високим рівнем макроекономічних ризиків (Єпіфанова, 2017).

У багатьох випадках підприємства, які за моделями Альтмана чи Таффлера демонструють високий рівень ризику банкрутства, на практиці продовжують функціонувати, зокрема завдяки державній підтримці або неформальним механізмам фінансування. Це зумовлює необхідність побудови власних моделей, що враховували б особливості українських реалій.

Серед українських науковців велика увага приділяється розробці інтегральних показників на основі набору фінансових коефіцієнтів. Дані підходи можна застосовувати і для малих підприємств. Найчастіше до них включають коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельності активів, автономії, оборотності дебіторської заборгованості (Табл. 3).

Таблиця 3

Приклад інтегральної оцінки фінансового стану підприємства

Показник	Формула	Граничне значення	Інтерпретація
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$\geq 1,0$	Здатність покривати короткострокові борги
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	$\geq 0,5$	Фінансова незалежність підприємства
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи	$\geq 0,05$	Прибутковість використання активів
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Дебіторська заборгованість	≥ 5	Швидкість погашення дебіторської заборгованості

Джерело: побудовано на основі Кодекс України з процедур банкрутства (2019)

Поєднання цих показників у єдиний індекс дає можливість сформувати інтегральну оцінку фінансового стану підприємства. Для цього використовуються як методи експертного оцінювання, так і статистичні підходи, зокрема головні компоненти чи факторний аналіз (Домінова, 2021).

Використання інтегральних моделей має певні переваги: поєднання багатьох коефіцієнтів у єдиний показник зменшує вплив коливань окремих індикаторів, забезпечує більш комплексний підхід до оцінки та дозволяє формувати порогові значення для віднесення малих підприємств до груп ризику. Однак і цей підхід не позбавлений обмежень, адже він значною мірою залежить від вибору коефіцієнтів та методики їх вагового оцінювання.

Новим етапом у прогнозуванні ймовірності банкрутства є застосування економетричних моделей, які дозволяють не лише оцінити поточний стан малого підприємства, а й врахувати динаміку його розвитку. До таких моделей належать регресійні та авторегресійні моделі, що дають змогу аналізувати часові ряди фінансових показників. Наприклад, використання авторегресійних моделей з розподіленими лагами дозволяє враховувати залежність ймовірності банкрутства від результатів діяльності

підприємства у попередні періоди (Бірюков, 2008).

У сучасній практиці активно впроваджуються методи машинного навчання. Зокрема, дерева рішень будуються за принципом послідовного поділу підприємств на групи залежно від значень фінансових показників. Вершина дерева містить найбільш значущий критерій (наприклад, коефіцієнт ліквідності), далі відбувається розгалуження за іншими критеріями (Цветкова, 2024). У результаті формується модель, яка дозволяє класифікувати малі підприємства як такі, що мають високий чи низький ризик банкрутства.

Метод опорних векторів застосовується для побудови гіперплощини, яка відділяє підприємства з високою ймовірністю банкрутства від фінансово стабільних. Цей підхід особливо корисний у випадках, коли дані не мають чітких лінійних залежностей (Кодекс України з процедур банкрутства, 2019).

Нейронні мережі, у свою чергу, імітують роботу людського мозку, складаючись із вхідного шару, прихованих шарів і вихідного шару. На вхід подаються фінансові показники підприємств, які обробляються прихованими шарами з урахуванням вагових коефіцієнтів, і на виході отримується прогнозована ймовірність банкрутства. Завдяки здатності виявляти складні нелінійні залежності

нейронні мережі забезпечують високу точність прогнозів.

У практичному аспекті впровадження таких моделей потребує якісної фінансової інформації та відповідного програмного забезпечення. У міжнародній практиці для цього використовуються спеціалізовані системи фінансової аналітики, які поєднують статистичні методи з інструментами візуалізації даних. В Україні ж цей напрям перебуває на етапі становлення, проте зростає інтерес до використання бізнес-аналітики, економетричних пакетів (EViews, Stata, SPSS) та середовищ програмування (R, Python) у прогнозуванні банкрутства (Кіщак, 2023).

У процесі аналізу моделей прогнозування ймовірності банкрутства малих підприємств ми дійшли висновку, що використання інтегральних показників на основі набору фінансових коефіцієнтів являється оптимальним методом для підприємств. До інтегрального показника обов'язково необхідно включати коефіцієнти рентабельності активів, автономії, поточної ліквідності, оборотності дебіторської заборгованості. Поєднання цих показників у єдиний індекс дає можливість сформувати інтегральну оцінку фінансового стану підприємства та загрози банкрутства.

Крім фінансових показників, значну роль у сучасних моделях відіграють нефінансові чинники: якість корпоративного управління, репутація підприємства, галузеві ризики, інституційне середовище. Залучення таких показників дає можливість отримати більш об'єктивну оцінку ймовірності банкрутства, особливо для малих та середніх підприємств, для яких фінансова звітність часто не відображає реальної ситуації.

У світовій практиці також поширюється концепція раннього попередження (Early Warning Systems), що базується на використанні індикаторів-«сигналів тривоги». Це можуть бути різке зниження ліквідності, скорочення обсягів виробництва, зростання кредиторської заборгованості чи негативна динаміка ринкової вартості акцій. Поєднання таких

індикаторів із класичними та сучасними моделями дає змогу підвищити точність прогнозування (Гапак & Капштан, 2014).

Висновки. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємств виступає необхідним інструментом управління фінансовою стійкістю малого підприємства, що дає змогу забезпечити своєчасне виявлення ознак кризових явищ та знизити ризики втрапи платоспроможності. Дослідження показало, що банкрутство є комплексним процесом, зумовленим як внутрішніми факторами діяльності підприємства, так і зовнішнім середовищем, у якому воно функціонує. Саме тому для підвищення ефективності прогнозів доцільним є використання поєднання класичних і сучасних методик.

Фінансова стійкість малого підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування. Користувачами результатів аналізу фінансової стійкості можуть бути засновники підприємства, його керівництво, ділові партнери та банки. Саме оцінювання фінансової стійкості дозволяє зовнішнім користувачам визначити фінансові можливості підприємства в майбутньому. В умовах воєнної та економічної нестабільності в Україні впровадження систем раннього попередження, заснованих на інтеграції фінансових коефіцієнтів, статистичних моделей та сучасних технологій аналізу даних, є особливо актуальним. Це дає змогу мінімізувати наслідки кризових явищ, підвищити стійкість малих підприємств до зовнішніх шоків і сприяти збереженню економічної стабільності країни.

Подальші дослідження доцільно провести з поглибленого вивчення питань моделювання ймовірності банкрутства малих підприємств за допомогою різних методів і проведення порівняльного аналізу щодо отриманих результатів з метою ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств.

Література:

1. Бірюков, О.М. (2008). Банкрутство у глобальному світі. *Держава і право*, 42, 336-340. URL: <http://www.apdp.in.ua/v41/04.pdf>
2. Гапак, Н.М., & Капштан, С.А. (2014). Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*, 1(42), 191-196. URL: http://www.visnyk-ekonold.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_39.pdf
3. Гелетій, М. (2013). Банкрутство фізичної особи. *Юридична газета*, 13(355). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/gospodarske-pravo/bankrutstvo-fizichnoyi-osobi.html>
4. Грек, Б.М. (2006). Банкрутство: цивільний та кримінально-правовий аспекти: монографія. Київ: Прецедент.
5. Домінова, І.В. (2021). Прогнозування оцінки ймовірності банкрутства банківських установ на основі адаптованої нормативно-індексної моделі. *Ефективна економіка*, 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.99
6. Єпіфанова, І.М. (2017). Банкрутство підприємств: спектр невирішених проблем. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*, 1(29). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No1/55.pdf>
7. Кіщак, Д.С. (2023). Банкрутство в Україні: сутнісні виміри. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-293-0-7>
8. Кодекс України з процедур банкрутства. (2019). Всі документи. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
9. Левкович, О.В., & Калашнікова, Ю.М. (2021). Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*, 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.76)
10. Mihus, I., Denysenko, M., Rumyk, I., Pletenetska, S., Laptiev, M., & Kupriichuk, V. (2021). Methodology of corporate financial diagnostics in the period of a crisis. *Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 52-55. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18302/1/A_D_ALTA_2021_11_1_XV_P052-055.pdf8
11. Положий, С.А., & Коваль, В.О. (2010). Банкрутство та ліквідація підприємств. *Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19-23 квітня 2010 р.)* / Відп. за вип. А.Ю. Жулавський. Суми : СумДУ, Ч.І, 188-189. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/14911>
12. Румик, І.І., & Мельніченко, І.В. (2025). Методика наукового дослідження фінансової стійкості в системі економічного механізму малих підприємств: принципи управління та діагностика рівня. *Ефективна економіка*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.21>
13. Румик, І., & Пилипенко, О. (2021). Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(63), 51-60. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>
14. Сак, Т.В., & Шепелюк, Н.П. (2023). Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 4(26). DOI: <https://doi.org/10.15276/ej.04.2023.5>
15. Фінансова звітність ТОВ «Корбуд» за 2022-2024 роки.
16. Цветкова, К. (2024). Банкрутство в період дії воєнного стану: що встановлено новими законами. *GOLAW*. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/bankrutstvo-v-period-di-yi-voyennogo-stanu-shho-vstanovleno-novimi-zakonami>
17. Чумак, В.Д., & Гвіздзжинська, І.Ю. (2021). Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. *Економіка та суспільство*, 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-25>

УДК 330.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-91-99

Дата надходження: 06.11.2025

Дата прийняття до друку: 10.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОЦІНЮВАЧІВ МАЙНА ПРИ ВИЗНАЧЕННІ ВАРТОСТІ ОБ'ЄКТІВ ДОХІДНИМ МЕТОДОМ

Vita Andrieieva¹, Anton Byhorskyi², Vladislav Bodash³

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

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

³Аспірант кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: BodashVO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4348-4745>

INTEGRITY IN PROFESSIONAL ACTIVITIES OF PROPERTY APPRAISERS WHEN DETERMINING THE VALUE OF OBJECTS BY THE INCOME METHOD

Vita Andrieieva¹, Anton Byhorskyi², Vladislav Bodash³

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

²Post-graduated student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ByhorskyiAV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5374-4277>

³Post-graduated student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: BodashVO@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4348-4745>

Анотація. У статті проведено пошуки визначення поняття «добросесність в сфері оцінки майна» в іноземних та українських економічних словниках. У зв'язку з цим, встановлено актуальність дослідження та визначено принципи добросесності в сфері оцінки майна в Україні в умовах економіки військового стану. Відображено погляд українських вчених, щодо рівних умов суб'єктів вільного ринку в правовому розумінні. Обґрунтовано, що будь-яка угода може бути здійснена лише при наявності згоди обох (юридично рівних між собою) сторін про вартість об'єкта угоди. Таким чином, питання добросесності щодо визначення ринкової вартості майна та написання звіту про вартість майна, що пропонується на вільному ринку, набуває актуальності як для потенційних продавців, так і для потенційних покупців. В цих умовах виникає нагальна потреба в добросесних послугах професійного оцінювача. Адже існують оцінювачі, які погоджуються за винагороду сприяти некоректному визначенню ринкової вартості майна, що також обґрунтовує вибір даного напрямку дослідження. Особливу увагу приділено аналізу методів оцінки та дохідного підходу зокрема як ключового інструменту процесу оцінки рухомого та нерухомого майна. Запропоновано удосконалення методичного підходу до оцінки майна, пов'язаного із розрахунком від доходу оренди на умовному прикладі. Обґрунтовано, що в процесі розрахунку ринкової вартості майна може існувати конфлікт при визначенні порогових значень об'єкту. Оцінювач має визначити вартість майна згідно існуючих методик та вимог, не зважаючи на побажання продавця та покупця. Дохідний підхід, зокрема, передбачає оцінку вартості, виходячи з можливостей об'єкту приносити дохід. При цьому, оцінювач повинен добросесно прогнозувати коректні майбутні доходи щодо розрахунків капіталізації та дисконтування грошових потоків навіть в умовах ситуації ризику (військового стану). У висновках підкреслюється, що правильно вибраний підхід щодо визначення ринкової вартості нерухомого та рухомого майна дозволяє коректно визначити справедливую вартість. Важливо, при цьому, вдало обґрунтувати вибір методу оцінки згідно існуючих стандартів оцінки та загальноприйнятих методик.

Ключові слова: добросесність, добросесність в оцінці майна, оцінка майна, вартість майна, міжнародні стандарти оцінки майна, підходи щодо оцінки майна, дохідний підхід в оцінці майна.

Формул: 4; рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 8

Abstract. The article searches for the definition of the concept of "integrity in the field of property valuation" in foreign and Ukrainian economic dictionaries. In this regard, the relevance of the study is established and the principles of integrity in the field of property valuation in Ukraine in the conditions of the martial law economy are defined. The

view of Ukrainian scientists regarding equal conditions for free market entities in the legal sense is reflected. It is substantiated that any agreement can be made only if there is an agreement between both (legally equal) parties on the value of the object of the agreement. Thus, the issue of integrity in determining the market value of property and writing a report on the value of property offered on the free market becomes relevant for both potential sellers and potential buyers. In these conditions, there is an urgent need for the honest services of a professional appraiser. After all, there are appraisers who agree to contribute to the incorrect determination of the market value of property for a fee, which also justifies the choice of this direction of research. Particular attention is paid to the analysis of valuation methods and the income approach in particular as a key tool in the process of valuing movable and immovable property. An improvement of the methodological approach to property valuation related to the calculation of rental income on a conditional example is proposed. It is substantiated that when determining the market value of property, there may be a conflict in determining the threshold values of the object. The appraiser must determine the value of the property according to existing methods and requirements, regardless of the wishes of the seller and buyer. The income approach, in particular, involves assessing the value based on the ability of the object to generate income. At the same time, the appraiser must honestly predict correct future income in terms of capitalization calculations and discounting cash flows even in a risk situation (martial law). The conclusions emphasize that a correctly chosen approach to determining the market value of immovable and movable property allows for the correct determination of fair value. It is important, at the same time, to successfully justify the choice of the valuation method in accordance with existing valuation standards and generally accepted methodologies.

Keywords: integrity, integrity in property valuation, property valuation, property value, international property valuation standards, approaches to property valuation, income approach to property valuation.

Formulas: 4; **fig.:** 1, **tab.:** 3, **bibl.:** 8

Постановка проблеми. В сучасних умовах ринкової економіки професійна оцінка майна є важливою складовою фінансових, інвестиційних і управлінських процесів. Від достовірності результатів оцінювання залежить ефективність рішень підприємств, державних установ і приватних осіб. Саме тому підготовка майбутніх оцінювачів потребує не лише ґрунтовних знань і навичок, але й високого рівня доброчесності.

Неможливість або недоцільність застосування певного методичного підходу, пов'язана з повною відсутністю чи недостовірністю необхідних для цього вихідних даних про об'єкт оцінки та іншої інформації, окремо обґрунтовується у звіті про оцінку майна. Національними стандартами можуть передбачатися також інші випадки обмежень щодо застосування певних методичних підходів для визначення ринкової вартості та неринкових видів вартості об'єктів оцінки (Національний стандарт №1 "Загальні засади оцінки майна та майнових прав", 2003).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд останніх публікацій про актуальність оцінки майна вказує на їх важливу роль в сучасних умовах. Безперечно, особливу увагу мають ті дослідження, які здійснюються в умовах військового стану (Андрєєва, В., & Гофман,

М., 2024). Важливо, щоб вони сприяли підвищенню рівня доброчесності оцінювачів при проведенні оцінки майна.

Численні наукові публікації підкреслюють, що формалізований підхід до оцінки ринкової вартості майна потребує коректного впровадження для отримання більш доведених результатів, ніж отриманих на основі неформалізованого підходу (Стець, Л. В., 2024).

Актуальність дотримання принципів доброчесності при складанні звітів з оцінки майна та проведенні рецензування також пов'язана з військовим станом, зокрема оцінкою заподіяної шкоди в результаті військової агресії російської федерації (Писарева, Е. А., & Клапоущак, Д. С. 2022).

Непорозуміння при недоброчесному складанні звітів можуть виникнути в часовому лазі. Протягом певного часу, коли з пам'яті стираються не тільки деталі, а й взагалі спогади про той чи інший об'єкт оцінки, єдиним джерелом відповідей залишається звіт. Слід розуміти, якщо звіт не має очевидних «порушень» та принаймні виглядає як такий, що відповідає нормативно-правовій базі з оцінки майна, для формування реальної загрози опоненту потрібно прикласти відповідних зусиль (Чашин Ю., 2024).

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є визначення принципів доброчесності в сфері оцінки

майна та висвітлення застосування дохідного методу за умов достатньої уяви економічної природи та математичного змісту ставки дисконту.

Дослідження здійснено на основі методів аналізу та синтезу, які дали змогу глибше осмислити сутність принципів доброчесності в оцінці майна.

Значну увагу приділено логічному та порівняльному аналізу - для зіставлення математичних елементів у межах дохідного підходу, а також для виявлення їх спільних і відмінних функцій.

Для формулювання загальних висновків на основі аналізу конкретного прикладу практичного застосування дохідного підходу використовувався індуктивно-дедуктивний підхід.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах військового стану особливої актуальності набувають питання доброчесного визначення вартості нерухомого та рухомого майна та майнових прав. На даний процес сьогодні впливають умови економічної невизначеності та ризики, пов'язані з військовим станом. Процедури оцінки майна встановлюються нормативно-правовими актами з оцінки майна. У випадках проведення незалежної оцінки майна складається звіт про оцінку майна. У випадках самостійного проведення оцінки майна органом державної влади або органом місцевого самоврядування складається акт оцінки майна (Закон України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні”, № 2658-ІІІ. 2001).

В умовах військового стану спостерігається постійне зростання потреби у професійному оцінюванні майна, а разом з тим, впроваджуються норми, які регулюють правові засади здійснення оцінки різних об'єктів власності та професійної оціночної діяльності.

На нашу думку, доброчесність в сфері оцінки майна - це система етичних принципів і професійних норм, що регулюють поведінку практикуючих фахівців у процесі навчання, дослідження та виконання оцінювальних робіт. Її дотримання гарантує неупередженість, об'єктивність і правдивість результатів оцінки в умовах військового стану, що є запорукою довіри до професії оцінювача.

Якщо оцінка майна проводиться недобросовісно (вартість об'єкту завищується або занижується) результати оцінки майна визнаються недійсними та підлягають обов'язковому скасуванню в судовому порядку.

Практична діяльність оцінювачів повинна здійснюватись з урахування стандартів оцінки. Національний стандарт N 1 є обов'язковим для застосування під час проведення оцінки майна та майнових прав (далі - майно) суб'єктами оціночної діяльності, а також особами, які відповідно до законодавства здійснюють рецензування звітів про оцінку майна (Національний стандарт №1 “Загальні засади оцінки майна та майнових прав”. №1440-2203. 2003).

Оцінка проводиться із застосуванням бази (основи) для проведення розрахунків. Вона відповідає ринковій вартості. Вибір бази оцінки передуює укладанню договору на проведення оцінки майна. Якщо у нормативно-правових актах з оцінки майна, договорі на проведення оцінки майна або ухвалі суду не зазначається вид вартості, який повинен бути визначений у результаті оцінки, будемо визначати ринкову (справедливу) вартість.

Вважаємо за доцільне угрупувати основні принципи доброчесності в оцінці майна, які набувають особливої актуальності в умовах військового стану (рис. 1).

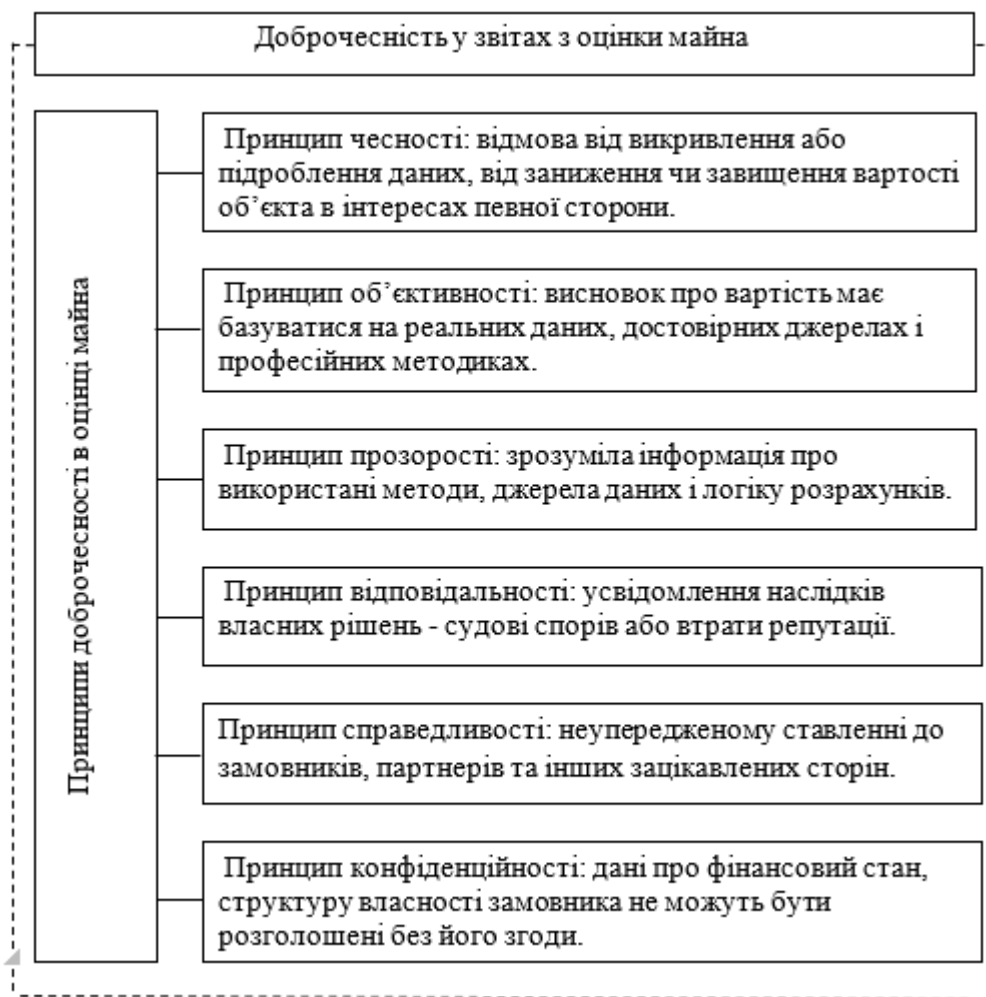


Рис. 1 Принципи доброчесності в оцінці майна

Джерело: власна розробка авторів

У разі застосування дохідного підходу валовий дохід, що очікується отримати від найбільш ефективного використання об'єкта оцінки, може розраховуватися виходячи з припущення про надання об'єкта оцінки в оренду або інформації про інше використання подібного нерухомого майна. На підставі цього припущення прогнозування валового доходу здійснюється з урахуванням необхідної інформації щодо ринку подібного нерухомого майна (Національний стандарт №2 “Оцінка нерухомого майна”. №1442. 2004).

Основним методом дохідного підходу є метод дисконтування грошового потоку. Застосування методу дисконтування грошового потоку передбачає такі оціночні процедури

(Національний стандарт №3 “Оцінка нерухомого майна”. №1655. 2006):

- вибір відповідної моделі грошового потоку;
- визначення прогнозного періоду надходжень грошового потоку;
- проведення прогнозування складових чистого грошового потоку та його розрахунку на кожен рік (квартал, місяць) прогнозного періоду;
- обґрунтування складових ставки дисконту та її визначення;
- проведення розрахунку вартості реверсії та його обґрунтування;

У разі застосування дохідного підходу валовий дохід, що очікується отримати від найбільш ефективного використання об'єкта оцінки, може розраховуватися виходячи з припущення

про надання об'єкта оцінки в оренду або інформації про інше використання подібного нерухомого майна. На підставі цього припущення прогнозування валового доходу здійснюється з урахуванням необхідної інформації щодо ринку подібного нерухомого майна (Національний стандарт №2 “Оцінка нерухомого майна”. №1442. 2004):

$$ВД = ПЛ \times РВ \times Р \times k, \quad (1)$$

де ПЛ – площа об'єкта оцінки;
РВ – ринкова вартість оренди за 1 кв.м в місяць;
Р – період функціонування (в більшості випадків – 12 місяців);
k – коефіцієнт заповнюваності приміщень.

Чистий операційний дохід (ЧОД) визначається як різниця між валовим доходом (ВД) та операційними витратами (ОВ) (Національний стандарт №2 “Оцінка нерухомого майна”. №1442. 2004):

$$ЧОД = ВД - ОВ, \quad (2)$$

де ОВ – витрати власника, пов'язані з отримання валового доходу у цінах, що діють на дату оцінки.

Вартість об'єкта визначається наступним чином (Національний стандарт №2 “Оцінка нерухомого майна”. №1442. 2004):

$$В = \frac{ЧОД}{k}, \quad (3)$$

де K – ставка капіталізації.

Визначення ставки капіталізації базується на інформації, яка відображає поведінку інвесторів на ринку нерухомості. Вибір ставки капіталізації є одним з ключових моментів оцінки

Ставка капіталізації характеризує середню ринкову дохідність інвестицій у подібне до оцінюваного нерухоме майно. Для цього здійснюємо розрахунок ставки капіталізації шляхом порівняння розрахункового чистого операційного доходу, який очікується на ринку від здачі в оренду об'єктів, що подібні до оцінюваного, з середньо ринковою скоригованою ціною пропозиції подібних об'єктів продажу з урахуванням середнього ринкового торгу (Національний стандарт №2 “Оцінка нерухомого майна”. №1442. 2004):

$$СК = \frac{ЧОД}{Ц_{сер}}, \quad (4)$$

де ЧОД - чистий операційний дохід;
Ц_{сер} – середнє значення ціни пропозиції.

Для розрахунку ставки капіталізації мають порівнюватись об'єкти оренди та об'єкти продажу, що подібні між собою не тільки технічним станом, а забезпеченістю комунікаціями.

Розрахунок ставки капіталізації нежитлового приміщення за конкретним прикладом наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Розрахунок ставки капіталізації об'єкта нерухомості

№	Показник	Значення показника (за статистичними даними)	Значення показника за вибірковими даними
1	Середня ціна пропозиції 1 кв.м комерційної нерухомості в м. Київ за вересень 2025 р., дол. США/кв.м з ПДВ	2 096	2 435
2	Знижка на торг для об'єктів купівлі-продажу, %	-10%	-10%
3	Середня вартість 1 кв.м. комерційної нерухомості в м. Київ за вересень 2025 р. з урахуванням торгу, дол. США/кв.м з ПДВ	1886	2192
4	Середня ціна оренди 1 кв.м. комерційної нерухомості в м. Київ за вересень 2025 р., дол /кв.м./міс. з ПДВ	17,50	23,26

Продовження Таблиці 1

5	Знижка на торг для об'єктів оренди, %	-5%	-5%
6	Коефіцієнт завантаження	0,92	0,92
7	Коефіцієнт експлуатаційних витрат	0,95	0,95
8	Чистий операційний дохід	174,4	231,8
9	Ставка капіталізації (ЧОД/Вартість)	9,2%	10,6%

Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, ставка капіталізації знаходиться на рівні 10,60%, що прийнято для подальших розрахунків, як значення показника за вибілковими даними, приведеними в аналізі ринку.

Для розрахунку очікуваного доходу від здачі оцінюваної нерухомості в оренду маємо наступні дані (табл.2).

Таблиця 2

Розрахунок очікуваного доходу від здачі в оренду комерційної нерухомості

Найменування показника	Значення
Площа приміщення, кв.м.	65,50
Орендна плата (на місяць), доларів США/кв.м.	18,31
Потенційний валовий дохід (на рік), тис.грн.	14 392

Джерело: власна розробка авторів

У розрахунках слід приймати до уваги, що передача в оренду (при наявності достатньої кількості інших пропозицій) може викликати деякі ускладнення: найбільш ймовірним є те, що необхідно буде витратити деякий час на пошук орендаря. Тобто, можна вважати, що певний час нерухомість не буде зайнята орендарем. Отже, для подальших розрахунків приймається що при середньому терміні довгострокової оренди на рівні 36 місяців, пошук орендарів для заповнення всіх площ триватиме близько 6-ти місяців, тобто завантаження площ складе близько 92% ((36-3) міс./36 міс.). Коефіцієнт використання приміщень складає 0,92.

Під поточними операційними витратами в даному випадку ми розуміємо періодичні щорічні витрати на утримання нерухомості, безпосередньо пов'язані з отриманням даного валового доходу.

Поточні операційні витрати складаються з постійних і змінних витрат на майбутній рік. Постійні операційні витрати не залежать від коефіцієнта завантаження площ і включають податки на майно, деякі елементи змінних витрат, що фактично є постійними. Змінні операційні витрати ми розглядаємо як періодичні щорічні витрати, розмір яких залежить від завантаження площ: комунальні та експлуатаційні (електроенергія, опалення, водопровід, каналізація, газ, охорона, пожежна сигналізація, вивіз сміття тощо).

Власник, в даному випадку, несе витрати у вигляді відрахувань на поточний ремонт приміщення, плату за користування земельною ділянкою, прибирання, охорону території, які в даному випадку буде складати не більше 10%. Розрахуємо вартість об'єкта оцінки за методом капіталізації чистого операційного доходу (таблиця 3).

Таблиця 3

Розрахунок вартості за доходним підходом

Найменування показника	Значення
Площа приміщення, кв.м.	65,50
Орендна плата (на місяць), доларів США/кв.м.	18,31
Потенційний валовий дохід (на рік)	14 392
Коефіцієнт потенційних втрат орендної плати	0,92
Дійсний валовий дохід (на рік), доларів США	13 241
Частка операційних витрат, %	5%
Чистий операційний дохід, доларів США	12 579
Ставка капіталізації, частки	0,1060
Вартість об'єкта, доларів США	118 669
Вартість об'єкта, грн. без ПДВ (округ. до 1000 грн.)	4 955 000

Джерело: власна розробка авторів

Отже, вартість об'єкта оцінки, визначена з точки зору дохідного підходу, без ПДВ, становить 4955000 гривень без ПДВ.

Висновки. Дохідний підхід в оцінці майна економічна наука вважає одним із найобґрунтованіших і раціональних, особливо коли йдеться про об'єкти, здатні приносити дохід. Даний підхід визначає вартість майна через очікуваний прибуток, який воно може приносити власнику в майбутньому. Це відповідає базовому принципу інвестування – цінність активу дорівнює теперішній вартості майбутніх доходів.

Методи дохідного підходу (наприклад, дисконтування грошових потоків) враховують вартість грошей у часі, а також ризики недоотримання доходу чи втрати частини прибутку, що дозволяє вдало малювати сценарії майбутнього, але за умови неупередженого (добросовісного) ставлення оцінювача до визначення ринкової вартості майна. При цьому застосування методу дисконтування грошового потоку передбачає такі оціночні процедури (Національний стандарт №3 “Оцінка нерухомого майна”. № 1655. 2006.):

- вибір відповідної моделі грошового потоку;

- визначення прогнозного періоду надходжень грошового потоку;

- проведення прогнозування складових чистого грошового потоку та його розрахунку на кожен рік (квартал, місяць) прогнозного періоду;

- обґрунтування складових ставки дисконту та її визначення;

- проведення розрахунку вартості реверсії та його обґрунтування тощо.

У рамках дохідного підходу було одержано показник, що базується на основі поточної вартості очікуваних доходів від володіння об'єктом нерухомості. Неупередженість оцінювача при проведенні розрахунків є одним із ключових принципів професійної діяльності оцінювача, який має гарантувати об'єктивність, незалежність і достовірність результатів оцінки вартості майна. На нашу думку, добросовісність в даному контексті означає:

- відсутність як матеріальної та і нематеріальної особистої зацікавленості в результатах оцінки;

- застосування загальноприйнятих методик та стандартів;

-побудова висновків щодо вартості майна тільки на основі фактів, перевірених джерел інформації та об'єктивних даних.

Принципи доброчесності в оцінці майна становлять фундамент професійної етики майбутнього оцінювача. Дотримання цих принципів у навчанні й практиці гарантує високу якість оціночного процесу, зміцнює довіру до професії оцінювача та сприяє розвитку доброчесної, конкурентоспроможної фахової спільноти. Доброчесність - це не лише вимога закону чи стандартів, а етичний вибір кожного, хто прагне професійної гідності, репутації та успіху в сучасному суспільстві.

Подальші наукові дослідження у сфері застосування принципу доброчесності при дохідному методі оцінки майна мають значний потенціал розвитку. Зокрема, перспективними є такі напрями:

1. Теоретичне обґрунтування ролі доброчесності у формуванні об'єктивної ринкової вартості. Необхідним є поглиблення теоретико-методологічного підґрунтя, яке визначає, яким чином етичні засади, прозорість і професійна відповідальність оцінювача впливають на достовірність розрахунків майбутніх доходів, ставок капіталізації та дисконтних ставок.

2. Розроблення етичних стандартів у межах дохідного підходу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення конкретних індикаторів доброчесності при здійсненні прогнозів доходів, виборі аналогів і джерел

інформації, а також при обґрунтуванні припущень, що застосовуються в розрахунках.

3. Інституційне забезпечення доброчесності в оцінювальній діяльності. Перспективним є аналіз механізмів контролю, сертифікації та професійної етики, які сприятимуть запобіганню конфлікту інтересів, маніпулюванню вхідними даними та завищенню чи заниженню вартості активів.

4. Емпіричні дослідження впливу доброчесності на точність оцінок. Можна розробити методики кількісної оцінки впливу дотримання етичних принципів на результативність оцінки, зокрема через аналіз відхилень між прогнозованими та фактичними доходами об'єктів оцінки.

5. Впровадження принципу доброчесності у цифрові та автоматизовані системи оцінки. З огляду на зростання ролі штучного інтелекту та автоматизованих моделей оцінки, доцільно дослідити, як принцип доброчесності може бути інтегрований у алгоритмічні процедури - через верифікацію джерел даних, прозорість алгоритмів і незалежний аудит результатів.

6. Міжнародний порівняльний аналіз. Перспективним є дослідження практик забезпечення доброчесності при дохідному методі в різних країнах, що дозволить адаптувати найкращі світові стандарти до українського законодавчого та професійного поля.

Література:

1. Загальні засади оцінки майна і майнових прав: Національний стандарт №1: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF.#Text>

2. Андреева, В., & Гофман, М. (2024). ОЦІНКА ЗБИТКІВ ВІД ПОШКОДЖЕННЯ МАЙНА ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ. Вчені записки Університету «КРОК», (1(73), 20–27. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-20-27>

3. Стець, Л. В. (2024). ПЕРСПЕКТИВИ МАСОВОЇ ОЦІНКИ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ. Землеустрій і топографічна діяльність в умовах війни та післявоєнного відновлення і зміни клімату (GEOPOINT-2024). URL:

<https://dglb.nubip.edu.ua/items/96247fd5-78bf-4edd-8bb8-585cbb65416a>

4. Писарева, Е. А., & Клапоушак, Д. С. (2022). До питання про відшкодування шкоди, завданої збройною агресією російської федерації проти України. Академічні візії, (13). URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7508222>

5. Чашин, Ю. (2024). ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ МАЙНА: СУБ'ЄКТИ ТА ЗАВДАННЯ, ЗАГРОЗИ ВИКОНАВЦЯМ, КЛАСИФІКАЦІЯ НЕДОЛІКІВ ЗВІТІВ З ОЦІНКИ. ВІСНИК ОЦІНКИ, 18. URL: https://uto.com.ua/visnyk-ocinky-2_2024/

6. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України. Редакція від 01.01.2005 р. № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>

7. Оцінка нерухомого майна: Національний стандарт №2: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2004 р. № 1442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF#Text>

8. Оцінка цілісних майнових комплексів: Національний стандарт №3: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 р. № 1655 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF#Text>

УДК 338.012:658.14

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-100-107

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Олеся Ананьєва¹, Олександр Білокриницький², Олег Фельтін³

¹Кандидат економічних 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: BilokrynytskyiOS@krok.edu.ua

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

COMPREHENSIVE DIAGNOSTICS THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM

Olesia Ananieva¹, Oleksandr Bilokrynytskyi², Oleh Feltin³

¹PhD, Associate professor of Economics 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: BilokrynytskyiOS@krok.edu.ua

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

Анотація. Дослідження присвячене теоретико-методичним засадам комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом, що є критично важливим для забезпечення стійкого функціонування підприємства в сучасних умовах. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка комплексної методики діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства, що передбачає поєднання класичного фінансового аналізу із сучасними підходами для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень спрямованих на підвищення ринкової вартості та фінансової стійкості підприємства. На основі аналізу наукових підходів запропоновано авторську модель комплексної діагностики, яка передбачає послідовну реалізацію аналітичних процедур. У роботі підкреслено, що традиційні показники фінансового аналізу залишаються фундаментом для діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства. Вони забезпечують основну інформаційну базу щодо структури капіталу, рівня фінансового ризику та здатності підприємства генерувати прибуток. Особливу увагу приділено визначенню ролі EVA як універсального показника, що відображає реальну економічну вигоду та здатність підприємства генерувати додану вартість понад витрати на інвестований капітал. Доведено, що використання EVA доповнює традиційні фінансові показники та сприяє більш глибокій оцінці впливу операційних, інвестиційних та фінансових рішень на ринкову вартість підприємства. Для поглибленого аналізу впливу факторів на рентабельність капіталу підприємства запропоновано використовувати багатофакторну модель Дюпон, яка дає змогу визначити функціональні сфери, що потребують найбільшої уваги. Встановлено необхідність включення оцінки ESG-факторів у діагностичний процес, що відповідає світовим тенденціям сталого розвитку та інвестиційної привабливості бізнесу. Запропонована методика може бути використана підприємствами для удосконалення системи управління капіталом та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: капітал, комплексна діагностика, ефективність, фінансова стійкість, управління капіталом, EVA, ESG-фактори

Формули: 3; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 12

Abstract. The study is devoted to the theoretical and methodological principles of comprehensive diagnostics the efficiency of the capital management system, which is critically important for ensuring the sustainable functioning of the enterprise in modern conditions. The purpose of the study is the theoretical substantiation and development of a comprehensive methodology for diagnosing the efficiency of the capital management system of the enterprise, which involves a combination of classical financial analysis with modern approaches to ensure the adoption of sound management decisions aimed at increasing the market value and financial stability of the enterprise. Based on the analysis of scientific approaches, an author's model of comprehensive diagnostics is proposed, which involves the consistent implementation of analytical procedures. The work emphasizes that traditional indicators of financial analysis remain

the foundation for diagnosing the efficiency of the capital management system of the enterprise. They provide the main information base regarding the capital structure, the level of financial risk and the ability of the enterprise to generate profit. Particular attention is paid to determining the role of EVA as a universal indicator that reflects the real economic benefit and the ability of the enterprise to generate added value in excess of the costs of invested capital. It is proven that the use of EVA complements traditional financial indicators and contributes to a deeper assessment the impact of operating, investment and financial decisions on the market value of the enterprise. For depth analysis of the factors impact on the profitability of enterprise's capital, it is proposed to use the Dupont multifactor model, which allows to identify functional areas that require the most attention. The need to include the assessment of ESG factors in the diagnostic process, which corresponds to global trends in sustainable development and investment attractiveness of the business, has been established. The proposed methodology can be used by enterprises to improve the capital management system and ensure sustainable development in the face of modern economic challenges.

Keywords: capital, comprehensive diagnostics, efficiency, financial stability, capital management EVA, ESG factors.

Formulas: 3; fig.: 1; tab.: 0; bibl.: 12

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та європейської інтеграції України ефективне управління капіталом стає ключовим чинником забезпечення стійкого функціонування підприємств. Капітал виступає не лише ключовим ресурсом для розвитку підприємства та реалізації інвестиційних проєктів, а й слугує індикатором його фінансової стійкості та здатності формувати прибуток. Неефективне управління капіталом призводить до дефіциту обігових коштів, зростання боргового навантаження та зниження рентабельності, що може загрожувати банкрутством. За таких умов особливої актуальності набувають питання обґрунтування методики комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства, яка б дозволяла не лише визначити рівень ефективності використання капіталу, а й виявити ключові фактори, що впливають на фінансові результати, структуру та динаміку капіталу. Такий підхід передбачає інтеграцію фінансового, економічного та стратегічного аналізу, що забезпечує об'єктивну оцінку управлінських рішень, дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів, забезпечити фінансову стійкість і створити умови для подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективності системи управління капіталом підприємства привертає увагу як економістів-теоретиків, так і практиків. В сучасних дослідженнях намагаються поєднати класичні фінансові методи із

прогностичними, вартісно-орієнтованими підходами.

Дослідження українських науковців охоплюють різні аспекти управління капіталом, зокрема структуру, джерела та оптимальне розподілення ресурсів на підприємствах, підкреслюючи важливість правильного управління капіталом для забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства (Пігуль, Дехтяр & Пігуль, 2020, Іщенко, 2024).

Значна кількість наукових робіт присвячена глибокому аналізу традиційних показників оцінки капіталу підприємства, зокрема показників фінансової стійкості, які становлять фундаментальну основу діагностики та протягом десятиліть залишаються важливим інструментом аналітиків (Ткаченко & Зінченко, 2024, Румик & Мельніченко, 2025).

Серед зарубіжних досліджень акцент зміщується на використання вартісно-орієнтованого підходу при оцінюванні ефективності системи управління капіталом підприємства (Kumar & Agrawai, 2025).

Праці науковців Wang, Z. and Zhu, W. (2024), а також дані рейтингових агенств MSCI (2020) спрямовані на дослідження впливу ESG-факторів на вартість капіталу та ефективність його використання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що існує потреба в розробці методики комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства, яка б поєднувала класичний фінансовий аналіз із сучасними управлінськими підходами.

Формулювання цілей статті.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка комплексної методики діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства, що передбачає поєднання класичного фінансового аналізу із вартісно-орієнтованим підходом, визначення впливу ESG-факторів на вартість та ефективність використання капіталу для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень спрямованих на підвищення ринкової вартості та фінансової стійкості підприємства.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний підхід – при розгляді системи управління капіталом як сукупності взаємопов'язаних елементів; метод фінансового аналізу - для оцінки розміру, структури та ефективності використання капіталу за класичними фінансовими показниками; вартісно-орієнтований підхід – при визначенні показника економічної доданої вартості; факторний аналіз – для оцінки впливу факторів на рентабельність капіталу за допомогою багатофакторної моделі Дюпон; ESG-оцінка – для дослідження впливу ESG-факторів на вартість та ефективність використання капіталу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових досліджень засвідчив, що капітал підприємства інтерпретується як багатовимірна економічна категорія, яка залежно від аналітичного підходу може виступати джерелом створення вартості, інвестиційним ресурсом або фінансовим інструментом. Ефективне управління капіталом передбачає не лише раціональне поєднання власних і позикових коштів, а й підтримання фінансової стійкості та реалізацію стратегічного контролю з боку менеджменту, що в сукупності сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

Систему управління капіталом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, що

забезпечують прийняття управлінських рішень щодо формування та використання капіталу з метою забезпечення стійкого функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Головною метою управління капіталом є забезпечення достатнього обсягу капіталу та його оптимальної структури, що гарантує ефективне фінансування діяльності підприємства і сприяє досягненню стратегічних цілей його функціонування (Пігуль, 2020).

Система управління капіталом спрямована на реалізацію таких ключових завдань (Іщенко, 2024, Ларіонова & Капінос, 2023): оцінка розміру, структури та ефективності використання капіталу; формування достатнього розміру капіталу для забезпечення повного фінансування активів і відповідних темпів економічного зростання; оптимальне використання капіталу за різними напрямками; забезпечення мінімізації вартості капіталу; забезпечення фінансової рівноваги і гнучкості підприємства у процесі свого функціонування; мінімізація фінансових ризиків при збереженні заданого рівня прибутковості; забезпечення відтворення капіталу; підтримання достатнього рівня фінансового контролю за підприємством з боку його власників.

Реалізація цих завдань вимагає безперервного моніторингу ефективності всіх підсистем. Саме це зумовлює необхідність впровадження комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства, оскільки вона дозволяє оцінити поточний стан структури капіталу, виявити відхилення від оптимальних показників та фактори, які вплинули на ефективність використання капіталу, визначити резерви для підвищення рентабельності та стійкості підприємства. Вона виступає логічним продовженням завдань системи управління капіталом, перетворюючи управлінські цілі на вимірювані результати та забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень. Модель комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом представлено на Рис. 1.

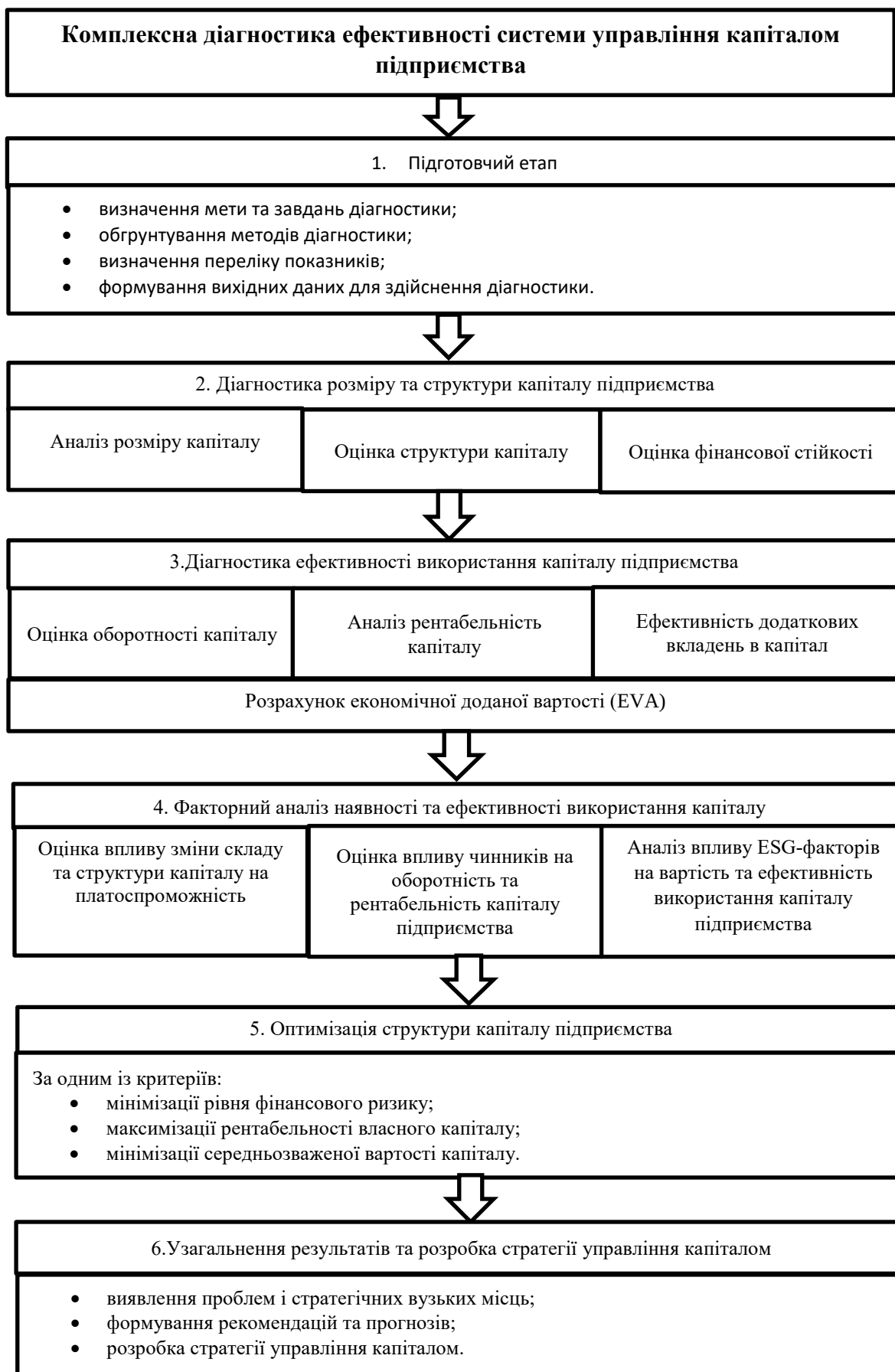


Рис. 1. Модель комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства

Джерело: складено авторами

Запропонована модель комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства є послідовною та структурно завершеною системою аналітичних процедур, що дозволяють здійснити оцінку стану, динаміки та ефективності управління капіталом. Вона включає як традиційний фінансовий аналіз, так і поглиблені методики – розрахунок економічної доданої вартості (EVA), факторний аналіз, оцінку впливу ESG-факторів на вартість й ефективність використання капіталу.

Перший етап даної моделі визначає методологічну основу діагностики — мету, завдання, інструментарій, систему показників і вихідні дані. На цьому етапі передбачено формування індивідуальної системи показників, що дозволяє адаптувати діагностику до особливостей діяльності підприємства та зовнішніх умов.

Діагностика розміру та структури капіталу дає змогу ідентифікувати масштаби фінансових ресурсів та їх відповідність потребам підприємства. Цей етап передбачає використання класичного фінансового аналізу, методів вертикального і горизонтального аналізу балансу підприємства. На даному етапі важливо також здійснити оцінку фінансової стійкості підприємства. При цьому розрахунок класичних коефіцієнтів фінансової стійкості необхідно поєднати із абсолютними показниками, визначеними на основі агрегатного методу оцінки (Павленко & Кожушко, 2021, Ткаченко & Зінченко, 2024). Даний метод передбачає використання трьох показників, які характеризують забезпеченість джерелами формування одного із основних елементів активів «Запасів». На основі значень абсолютних показників робиться висновок про тип фінансової стійкості підприємства. Поєднання двох видів показників забезпечує комплексність аналізу й робить діагностику фінансової стійкості точною та обґрунтованою.

Третій етап «Діагностика ефективності використання капіталу» є критично важливим, оскільки він переходить від констатації розміру і

структури капіталу до оцінки його продуктивності та здатності генерувати прибуток. Важливим є поєднання стандартних фінансових коефіцієнтів із сучасним вартісно-орієнтованим підходом через розрахунок показника економічна додана вартість (EVA). Серед класичних показників ефективності використання капіталу доцільно проаналізувати такі показники: оборотність сукупного капіталу та окремих його складових; рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу. Окремого дослідження потребують показники ефективності додаткових вкладень в капітал, на основі яких визначається доцільність додаткового залучення капіталу. При аналізі даних показників необхідно ретельно підходити до інтерпретації їх значень. Адже при розрахунку можливі чотири варіанти результатів в залежності від динаміки зміни доходів та капіталу підприємства (Ananieva, O. & Gofman, M. (2022)).

Сучасні західні практики все частіше орієнтуються на розрахунок вартісно-орієнтованих показників оцінки ефективності управління капіталом підприємства (Kumar & Agrawai, 2025). На відміну від традиційних фінансових індикаторів, які в основному відображають бухгалтерський прибуток, EVA дозволяє оцінити реальну економічну вигоду, створену підприємством понад витрати на інвестований капітал. Саме тому цей показник є інструментом, що найбільш точно характеризує здатність управлінської системи генерувати додану вартість.

Економічна додана вартість розраховується за формулою (Гриценко, 2022):

$$EVA = NOPAT - (WACC \cdot IC), \quad (1)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування; WACC – середньозважена вартість капіталу; IC – інвестований капітал.

Якщо $EVA > 0$, то система управління капіталом ефективна, компанія генерує прибуток, який перевищує витрати

на залучення позичкового та власного капіталу.

Якщо $EVA < 0$, то це вказує на критичні прояви. Навіть при позитивному значенні прибутку, капітал використовується неефективно і знижується ринкова вартість підприємства.

EVA враховує вартість як власного, так і позичкового капіталу, що дозволяє оцінити, чи дійсно діяльність підприємства приносить економічний ефект, який перевищує витрати інвесторів і кредиторів. У даній моделі EVA виступає підсумковим показником, який поєднує ефективність операційної діяльності, фінансових рішень та структури капіталу. Таким чином, використання показника EVA в діагностиці ефективності системи управління капіталом забезпечує прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зростання ринкової вартості та довгостроковий розвиток підприємства.

Факторний аналіз ефективності використання капіталу є ключовим інструментом у комплексній діагностиці. Його мета - кількісно визначити вплив окремих чинників на показник рентабельності та сформулювати основу для оптимізації фінансової політики підприємства. Для даного аналізу доцільно, зокрема, використовувати модель Дюпон. Її головна мета – декомпозиція показника рентабельність капіталу для визначення ключових чинників, що впливають на прибутковість капіталу. Класична модель є спрощеною, оскільки враховує вплив лише двох факторів. Для поглибленого аналізу, на нашу думку, необхідно використовувати багатофакторну модель, відповідно до якої на рентабельність капіталу (ROC) впливають такі фактори: рентабельність продажу (ROS); коефіцієнт оборотності оборотного капіталу (Kow); коефіцієнт покриття позичкового капіталу оборотним (Kd); коефіцієнт фінансового лівериджу (Kfl); коефіцієнт автономії (Ke):

$$ROC = ROS \cdot Kow \cdot Kd \cdot Kfl \cdot Ke; \quad (2)$$

$$\frac{P}{C} = \frac{P}{SAL} \cdot \frac{SAL}{WC} \cdot \frac{WC}{D} \cdot \frac{D}{E} \cdot \frac{E}{C}, \quad (3)$$

де P – операційний прибуток підприємства, тис. грн.; C – вартість всього капіталу, тис. грн.; SAL – виручка від реалізації, тис. грн.; WC – розмір оборотного капіталу, тис. грн.; D – позичковий капітал, тис. грн.; E – власний капітал, тис. грн.

Безпосередній розрахунок впливу кожного із факторів на рентабельність капіталу пропонуємо здійснювати за допомогою індексного методу. Таким чином, дана модель дозволяє визначити, які саме функціональні сфери потребують найбільшої уваги для підвищення прибутковості капіталу.

Сьогодні багато зарубіжних досліджень присвячено визначенню впливу ESG-факторів на ефективність використання капіталу. Саме тому, вважаємо, необхідним проводити оцінку впливу даних факторів при здійсненні комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом підприємства. ESG-фактори – це сукупність екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) характеристик діяльності підприємства, які використовуються інвесторами, фінансовими аналітиками та рейтинговими агентствами для оцінки сталості, ризиків та довгострокової ефективності бізнесу. ESG-фактори впливають на вартість капіталу, рентабельність та загальну ринкову вартість підприємства через механізми ризику, репутації, доступу до фінансування та операційної ефективності (Wang & Zhu, 2024). За даними MSCI (2020) компанії з високими ESG рейтингами у середньому мали нижчу середньозважену вартість капіталу. WACC для компаній із найвищим рейтингом становила 6,16%, а для компаній із найнижчим – 6,55%.

Інтеграція оцінки ESG-факторів у модель комплексної діагностики ефективності управління капіталом є необхідною передумовою формування сучасної системи стратегічного фінансового менеджменту, орієнтованої на довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість.

Наступний етап запропонованої моделі базується на результатах попереднього аналізу та передбачає розробку варіантів оптимізації структури капіталу згідно з обраними критеріями. Вибір критерію оптимізації структури капіталу є складним стратегічним рішенням, яке визначає фінансову політику підприємства. На такий вибір впливають різні фактори: стратегічні цілі, стадія життєвого циклу підприємства, сфера діяльності та прийнятність ризику. Саме тому не існує єдиного універсального критерію. Керівництво підприємства повинно обрати один або поєднати декілька критеріїв для досягнення збалансованості між прибутковістю та рівнем фінансового ризику.

Завершальним етапом даного аналітичного процесу є узагальнення результатів та розробка стратегії управління капіталом підприємства. Він передбачає трансформацію всіх аналітичних даних та факторного аналізу у довгостроковий план дій для реалізації загальної фінансової стратегії підприємства.

Висновки. Отже, розроблена методика комплексної діагностики ефективності системи управління

капіталом підприємства є структурованою багатоетапною системою аналітичних процедур спрямованих на прийняття управлінських рішень для забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку підприємства. Вона поєднує традиційні методи фінансового аналізу з вартісно-орієнтованим підходом, який найбільш точно відображає здатність підприємства створювати прибуток, що перевищує вартість інвестованого капіталу. Застосування багатофакторної моделі та включення ESG-факторів у діагностичний процес дозволяють кількісно визначити вплив функціональних сфер та стратегічних чинників на ефективність використання капіталу підприємства, забезпечуючи тим самим надійну аналітичну основу для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень спрямованих на максимізацію ринкової вартості підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузевоспецифічних моделей комплексної діагностики ефективності системи управління капіталом, що враховують різні технологічні цикли, рівень інноваційності та інституційні обмеження.

Література:

1. Пігуль, Н.Г., Дехтяр, Н.А., & Пігуль Є.І. (2020). Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Інфраструктура ринку*, 48, 251-256. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/48.pdf
2. Іщенко, Н. (2024). Управління капіталом підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та суспільство*, 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-108>
3. Ткаченко, Є.Ю., & Зінченко, В.В. (2024). Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 86, 153-159. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-24>
4. Румик, І.І., & Мельніченко, І.В. (2025). Методика наукового дослідження фінансової стійкості в системі економічного механізму малих підприємств: принципи управління та діагностика рівня. *Ефективна економіка*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.21>
5. Kumar, A.K., & Agrawai, D.V. (2025). Exploring the Link Between Economic Value Added, Leverage, and Capital Structure Decisions: A Multi-Stage Analysis of Indian Corporates. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 3816-3835. URL: <https://acr-journal.com/article/exploring-the-link-between-economic-value-added-leverage-and-capital-structure-decisions-a-multi-stage-analysis-of-indian-corporates-1478/>
6. Wang, Z., & Zhu, W. (2024). ESG Performance, Financing Constraints and Firm Capital Efficiency. *Open Journal of Business and Management*, 12, 3676-3691. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.125183>
7. MSCI (2020). ESG and the cost of capital. URL: <https://www.msci.com/research-and-insights/blog-post/esg-and-the-cost-of-capital>
8. Ларіонова, К., & Капінос, Г. (2023). Механізми управління капіталом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 147-154. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-20>
9. Павленко, О.П., & Кожушко, Д.В. (2021). Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*, 173, 76-80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-11>
10. Ananieva, O., & Hofman, M. (2022). The peculiarities of the research tools in the analysis of

enterprise economics in a state of uncertainty. *The economics of uncertainty: content, evaluation, and regulation*: collective monograph /edited by Iryna Radionova. Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches OU, 129-145. DOI: <https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145>

11.Ramasoot, S. (2025) How ESG contribute to improve a company's financial performance? URL:

<https://www.stamford.edu/how-esg-contribute-to-improve-a-companys-financial-performance/>

12.Гриценко, Л.Л., &Деркач, Л.С. (2022). Економічна додана вартість як показник оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*, 1, 41-52. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.1-4>

УДК 338.45

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-108-117

Дата надходження: 20.10.2025

Дата прийняття до друку: 08.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

СОЦІАЛЬНА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ З УРАХУВАННЯМ ВІЙНИ ЯК КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Тетяна Пісецька

Аспірантка економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна; E-mail: t.pisetska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4605-2880>

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT IN THE CONTEXT OF WAR AS A CRITERION FOR THE EFFECTIVENESS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Tetiana Pisetska

PhD Student, Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, E-mail: t.pisetska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4605-2880>

Анотація. Соціальне підприємництво (СП) у контексті повоєнного відновлення України є одним із ключових інструментів відновлення зайнятості, місцевих економік і соціальної інтеграції вразливих груп. Проте в умовах триваючої війни росії проти України, традиційні методи оцінки соціальної рентабельності інвестицій, зокрема Social Return on Investment (SROI), потребують адаптації до контексту війни. Класична методика SROI, яка широко використовується для оцінки впливу соціальних підприємств у мирний час, не враховує специфічні фактори, пов'язані з втратою людського капіталу, релокацією бізнесу, руйнуванням інфраструктури та зростанням соціальної вартості базових потреб під час війни.

У цій роботі пропонується новий метод оцінки впливу, зокрема впливу соціальних підприємств, – соціальна рентабельність інвестицій з урахуванням війни (англ. War-Adjusted SROI, w-SROI), який дає можливість отримати інтегральний показник соціальної рентабельності інвестицій з урахуванням коригувальних коефіцієнтів, що відображають військові ризики та економічні втрати.

У сучасних умовах в Україні формується поєднання підприємництва, зумовленого як необхідністю, так і можливістю, при цьому соціальна місія дедалі більше визначає зміст і спрямованість підприємницької активності. Це створює підґрунтя для розгляду соціального підприємництва як важливого механізму відновлення людського капіталу, розвитку місцевих громад та зміцнення економіки у післявоєнний період.

Соціальне підприємництво є важливим інструментом у процесі повоєнного відновлення України, сприяючи економічному розвитку та вирішенню соціальних проблем. Підтримка цього сектору є необхідною для забезпечення сталого та інклюзивного відновлення країни.

Мета цього дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній адаптації класичної методики оцінювання соціальної рентабельності інвестицій (Social Return on Investment, SROI) до умов війни й повоєнного відновлення України шляхом розроблення модифікованого показника War-Adjusted Social Return on Investment (W-SROI).

В дослідженні використана методологія системного та структурно-функціонального аналізу — для виявлення взаємозв'язку між економічними та соціальними чинниками діяльності соціальних підприємств у воєнний період; метод порівняльного аналізу — для співставлення класичної моделі SROI із запропонованою адаптованою моделлю W-SROI, визначення їх переваг і обмежень; емпіричний аналіз — для апробації розробленої моделі на прикладі діяльності соціального підприємства «Музей у темряві 03:00».

Отже, для розуміння та оцінки впливу соціального підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення, автор пропонує додати до класичного методу вимірювання скоригований показник – соціальна рентабельність інвестицій з урахуванням війни.

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальне підприємство, людський капітал, соціальна інклюзія, повоєнне відновлення, соціальна безпека, соціальний вплив, соціальні інновації, соціальна рентабельність інвестицій.

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

Abstract. Social entrepreneurship (SE) in the context of Ukraine's post-war recovery is one of the key instruments for restoring employment, revitalizing local economies, and promoting the social integration of vulnerable groups. However, under the conditions of Russia's ongoing war against Ukraine, traditional methods for assessing social return on investment, in particular the Social Return on Investment (SROI) approach, require adaptation to the wartime context.

The classical SROI methodology, which is widely applied to evaluate the impact of social enterprises in peacetime, does not take into account specific factors associated with the loss of human capital, business relocation, infrastructure destruction, and the increased social value of basic needs during wartime. This study proposes a new impact assessment method — War-Adjusted Social Return on Investment (w-SROI)—which enables the calculation of an integrated indicator of social return on investment that incorporates adjustment coefficients reflecting war-related risks and economic losses.

Under the current conditions in Ukraine, a combination of necessity-driven and opportunity-driven entrepreneurship is emerging, with the social mission increasingly defining the content and direction of entrepreneurial activity. This provides a foundation for considering social entrepreneurship as an essential mechanism for restoring human capital, fostering local community development, and strengthening the economy in the post-war period. Social entrepreneurship represents a crucial instrument in Ukraine's post-war recovery, contributing both to economic growth and to the resolution of social challenges. Supporting this sector is imperative for ensuring the country's sustainable and inclusive reconstruction.

The purpose of the study is to provide a theoretical justification and practical adaptation of the classical methodology for assessing the Social Return on Investment (SROI) to the conditions of war and post-war recovery in Ukraine by developing a modified indicator — the War-Adjusted Social Return on Investment (W-SROI).

The study employs a methodology based on systemic and structural-functional analysis to identify the interrelationship between economic and social factors influencing the activities of social enterprises during wartime; the comparative analysis method to juxtapose the classical SROI model with the proposed adapted W-SROI model and to determine their respective advantages and limitations; and empirical analysis to test the developed model using the case of the social enterprise “Museum in the Dark 03:00”.

Accordingly, to better understand and assess the impact of social entrepreneurship under wartime conditions and during post-war recovery, the author proposes complementing the classical measurement approach with an adjusted indicator — War-Adjusted Social Return on Investment (w-SROI).

Keywords: social entrepreneurship, social enterprise, human capital, social inclusion (veterans, vulnerable population groups), post-war recovery, social security, social impact, social innovation, Social Return on Investment.

Formulas: 2; fig.: 0; tab.: 1; bibl.:18

Постановка проблеми. За результатами опитування дорослого населення України у 2023 році, проведеного в межах Глобального моніторингу підприємництва (Global Entrepreneurship Monitor – GEM), мотивація українських підприємців дуже різноманітна. Провідним стимулом до започаткування бізнесу виступає необхідність забезпечення власного існування в умовах дефіциту робочих місць — цю причину зазначили 75,2% респондентів, що відображає наслідки обмежених можливостей працевлаштування, які посилюються війною. Водночас 55,6% підприємців керуються прагненням досягти високих доходів, що свідчить про значну частку підприємництва, орієнтованого на прибуток.

Важливим, у контексті впливу соціального підприємництва на вирішення соціальних та економічних проблем, викликаних війною, є той факт, що 31,6% підприємців зазначили мотивацію «змінити світ», що можна розглядати як прояв вираженої соціальної місії бізнесу та зростання ролі соціального підприємництва

в Україні. Соціально орієнтована підприємницька активність у цей період набуває особливого значення, оскільки вона спрямована не лише на економічний результат, але й на вирішення нагальних соціальних проблем, пов'язаних із наслідками війни. Додатково, 21,1% респондентів пов'язують підприємницьку діяльність із прагненням підтримати сімейну традицію, що підкреслює роль культурно-ціннісних чинників у виборі підприємницької траєкторії.

Окрему увагу слід приділити високому рівню підприємницьких намірів серед ветеранів війни: понад 60% з них виявляють бажання започаткувати власну справу (Veterans Fund of Ukraine, 2024). Це свідчить про значний потенціал інтеграції ветеранів у соціальне підприємництво, що може стати одним із ключових інструментів їх соціально-економічної адаптації та активного залучення до процесів повоєнного відновлення країни.

Питання відновлення та розвитку економіки повоєнної України набули міжнародного виміру, виходячи далеко за межі внутрішнього дискурсу. Доказом цього є те, що тематика економічної

реконструкції та формування нової моделі розвитку стала однією з центральних на Всесвітньому економічному форумі в Римі у липні 2025 року, зокрема під час проведення Четвертої Конференції з питань відновлення України (Ukraine Recovery Conference, URC 2025), яка відбулася 10–11 липня 2025 р. в Римі. Конференція продовжила серію високорівневих політичних заходів, започаткованих у Лугано (2022 р.), Лондоні (2023 р.) та Берліні (2024 р.), та мала на меті підвищення обізнаності та мобілізацію подальшої міжнародної підтримки для відновлення, реконструкції, реформ і модернізації України.

Дискусії під час URC2025 велися за чотирма ключовими напрямками:

1.Бізнесовий вимір — залучення приватного капіталу до процесів відновлення, усунення регуляторних бар'єрів, розвиток фінансових і страхових механізмів для інвесторів.

2.Людський вимір — збереження й мобілізація людського капіталу, зокрема інтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та біженців у економічну діяльність.

3.Місцевий і регіональний вимір — посилення ролі місцевого самоврядування та територіальних громад у відновленні з урахуванням реформи децентралізації.

4.Вимір ЄС — поглиблення інтеграції в європейський економічний простір, гармонізація законодавства та інституцій із європейськими стандартами.

Для повоєнної моделі економічного розвитку України особливо важливим є баланс між урахуванням історичних і культурних традицій, соціально-економічного досвіду періоду незалежності та запозиченням найкращих практик успішних реформ інших країн. У цьому контексті соціальне підприємництво є важливим інструментом, який здатний поєднати бізнесовий і людський виміри, створюючи сталі моделі зайнятості, підтримуючи соціальну згуртованість та сприяючи економічній інклюзії вразливих груп, особливо ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Таким чином, пріоритети, визначені URC 2025, безпосередньо корелюють з дослідницьким завданням — виявити та обґрунтувати вплив соціального підприємництва на вирішення соціальних та економічних проблем, викликаних війною, а також на формування інклюзивної та стійкої економічної системи України у повоєнний період, шляхом розробки інтегрального показника соціальної рентабельності інвестицій з урахуванням коригувальних коефіцієнтів, що відображають ризики, пов'язані з війною, та економічні втрати — War-Adjusted Social Return On Investment (W-SROI).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальне підприємництво відіграє ключову роль у вирішенні соціальних та економічних проблем, спричинених війною, сприяючи створенню робочих місць, розвитку місцевих громад та підвищенню їхньої стійкості в кризових умовах. Дослідження (Volosiuk et al., 2025) та (Zalievskaya-Shyshak & Shyshak, 2024) підтверджують, що соціальні підприємства здатні поєднувати економічну результативність із соціальною місією, що є особливо важливим у період повоєнного відновлення. У міжнародному контексті, роботи (Sserwanga et al., 2014) та (Bansal, Garg, & Singh, 2023) демонструють, що соціальні підприємства ефективно підтримують економіку в умовах війни та повоєнних викликів, створюючи інструменти для соціальної інтеграції ветеранів та інших вразливих груп. Українські науковці, (Tesliuk & Demchuk, 2023), наголошують на наявних законодавчих та фінансових бар'єрах у розвитку цієї сфери. Значний внесок у дослідження взаємозв'язку соціальної безпеки, людського капіталу та соціальної відповідальності зробила Грішнова О. А. (Grishnova & Kopylov, 2023; Grishnova & Markovets, 2024).

У своїх працях вона аналізує індикатори та загрози соціальної безпеки (Kharazishvili & Grishnova, 2018), досліджує кореляцію між особистими та організаційними цінностями у системі

соціальної відповідальності (Grishnova, 2024), а також пропонує заходи адаптації для збереження людського капіталу та виживання підприємств, що постраждали від війни (Azmuk, Grishnova & Kuklin, (2022)). Ці підходи узгоджуються із міжнародними оглядами, які підкреслюють важливість комплексної підтримки соціальних підприємств через податкові стимули, освітні програми та інструменти оцінки соціального впливу (Aldairany et al., 2018). Таким чином, розвиток соціального підприємництва є вагомим чинником у забезпеченні стійкого економічного та соціального відновлення країни після збройних конфліктів.

Метод SROI як інструмент кількісної оцінки соціальної вартості інвестицій широко використовується в умовах мирного часу (освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги) і детально описаний у класичних методичних посібниках (Social Value; SROI Guide). SROI переводить нефінансові результати в грошовий еквівалент і дає співвідношення «соціальна вигода : інвестиції», що робить його привабливим для громадських організацій, інвесторів, держави.

У 2022–2025 рр. відзначається зростання застосувань SROI у нестабільному та конфліктному середовищі: з'являються кейси оцінки навчальних програм для охорони здоров'я в регіонах, постраждалих від конфліктів (наприклад, оцінки SROI у закладах Південного Судану), а також роботи, що адаптують підхід для секторів з підвищеним ризиком (навчання медичних працівників у нестабільних умовах). Проведені дослідження підтверджують, що методологія SROI може ефективно функціонувати навіть у середовищі, що характеризується наявністю конфлікту, однак її застосування потребує адаптаційних методичних коригувань. Дослідження впливу навчання кадрів охорони здоров'я в Maridi Health Sciences Institute (Південний Судан) використовує SROI для виявлення користі інвестицій у підготовку персоналу в умовах конфлікту; автори підкреслюють потребу врахування

ризиків невизначеності та додаткових витрат на безпеку. Це служить прямим прецедентом застосування SROI у нестабільному та конфліктному середовищі.

Формулювання мети і методів дослідження. Методологія дослідження базується на поєднанні якісних і кількісних підходів до оцінювання соціального впливу. Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі соціальної економіки, соціального підприємництва та сталого розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні й теоретичному обґрунтуванні інтегрального показника W-SROI, який уперше адаптовано до умов воєнної економіки України та повоєнного відновлення. Запропонований підхід дозволяє враховувати як негативні (втрати людського капіталу, руйнування інфраструктури), так і позитивні ефекти (зростання значимості соціальних проєктів) під час оцінювання ефективності соціальних інвестицій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі W-SROI у різних секторах економіки та розвитку соціального підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує кілька моделей та підходів до оцінювання соціального впливу соціальних підприємств, зокрема: теорія змін, соціальна рентабельність інвестицій, вимірювання соціального впливу, збалансована система показників та ін.

Соціальна рентабельність інвестицій (англ. Social Return on Investment, SROI) — це методологія, розроблена для вимірювання та кількісної оцінки соціальної, екологічної та економічної вартості, яку створює організація або проєкт відносно інвестицій, що в них вкладаються (Nicholls et al., 2012). Методологія SROI дозволяє враховувати як фінансові, так і нефінансові результати діяльності, тим самим надаючи комплексну картину ефективності інвестицій з позиції різних зацікавлених сторін.

Метод соціальної рентабельності інвестицій SROI є одним із найпотужніших інструментів для оцінювання соціального впливу для соціальних підприємств. Аналіз SROI допомагає зрозуміти, як відбуваються зміни з огляду на соціальні, екологічні та економічні результати, які вимірюються у грошовому вираженні. Це дозволяє розрахувати співвідношення прибутку та витрат. Наприклад, співвідношення 3:1 означає, що інвестиція в 1 гривню приносить 3 гривні соціальної цінності

Основні характеристики методу:

1. Вимірювання соціального впливу: SROI фокусується на кількісній та якісній оцінці змін, які відбуваються у суспільстві, що є наслідком реалізації певного проєкту чи ініціативи (Arvidson et al., 2013).

2. Врахування широкого спектру зацікавлених сторін: Метод залучає різних стейкхолдерів (учасників, громади, інвесторів) для визначення ключових результатів і вартості створених змін.

3. Інтеграція кількісних та якісних даних: Оцінка впливу базується на комбінації статистичних показників, експертних оцінок і відгуків учасників проєкту (Nicholls et al., 2012).

4. Розрахунок коефіцієнта SROI: Визначається співвідношенням між загальною соціальною вигодою і обсягом інвестицій, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів.

Метод SROI зазвичай має сім кроків (Nicholls et al., 2012):

1. Визначення меж дослідження та зацікавлених сторін.
2. Ідентифікація ресурсів (входів) і результатів (виходів).
3. Вимірювання та оцінка змін, які відбулися.
4. Визначення впливу, що виключає ефекти, які не пов'язані прямо з проєктом.
5. Розрахунок соціальної вартості.
6. Визначення коефіцієнта SROI.
7. Звітність і використання результатів для прийняття рішень.

Класична методика Social Return on Investment (SROI) призначена для кількісної й якісної оцінки соціальної цінності проєктів шляхом перетворення

соціальних, екологічних та економічних результатів у грошовий еквівалент і співставлення їх із вкладеними ресурсами. Базова формула SROI традиційно презентується як відношення сукупної приведеної вартості вигод до сукупних інвестицій, з урахуванням дисконтування та коригувань на атрибуцію, витіснення й чисті суспільні витрати. Практична реалізація методики вимагає послідовних кроків: ідентифікація стейкхолдерів, картування змін, вибір проксі (індикатор, який дозволяє перевести нематеріальні чи соціальні ефекти у вимірювану фінансову величину) для монетизації, збір даних і розрахунок фінансових проксі (Social Value UK Guide).

Однак у науково-методологічній літературі звертають увагу на обмеження класичного SROI: високий ступінь залежності від вибору проксі, суб'єктивність оцінок, ризик подвійного рахування та ненадійність у разі дефіцитних даних; окремі автори також підкреслюють проблеми застосування SROI у складних, мультифакторних середовищах із «розмитими» цілями (наприклад, у сфері психосоціальної підтримки).

У контексті війни чи повоєнних умов ці обмеження посилюються: змінюється часова й просторово-функціональна реалізація вигод (через релокацію підприємств, руйнування інфраструктури, мобілізацію робочої сили), зростає невизначеність даних, а також підвищується важливість нематеріальних результатів (психологічна стійкість, відновлення громадського капіталу). Зросли витрати через війну (логістика, безпека, енергоносії). Емпіричні SROI-дослідження в уразливих/конфліктних контекстах (наприклад, дослідження підготовки медичного персоналу в Південному Судані) ілюструють необхідність адаптації підходів до місцевих умов і вказують на посилені вимоги до прозорості проксі та чутливого аналізу припущень.

Класична модель SROI, розроблена та популяризована Social Value UK та Social

Value International (Nicholls et al., 2012; Millar & Hall, 2013), є ефективним інструментом кількісної оцінки соціальної цінності шляхом перерахунку соціальних результатів у грошовий еквівалент. Однак, в умовах війни та повоєнного відновлення, особливо на прикладі України, повноцінне використання класичної методології має ряд проблем: нестача достовірних статистичних даних для оцінки показників, висока мінливість середовища, що робить довгострокові прогнози розрахунки неточними, додаткові ризики і фактори впливу війни, які класична модель не враховує (наприклад, внутрішнє переміщення населення, руйнування інфраструктури, нестабільність ринків).

З огляду на сказане, вважаємо за доцільне та необхідне створення показника, який буде адаптований до умов війни: *соціальна рентабельність інвестицій з урахуванням війни SROI (W-SROI)* (англ. War-Adjusted Social Return on Investment). Це модель, яка зберігає принципи SROI, але формально вводить додаткові множники й коригувальні коефіцієнти для коректного відображення специфіки в умовах війни. Запропонована нами модифікація показника **W-SROI** враховує специфіку діяльності соціальних підприємств у період війни та повоєнний період. Формула має вигляд (формула 1):

$$W - SROI = \frac{SV \times K_{war}}{I}, \quad (1)$$

де

SV — (англ. social value) **соціальна цінність (грошовий еквівалент)**, отримана за класичною методикою SROI після застосування стандартних показників;

K_{war} — **коригувальний коефіцієнт в умовах війни**, який агрегує негативні та позитивні ефекти від реалізації цієї цінності в умовах війни;

I — **загальні інвестиції** у проєкт (у грошовому виразі) приведені до того ж часового періоду.

K_{war} — коефіцієнт, що відображає як негативні, так і позитивні коригування, пов'язані з наслідками війни (наприклад, зростання соціальної потреби, обмеження

ресурсів, ризики реалізації проєкту). Такий підхід дозволяє більш адекватно оцінювати соціальну віддачу в умовах підвищеної нестабільності та тривалої невизначеності. На відміну від класичного SROI, ця модель інтегрує фактори кризового середовища та потенційно збільшений соціальний ефект від діяльності, що є особливо актуальним у контексті відновлення після війни. Таким чином, W-SROI забезпечує більш реалістичну оцінку ефективності соціальних інвестицій, наближену до реальних викликів і можливостей повоєнної економіки. Визначаємо коефіцієнт **K_{war}** як добуток двох компонентів (формула 2):

$$K_{war} = K_{loss} \times K_{prio} \quad (2)$$

K_{loss} → (англ. losses coefficient).—

фактор зменшення реалізації вигод (втрата людського капіталу, логістичні/інфраструктурні втрати, релокація, підвищені витрати, мобілізаційні процеси та ін). Значення <1 зменшує **SV**.

K_{prio} → (англ. priority coefficient) —

фактор соціального пріоритету (коли у воєнний час певні результати діяльності підприємства набувають більшої суспільної цінності — наприклад, харчування, житло, психосоціальна підтримка, професійна підготовка, інтеграція ветеранів та ін.). Значення >1 підвищує вагу **SV**.

Така конструкція має кілька методологічних переваг. По-перше, вона робить очевидною і явною роль воєнних факторів у формуванні реалізованої соціальної цінності, що знижує ризик «оптимістичного» завищення SROI через ігнорування ризиків (проблема, описана в рецензіях щодо надійності SROI). По-друге, введення **K_{prio}** дозволяє формально включити у підсумкову монетизацію ту соціальну вагу, яка в мирний час мала б менший економічний еквівалент (тобто кожна одиниця суспільного блага матиме вищу грошову «вартість» в умовах кризи). По-третє, модель стимулює системний збір даних: для обґрунтування **K_{war}** потрібні

емпіричні джерела (реєстри мобілізованих, дані по релокації, оцінки руйнувань), що зменшує суб'єктивність індикатора SROI. Підкреслимо, що подібні підходи відповідають практикам підвищення якості SROI через чутливий аналіз і прозору документацію припущень.

Разом з тим W-SROI має обмеження і вимагає ретельного дотримання процедур: по-перше, введення нових коефіцієнтів підвищує кількість припущень, отже потребує ретельного аналізу чутливості й прозорості валідації. По-друге, правильне значення K_{loss} і K_{prio} повинні виводитись із даних, а не призначатись експертно без підґрунтя; інакше модель ризикує перейти у формальний «чорний ящик» зі штучно керованими результатами. Нарешті, для забезпечення порівняльності результатів між проєктами необхідно запропонувати методичну інструкцію щодо побудови та верифікації цих коефіцієнтів (аналогічно до практик Social Value UK щодо звітності).

Отже, з теоретичної та прикладної позиції W-SROI є обґрунтованим і практично корисним удосконаленням SROI у воєнних умовах: ця модель дозволяє дати економетричну оцінку з урахуванням кризового соціального впливу результатів, але вимагає підвищеної уваги до якості

даних, прозорості припущень і чутливого аналізу, які потребують узгодження та стандартизації.

Запропонований підхід має потенціал для подальшого наукового розвитку у кількох напрямках: методологічне удосконалення способів визначення K_{war} для різних галузей та типів соціальних підприємств, порівняльні дослідження ефективності соціальних інвестицій у країнах з різним рівнем воєнних ризиків, розробка інтегрованих моделей, що поєднують W-SROI з іншими показниками ефективності (наприклад, індексами соціального впливу чи індексами стійкості громад).

Таким чином, підхід до розрахунку W-SROI не лише забезпечує оперативність оцінювання у складних умовах, але й формує новий науковий напрямок, спрямований на адаптацію міжнародно визнаних інструментів вимірювання соціальної цінності до специфіки країн, що переживають або відновлюються після війни.

Проілюструємо у вигляді Таблиці 1 порівняння класичної моделі SROI та адаптованої воєнно-коригованої моделі W-SROI.

Таблиця 1

Порівняння класичної моделі SROI та моделі w-SROI

Критерій	Класична SROI	W-SROI
Мета	Визначення співвідношення між створеною соціальною цінністю та обсягом інвестицій.	Визначення співвідношення між створеною соціальною цінністю з урахуванням підвищеної значущості проєктів у воєнних та повоєнних умовах та обсягом інвестицій.
Основна формула	$SROI = \frac{SV}{I}$	$W - SROI = \frac{SV \times K_{war}}{I}$
Переваги	Міжнародно визнана методологія; придатна для порівнянь у мирних умовах; висока точність за наявності якісних даних.	Швидка оцінка у кризових умовах; врахування додаткової ваги соціального ефекту; підвищена релевантність для регіонів з воєнними ризиками, зокрема для України.
Обмеження	Вимагає великих масивів даних та стабільності середовища; складність збору даних у кризових ситуаціях.	Потребує обґрунтованого визначення K_{war} менша універсальність поза умовами війни.
Необхідні дані	Повний набір показників.	Повний набір показників + емпірично визначений коефіцієнт впливу війни (K_{war}).
Приклади застосування	Оцінка ефективності соціальних інвестицій.	Оцінка впливу соціальних інвестицій, проєктів підтримки ВПО, ветеранів, відновлення інфраструктури та соціальної інтеграції у воєнних і повоєнних регіонах.

Джерело: побудовано автором

Розрахувавши за формулою W-SROI на прикладі соціального підприємства «Музей у темряві «03:00» ми отримали показник $W-SROI = 3,30$.

Значення соціальної рентабельності інвестицій $SROI = 3,33$ свідчить про високу соціальну ефективність моделі: кожна інвестована гривня забезпечує соціально-економічний ефект, у три рази вищий інвестицій. Навіть після корекції на воєнні ризики ($W-SROI = 3,30$) соціальне підприємство Музей у темряві «03:00» зберігає високий показник соціальної рентабельності інвестицій.

У різних дослідженнях SROI показники вище 3:1 вважаються високоефективними (Emerson, 2003; Nicholls et al., 2012). Це свідчить про те, що соціальний проект генерує у тричі більше соціальної цінності, ніж в нього інвестовано ресурсів.

Для соціальних підприємств у Великій Британії середній показник SROI коливається від 2 до 5 (Nicholls et al., 2012).

У проектах соціального житла та освіти SROI часто перебуває в межах 3–4, що вважається хорошим результатом (Arvidson et al., 2013).

Враховуючи складну соціально-економічну ситуацію, війну та необхідність повоєнного відновлення, показники $SROI = 3,33$ та $W-SROI = 3,30$ можна оцінити як високі, такі, які демонструють ефективність соціального підприємництва у створенні реальної соціальної та економічної вартості. Кожна вкладена гривня не просто окупається, а ще й має соціальний ефект у вигляді підвищення доходів, покращення здоров'я, інтеграції ветеранів і ВПО, створення робочих місць тощо. Високий SROI показує, що інвестиції сприяють сталому розвитку, соціальній згуртованості і економічному відновленню країни.

Висновки. Запровадження адаптованої моделі оцінки соціальної рентабельності інвестицій з урахуванням воєнних чинників (W-SROI) дозволяє кількісно відобразити реальний соціально-економічний ефект діяльності соціальних підприємств у кризових умовах. На відміну від класичної методики SROI,

запропонований підхід інтегрує коригувальні коефіцієнти, що відображають як втрати, так і підвищену соціальну значимість розвитку соціального підприємництва під час війни та в період повоєнного відновлення. Це робить оцінку більш чутливою до потреб суспільства та релевантною для України, яка перебуває в умовах повномасштабної та готується до довготривалого відновлення.

Практичне застосування W-SROI продемонструвало, що навіть з урахуванням воєнних ризиків, соціальні підприємства забезпечують високу віддачу інвестицій, генеруючи мультиплікативний ефект для економіки й суспільства. Особливої ваги набуває працевлаштування ветеранів, осіб з інвалідністю внаслідок війни та внутрішньо переміщених осіб, оскільки інтеграція цих категорій забезпечує не лише економічну користь, але й потужний психосоціальний ефект. Це сприяє соціальній згуртованості, зменшенню навантаження на систему соціального захисту та формуванню нових моделей сталого розвитку громад.

Таким чином, соціальне підприємництво у воєнний і повоєнний період має подвійне значення: воно є інструментом економічного відновлення та водночас чинником збереження і зміцнення людського капіталу. Використання W-SROI як аналітичного інструменту створює основу для більш ефективного спрямування ресурсів, формування державної політики підтримки та розробки стратегій розвитку інклюзивної економіки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у запропонованій модифікації класичної методики SROI шляхом введення інтегрального коефіцієнта із врахування воєнних чинників (W-SROI), що вперше дає можливість адекватно оцінювати соціально-економічну віддачу соціальних підприємств у кризових і повоєнних умовах. Такий підхід дозволяє виявити підвищену суспільну вагу проектів, орієнтованих на підтримку ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених

осіб, що не може бути відображено за допомогою класичних методів.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування W-SROI як інструменту стратегічного планування державної політики, інвестиційних рішень та корпоративної соціальної відповідальності. Для цього доцільним є створення національних методичних рекомендацій щодо збору даних та верифікації коефіцієнтів воєнної корекції, а також формування єдиної системи моніторингу й сертифікації соціального впливу. Це дозволить забезпечити порівнянність результатів між різними

проектами та підвищити довіру інвесторів і стейкхолдерів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією методики W-SROI у різних секторах економіки, розробкою галузевих коефіцієнтів пріоритетності, а також із порівнянням отриманих результатів в Україні з досвідом інших країн, що пережили або переживають воєнні виклики. Це дозволить поглибити розуміння ефективності соціальних інвестицій і сприятиме формуванню інтегрованої системи оцінювання впливу у сфері соціального підприємництва.

Література:

1. Aldairany S., Omar R., & Quoquab F. (2018). Systematic review: Entrepreneurship in conflict and post-conflict. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10 (2), 361–383. URL: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2017-0042>
2. Arvidson M., Fergus L. & (2013) Valuing the social: The nature and controversies of measuring Social Return on Investment (SROI). URL: <https://url-shortener.me/6Q9S>
3. Azmuk N., Grishnova O., & Kuklin, O. (2022). Digital employment: Ukraine's ranking in the global division of digital labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380–391.
4. Bansal S., Garg, I., & Singh, S. (2023). Corporate social responsibility: Insights from COVID-19 and stakeholder theory. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(6), 154–169. URL: <https://doi.org/10.1002/joe.22222>
5. Grishnova O. & Kopylov, D. V. (2023). Peculiarities of personnel engagement and retention in conditions of war and digitalization of labor. *Theoretical and Applied Economics*, 2(47), 35–48.
6. Grishnova O. & Markovets D. (2024). Digitalization of corporate human capital development: Trends, challenges, and efficiency (case of consulting companies). *Scientific Notes of KROK University*, 1(73), 28–39.
7. Harazishvili Y. & Grishnova O. (2018). Quality of life in the Ukrainian social security system: Indicators, level, threats. *Economy of Ukraine*, 61(11–12), 157–171. URL: http://economyukr.org.ua/docs/EU_18_11_157_uk.pdf
8. Millar R. & Hall K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
9. Muhula, S., Okaro, S., Mallett, A., Olsen, S., Ojok, M., Patrick, T., Mou, A., & Kumar, S. (2025). The impact and social return on investment (SROI) of health workforce training in fragile, conflict-affected settings—a study of the Maridi Health Sciences Institute (MHSI) in South Sudan. *Journal Of Public Health And Emergency*, 9. URL: [10.21037/jphe-24-112](https://doi.org/10.21037/jphe-24-112)
10. Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., & Goodspeed T. (2012). A guide to Social Return on Investment (SROI). SROI Network. URL: <https://url-shortener.me/6Q9M>
11. Social Value International. (2012). Guide to SROI. URL: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>
12. Social Value UK. (n.d.). SROI guide impact map – worked example. URL: <https://socialvalueuk.org/resources/sroi-guide-impact-map-worked-example/>
13. Sserwanga, C., Tumwebaze, I. K., & Nakijoba, S. (2014). Social entrepreneurship and post-conflict recovery in Uganda. *Journal of Enterprising Communities*, 8(4), 300–317. URL: https://www.researchgate.net/publication/280193853_Social_entrepreneurship_and_post_conflict_recovery_in_Uganda
14. Tesliuk, S., & Demchuk, I. (2023). Development of social entrepreneurship in Ukraine under martial law. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(32), 116–125. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-116-125>
15. Ukraine Recovery Conference 2025. URL: <https://ua.urc-international.com/#urc2025>
16. Veterans Fund of Ukraine. (2024). Analiz potreb ta problem veteraniv ta veteranok za 2024 rik [Analysis of the needs and problems of veterans and female veterans in 2024]. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/>
17. Volosiuk, M., Kryvtsov, A., Vakhovych, I., Smolych, D., & Zalievska-Shyshak, A. (2025). The role of social entrepreneurship in advancing economic growth and sustainability amid instability. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 1–11. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p1>
18. Zalievska-Shyshak, A., & Shyshak, A. (2024). Social innovations and social entrepreneurship in the

context of post-war recovery of Ukraine: Eastern Europe, 7(3), 1–26. URL:
Conceptualisation and legal aspects. Access to Justice in <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.3-a000310>

УДК 330.3:334

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-118-125

Дата надходження: 19.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ольга Полторацька

Магістрант, ВНЗ Університет економіки та права “КРОК”, Бізнес-школа “КРОК”, м. Київ, Україна,
E-mail: PoltoratskaOY@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9040-6570>

SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS

Olga Poltoratska

Master's student, University of Economics and Law “KROK”, Business School “KROK”, Kyiv, Ukraine, E-mail:
PoltoratskaOY@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9040-6570>

Анотація. Повномасштабне вторгнення росії в Україну зумовило суттєві виклики для бізнесу в Україні, особливо для малого бізнесу. в той же час, малий бізнес на четвертому році повномасштабного вторгнення демонструє стійкість та адаптацію. При цьому основними викликами для малого бізнесу в сучасних умовах є: непередбачуваність ситуації, нестабільність законодавства, нестача кадрів, низька платоспроможність, нестача капіталу, тощо. У статті досліджено сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні у першому півріччі та II кварталі 2025 року з урахуванням регіональних і гендерних особливостей. Проведено аналіз статистичних даних щодо відкриття та закриття фізичних осіб-підприємців (ФОП) у різних областях країни, включно з регіонами, що зазнають постійного воєнного впливу. Встановлено, що навіть за складних умов низка територій демонструє позитивну динаміку підприємницької активності. Так, у Запорізькій області, після значного відтоку бізнесу на початку року, другий квартал зафіксував чистий приріст нових підприємців. Схожі тенденції виявлено у Харківській, Сумській, Миколаївській та Херсонській областях, де кількість нових реєстрацій перевищила число закриттів. Особливу увагу приділено гендерним аспектам: жінки продовжують залишатися провідною рушійною силою малого бізнесу, забезпечуючи понад 60% нових реєстрацій ФОПів, тоді як серед закритих підприємств спостерігається майже паритетний розподіл за статтю. Зроблено висновок, що масове припинення діяльності ФОПів на початку 2025 року носило тимчасовий технічний характер, пов'язаний із особливостями державних реєстрів, а другий квартал засвідчив поступове відновлення економічної активності малого бізнесу. Отримані результати дозволяють оцінити стійкість і адаптивність підприємницького середовища в умовах кризових викликів та визначити ключові регіони та галузі для підтримки державної політики у сфері малого підприємництва.

Ключові слова: малий бізнес, підприємництво, ФОП, регіональний розвиток, гендерний аспект, відновлення економіки, Україна.

Формули: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 12

Abstract. Russia's full-scale invasion of Ukraine has caused significant challenges for business in Ukraine, especially for small businesses. At the same time, small businesses in the fourth year of the full-scale invasion demonstrate resilience and adaptation. At the same time, the main challenges for small businesses in modern conditions are: unpredictability of the situation, instability of legislation, lack of personnel, low solvency, lack of capital, etc. The article examines current trends in the development of small business in Ukraine in the first half of the year and the second quarter of 2025, taking into account regional and gender characteristics. An analysis of statistical data on the opening and closing of individual entrepreneurs (IEOs) in various regions of the country, including regions under constant military influence, was conducted. It was found that even in difficult conditions, a number of territories demonstrate positive dynamics of entrepreneurial activity. Thus, in Zaporizhia region, after a significant outflow of business at the beginning of the year, the second quarter recorded a net increase in new entrepreneurs. Similar trends were observed in Kharkiv, Sumy, Mykolaiv and Kherson regions, where the number of new registrations exceeded the number of closures. Particular attention is paid to gender aspects: women continue to be the leading driving force of small business, providing over 60% of new registrations of individual entrepreneurs, while among closed enterprises there is an almost parity distribution by gender. It is concluded that the mass cessation of activities of individual entrepreneurs at the beginning of 2025 was of a temporary technical nature, related to the peculiarities of state registers, and the second quarter witnessed a gradual

restoration of economic activity of small businesses. The results obtained allow us to assess the resilience and adaptability of the business environment in the face of crisis challenges and identify key regions and industries to support state policy in the field of small entrepreneurship.

Keywords: small business, entrepreneurship, FOP, regional development, gender dimension, economic recovery, Ukraine, resilience, post-conflict business environment.

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

Постановка проблеми. Розвиток малого бізнесу в Україні характеризується надзвичайною стійкістю в умовах війни, при цьому високий відсоток підприємств відновлює діяльність, але він стикається з такими викликами, як нестача фінансування, нестача робочої сили та загальна економічна нестабільність. Поточні виклики для малого бізнесу в Україні включають брак фінансування, нестачу персоналу, зниження попиту, бюрократію та регуляторні перешкоди, що посилюються війною, що триває. Однак, перспективи існують у таких сферах, як ІТ та оборонні технології, завдяки впровадженню електронного урядування та інноваційних рішень. Міжнародна підтримка, зусилля з реконструкції та зосередження на цифровій трансформації також пропонують потенційні шляхи для відновлення та стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку та проблемам малого бізнесу в Україні приділено значну увагу як у розробках вітчизняних науковців так і у міжнародній пресі. Зокрема, напрямами досліджень були: виклики малому бізнесу під час активної фази війни (Дюк, А. А., & Чаланов, В. В., 2025), тенденції та інструменти підтримки (Шпильова В. О., Білик, В. В., & Куценко, Б. В. 2025), гендерний аспект розвитку малого бізнесу (Kahn, M., 2025), перспективи розвитку (Дмитренко, А. В., Кравченко О. В., 2025). Аналітичні агенції проводили опитування підприємців для оцінки їх проблем (Center for Innovations Development, 2025), оцінки сучасного стану (YC.Market, 2025), очікувань підприємців (European Business Association, 2025). Це свідчить про переосмислення ролі малого бізнесу в економіці держави, як соціально - економічної основи добробуту населення, що створює робочі місця, насичує ринок товарами та послугами,

стимулює конкуренцію та інновації, забезпечуючи стабільність та зростання добробуту, особливо важливий у кризові часи завдяки гнучкості та швидкій адаптації до змін, що робить його ключовим для відновлення та розвитку економіки.

При цьому, недостатньо систематизовано розвиток, виклики та перспективи малого бізнесу в Україні, що зумовлює актуальність дослідження та з'ясування викликів та перспектив розвитку малого бізнесу в Україні.

Формулювання основних цілей статті. Метою статті є узагальнення та систематизація сучасного стану розвитку малого бізнесу в Україні, виникаючі виклики та ймовірні перспективи розвитку.

У статті використано загально наукові та спеціальні методи: системний підхід – для оцінки сучасного стану розвитку малого бізнесу в Україні та перспектив його розвитку, аналіз та синтез - для оцінки стану відкриття та закриття малого бізнесу як загалом та і по регіонах України, конкретизація – для виявлення зміни гендерної структури малого бізнесу, графічні та табличні методи – для відображення результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу наукового дослідження. Малий бізнес в Україні у 2025 році переживає звуження через війну, нестабільність та економічний тиск, однак демонструє вражаючу стійкість. З'являються ознаки стабілізації, завдяки активним реєстраціям бізнесів, зростанню певних секторів і підтримці держави та міжнародних партій. Основним завданням є подолання бар'єрів: доступу до фінансів, податкового тиску та кадрової нестачі, щоб дати малому бізнесу імпульс для зростання в нових реаліях (Дюк, А. А., & Чаланов, В. В., 2025).

Після складного початку року, другий квартал 2025-го приніс позитивні

зміни в динаміці малого бізнесу в Україні. Кількість новостворених фізичних осіб-підприємців (ФОП) перевищила кількість закритих, що свідчить про поступову стабілізацію підприємницького середовища.

Динаміка підприємницької активності у першій половині 2025 року (рис.1) засвідчила зміну загальних трендів функціонування малого бізнесу. Якщо на

початку року спостерігалось різке скорочення кількості суб'єктів підприємництва, то вже у другому кварталі відбулася стабілізація ситуації та зафіксовано позитивну динаміку зростання. Подібні коливання зумовлені насамперед наслідками масштабної кібератаки на Єдиний державний реєстр у січні 2025 року, що суттєво спотворило статистичні показники першого кварталу.

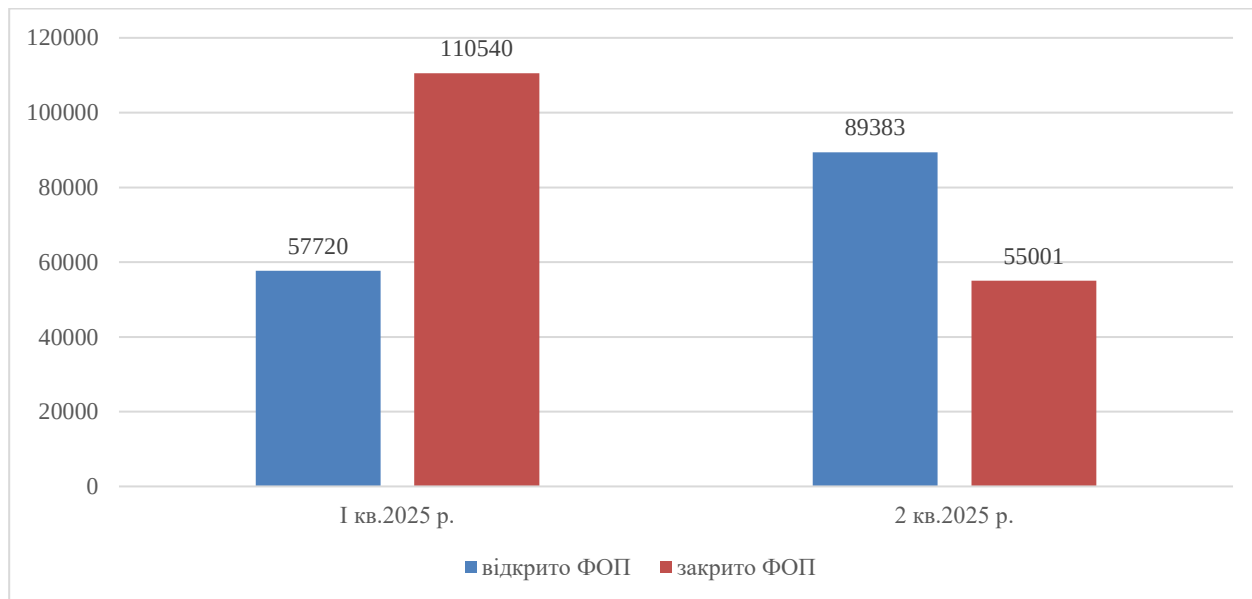


Рис. 1. Динаміка відкриття та закриття малого бізнесу в Україні у I та II кварталах 2025 року

Джерело: систематизовано автором на основі You Control Market (2025)

У I кварталі 2025 року сформувалася атипова ситуація: кількість припинених фізичних осіб-підприємців (110,5 тис.) більш ніж удвічі перевищила кількість новостворених суб'єктів господарювання (57,7 тис.). Виявлений дисбаланс пояснюється переважно технічними причинами: до офіційної звітності потрапили накопичені за час зупинення роботи реєстрів дані про закриття бізнесу. У результаті чисті втрати підприємницького сектору протягом перших трьох місяців року становили понад 50 тис. одиниць.

У другому кварталі «ефект відкладеного попиту», спричинений кіберінцидентом, вичерпався. Кількість закриття повернулася до звичайного рівня, скоротившись майже удвічі до 55 тис. підприємців. Одночасно активізувався

процес започаткування бізнесу: у квітні–червні було зареєстровано близько 89,4 тис. нових ФОП, що на 55% перевищує показник попереднього кварталу. Таким чином, співвідношення між відкриттями та закриттями змінилося на користь зростання: на кожні 100 зареєстрованих підприємців припадало лише 62 випадки припинення діяльності. Це дало можливість малому бізнесу продемонструвати позитивне сальдо, тобто, чистий приріст за квартал становив приблизно 34,4 тис. підприємців.

Особливу аналітичну цінність становить галуzeвий розріз динаміки відкриття та припинення діяльності фізичних осіб-підприємців. Як і у попередньому періоді, домінуючі позиції зберігають десять провідних секторів економіки (рис.2), які концентрують понад 80% усіх новостворених та близько 86% припинених суб'єктів підприємництва.

Водночас, на відміну від I кварталу, у більшості ключових галузей у II кварталі 2025 року кількість нових реєстрацій

перевищила обсяг закриття, що засвідчує поступове відновлення та поживлення підприємницької активності.

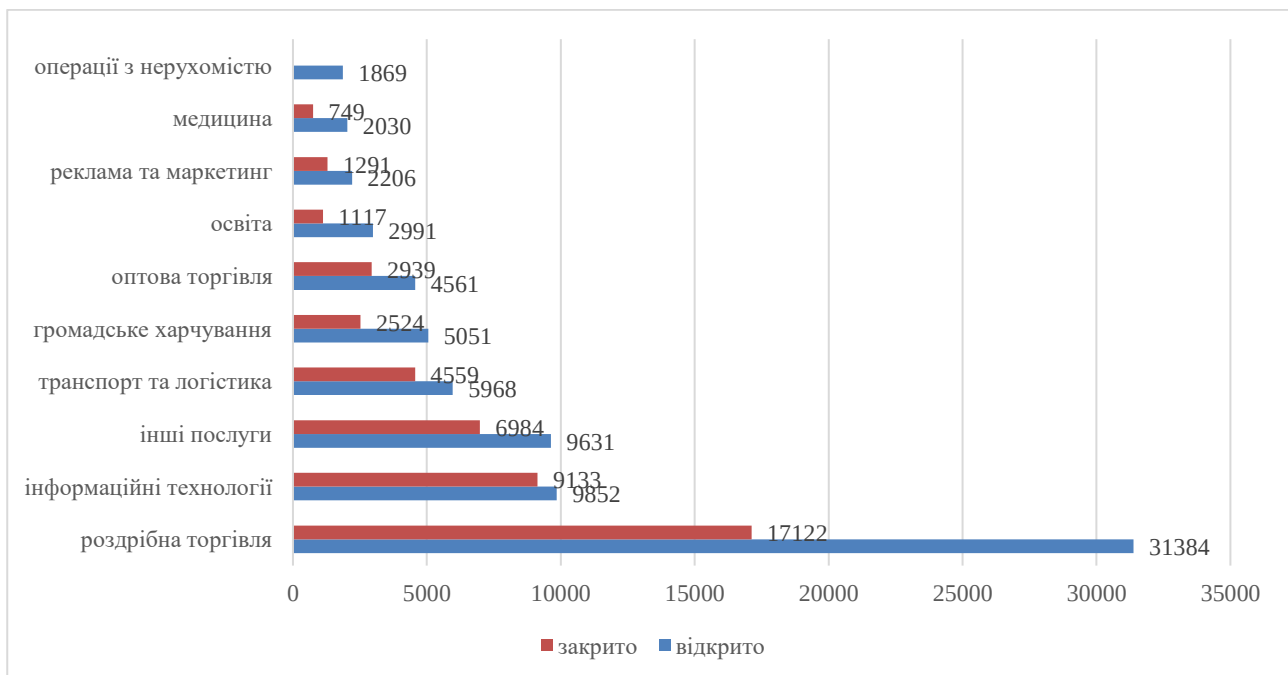


Рис. 2. Галузі відкриття малого бізнесу у II кварталі 2025 року в Україні

Джерело: систематизовано автором на основі You Control. Market (2025)

За оцінкою You Control. Market (2025), беззаперечним лідером за кількістю новостворених мікро бізнесів залишилася роздрібна торгівля. У другому кварталі у цьому сегменті зареєстровано 31,4 тис. нових ФОП, що на 113% більше порівняно з попереднім періодом. Попри те, що торгівля водночас характеризується найбільшими обсягами закриття, саме вона забезпечила найвагоміший чистий приріст - понад 14 тис. підприємців.

Інформаційні технології посіли другу позицію з результатом 9,9 тис. нових реєстрацій та темпами зростання близько +14%. Принципово важливо, що й у цьому секторі кількість відкриття перевищила кількість закриття (9,1 тис.), що свідчить про збереження його привабливості та стійкості.

Третє місце за показниками новостворених ФОП посіла категорія «Надання інших індивідуальних послуг» (9,6 тис. проти 7,6 тис. у першому кварталі). До п'ятірки галузевих лідерів також увійшли транспорт і логістика (6 тис.) та сфера громадського харчування (5,1 тис.).

У другій групі рейтингу опинилися оптова торгівля, освіта, рекламно-маркетингові послуги, охорона здоров'я та аграрний сектор. Кожен із цих напрямів продемонстрував відчутне зростання кількості суб'єктів малого бізнесу: від +14% в ІТ до +65–70% у транспортній, харчовій та оптовій сферах. Це свідчить про диверсифікацію підприємницької активності та поступове відновлення економічної структури після кризових явищ початку року.

У другому кварталі 2025 року спостерігається суттєве уповільнення темпів закриття фізичних осіб-підприємців (ФОП) порівняно з кризовим періодом січня–березня. Попри те, що найбільшу кількість припинених реєстрацій традиційно зафіксовано у сфері роздрібно торгівлі (17,1 тис. ФОП), цей показник майже вдвічі нижчий від рівня першого кварталу. Високими залишаються масштаби виходу з ринку в ІТ-секторі (9,1 тис.) та у сфері надання інших послуг (7 тис.). До галузей із помітними показниками закриття також належать транспорт, оптова

торгівля, громадське харчування, рекламний бізнес та освіта. Водночас у всіх провідних секторах кількість припинених ФОП у другому кварталі була не лише вдвічі меншою, ніж у попередньому, а й значно поступалася числу новостворених підприємств.

Територіальна структура підприємництва вкотре підтверджує концентрацію бізнес-активності у великих міських агломераціях та промислових регіонах. Абсолютним лідером за приростом нових ФОП став Київ, де у квітні–червні 2025 року зареєстровано 11 648 підприємців (проти 8 542 у першому кварталі). Це є найвищим квартальним результатом серед усіх регіонів. Серед областей найбільший прогрес демонструє Дніпропетровська (понад 8,1 тис. відкриття проти 5,5 тис. у попередньому кварталі). Далі у рейтингу розташувалися Львівська (6,9 тис.), Одеська (6,8 тис.), Київська (6,6 тис.) та Харківська (6,5 тис.) області. В усіх цих регіонах у другому кварталі простежується помітне поживавлення підприємницької активності після спаду на початку року.

За оцінкою You Control. Market (2025), сукупно місто Київ і п'ять найбільших областей (Дніпропетровська, Львівська, Одеська, Київська та Харківська) акумулювали майже половину всіх нових ФОП країни у другому кварталі. До десятки лідерів також увійшли Полтавська, Вінницька, Хмельницька та Волинська області, які продемонстрували прискорене зростання кількості зареєстрованих підприємців. Зокрема, на Полтавщині кількість нових ФОП майже подвоїлася порівняно з першим кварталом 2025 року.

Динаміка закриття бізнесів свідчить про поступове покращення ситуації в усіх регіонах. Хоча м. Київ зберіг першість за абсолютними масштабами закриття (понад 7 тис. ФОП у другому кварталі проти 14,5 тис. у першому 2025 року), столиця вперше за тривалий час продемонструвала позитивний баланс: кількість відкритих бізнесів перевищила кількість закритих на 4,5 тис. Дніпропетровська область, яка

очолила анти рейтинг серед регіонів із показником 4,9 тис. закритих ФОП, також забезпечила позитивний результат (+3,3 тис. ФОП). Високі рівні припинення діяльності ФОП зберігалися на Харківщині, Одещині, Львівщині та Київщині, однак у цих регіонах загальна динаміка теж залишалася позитивною (Шпильова, В. О., Білик, В. В., & Куценко, Б. В. 2025).

Примітним є те, що навіть регіони, які постійно перебувають під активними воєнними діями, зокрема, постійними ракетними обстрілами, демонструють відносну стійкість підприємницького середовища. Так, у Запорізькій області у другому кварталі 2025 р. було закрито 1 736 суб'єктів господарювання у формі ФОП, проте зареєстровано 2 316 нових, що забезпечило позитивне сальдо. Для порівняння, у першому кварталі цього ж року регіон зафіксував майже 3,5 тис. закриття при близько 1,5 тис. відкриття, що свідчило про значний відтік бізнесу.

Схожу позитивну динаміку демонструє Харківська область, де чистий приріст підприємців перевищив 2 тис. осіб, а також Сумська область, у якій кількість нових реєстрацій ФОП зросла на 79%. Навіть у традиційно найбільш уражених воєнними діями регіонах: Херсонській та Миколаївській областях, де кількість відкриття перевищила кількість припинених суб'єктів підприємництва, що може розглядатися як ознака поступового відновлення ділової активності.

Особливу увагу привертає гендерний аспект розвитку малого бізнесу. У другому кварталі 2025 р. жінки традиційно залишалися основною рушійною силою підприємництва: із 89,4 тис. нових реєстрацій 54,2 тис. (60,7%) припали саме на них, тоді як на чоловіків лише 34,9 тис. (39,3%). Порівняно з першим кварталом частка жінок серед нових підприємців знизилася незначно (з 61,5% до 60,7%), що підтверджує стабільність гендерної пропорції (Kahn, M. 2025).

У структурі припинених ФОП простежується близький до паритету розподіл: у квітні–червні 2025 р. жінки становили 52,4% (28,8 тис.) закритих

бізнесів, а чоловіки лише 47,6% (26,2 тис.). Така ж тенденція спостерігалася і в попередньому кварталі (52,7% жінок серед припинених ФОП). Отже, понад половину як нових, так і ліквідованих підприємницьких ініціатив в Україні забезпечують жінки.

Таким чином, значний сплеск припинення підприємницької діяльності на початку 2025 р., імовірно, мав технічний характер, пов'язаний із особливостями роботи державних реєстрів. Уже в другому кварталі спостерігалася поступове відновлення: масові закриття зупинилися, а кількість нових реєстрацій навіть почала перевищувати кількість ліквідацій. Хоча за перше півріччя сукупно число припинених ФОП залишається дещо більшим, ніж

кількість відкритих, відмінність між цими показниками вже не є критичною.

Якщо нинішня тенденція збережеться, то до кінця 2025 року Україна цілком може вийти на нульовий баланс малого підприємництва. Звісно, говорити про повноцінне відновлення зарано, адже багато чинників (безпекова ситуація через повномасштабну війну, платоспроможність населення тощо) і далі впливатимуть на бізнес-клімат. Втім, другий квартал 2025-го показав, що малий бізнес в Україні попри все продовжує запускатися і шукає нові можливості.

За результатами опитування малого бізнесу (Center for Innovations Development, 2025) в Україні у 2025 році були визначені наступні виклики – див. рис.3.

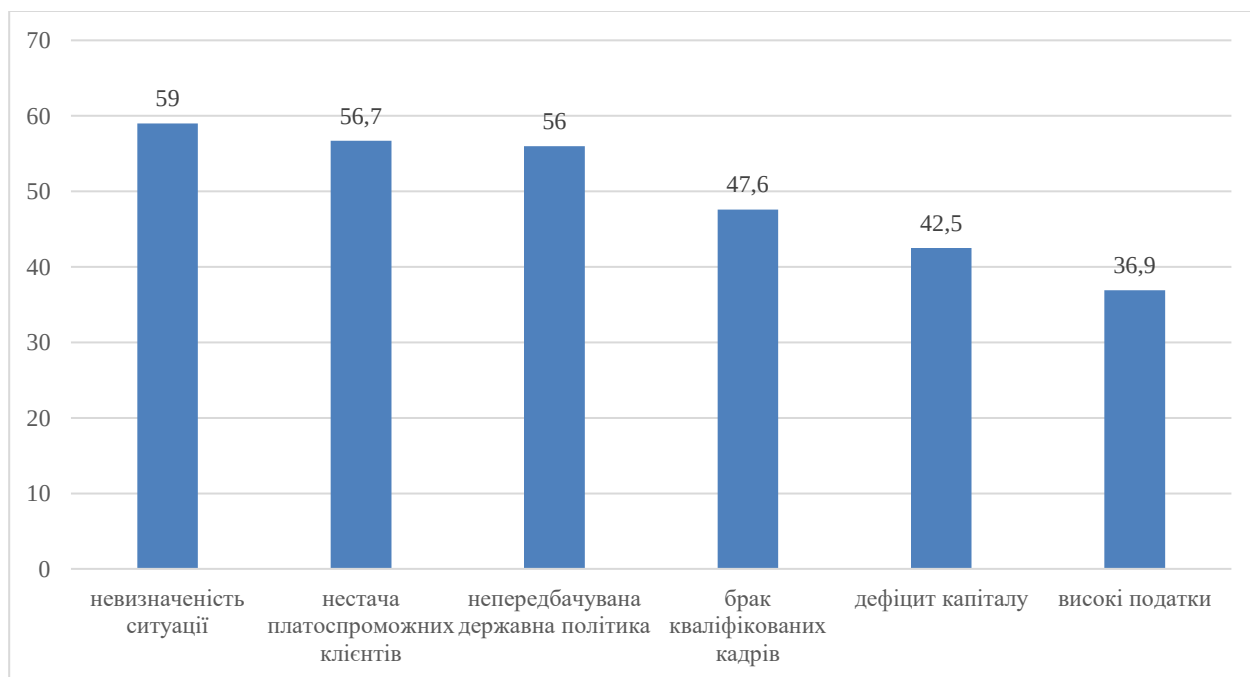


Рис. 3. Проблеми малого бізнесу в Україні, %

Джерело: систематизовано автором на основі Center for Innovations Development (2025)

Респондентами були визначені наступні проблеми, які заважають розвитку малого бізнесу в сучасних умовах:

- невизначеність ситуації (59 %),
- нестача платоспроможних клієнтів (56.7 %),
- непередбачувана державна політика (56 %),
- брак кваліфікованих кадрів (47.6 %),
- дефіцит капіталу (42.5 %);

-високе податкове навантаження (36,9%).

У середині 2025 року понад 40 % МСБ оцінюють стан бізнесу як незадовільний або поганий, а лише близько 17 % - як «добрий/відмінний» (Zubkova, 2025).

За оцінкою European Business Association (2025) 67 % підприємців використовують цифрові канали для продажів, частка онлайн-бізнесів зросла з

15 % до 24 %.

При цьому, Уряд України ухвалив стратегію розвитку МСБ на період 2024–2027 років: фокусується на відновленні бізнесу, цифровізації, зеленому розвитку, інклюзії (включно з жінками, ветеранами, ВПО), експорту, державних закупівель і кластерному розвитку (Ministry of Economy of Ukraine, 2024).

Існують державні програми підтримки:

-«Made in Ukraine»;

-Кредити 5-7-9;

-страхування воєнних ризиків;

-покращення участі МСБ у держзакупівлях через Pulse та Diia.Business (Ministry of Economy of Ukraine, 2024).

Так, у межах програми RISE, підтриманої Світовим банком: 593 млн дол. США спрямовано на допомогу 20,000 одиницям МСБ та збереження/створення щонайменше 40,000 робочих місць, із акцентом на зелені ініціативи та експорт (Zablotskyi, D., & Panajyan, S. 2024).

Платформа Diia.Business активізує цифрову підтримку (консультації, доступ до послуг, електронні інструменти), але частка МСБ, що використовують цифрові інструменти, нижча, ніж у великих компаній.

Для поліпшення розвитку малого бізнесу ОЕСР підкреслює необхідність поліпшення інвестиційного клімату через доступ до фінансів, реформи регулювання, боротьбу з корупцією, цифровізацію податкового адміністрування, розвиток фінансових інструментів (лізинг, страхування), а також «зелену» політику (Keith, A., & Ziemann, V. 2025).

Загалом, перелік пріоритетів бізнесу на 2025 рік включає: компенсації втрат, страхування воєнних ризиків, підтримку у працевлаштуванні ветеранів, розвиток інноваційної інфраструктури, очищення від мінних загроз, стимулювання освіти та повернення людського капіталу (Keith, A., & Ziemann, V. 2025).

Таким чином, на серпень 2025 року малий бізнес в Україні демонструє певну стабілізацію після затяжної кризи 2024–першої половини 2025 року. Проте ситуація залишається сюжетною: низький бізнес-оптимізм, обмежені ресурси та ризики зберігають значний тиск. Водночас державні програми та часткова цифрова адаптація створюють нові можливості для трансформації та зростання.

Узагальнимо результати дослідження по викликам та перспективам розвитку малого бізнесу в Україні в табл.1.

Таблиця 1

Виклики та перспективи малого бізнесу в Україні

Категорія	Стан малих підприємств
Динаміка бізнесу	Незначний позитивний баланс проте ріст уповільнений
Економічний настрій	Зростає песимізм. Індекс UBI низький
Галузі/регіони	ІТ-сектор поступово адаптується; нові регіональні осередки зростання
Державна підтримка	Стратегія до 2027, кредитні програми
Виклики	Податкова складність, доступ до фінансів, корупція
перспективи	Цифровізація, ІІІ, кібербезпека, локальна продукція

Джерело: систематизовано автором на основі *YC.Market (2025), Center for Innovations Development (2025), Keith, A., & Ziemann, V. (2025)*

У II кварталі 2025 року малий бізнес в Україні продемонстрував помітне відновлення. Навіть у прифронтових регіонах, зокрема на Запоріжжі, Харківщині, Сумщині, Херсонщині та Миколаївщині, кількість нових ФОП перевищила кількість закритих, що свідчить про поступове повернення економічної активності. Водночас жінки

залишаються головною рушійною силою підприємництва: понад 60% нових бізнесів відкрили саме вони. Гендерна структура серед закриття майже паритетна. Таким чином, період масового припинення діяльності ФОП на початку 2025 року виглядає радше технічним явищем, а не сталою тенденцією. Загалом у малому бізнесі сформувалася позитивна динаміка,

що свідчить про високу стійкість підприємців навіть в умовах воєнних викликів.

Висновки. Незважаючи на багатогранні виклики від воєнної нестабільності до труднощів з клієнтами, кадрами та фінансуванням, малий бізнес в Україні проявив помітну стійкість і адаптивність. Частка малого бізнесу, яка активно використовує цифрові канали, демонструє потенціал для зростання. Це підтверджує необхідність комплексної підтримки: стратегічна політика уряду та міжнародні програми фінансування (RISE, Diia.Business), разом з реформами (OECD),

можуть створити фундамент для стійкого відновлення і розвитку малого бізнесу. Підвищення цифровізації, доступ до фінансування, підтримка експорту та «зелений перехід» - це можливості, які допоможуть перетворити виклики на шанси для українських підприємців.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно присвятити **впливу викликів на перспективи розвитку малого бізнесу в Україні**, зокрема, як впливає державна політика та нормативно-правове регулювання, нестача професійних кадрів, низька платоспроможність споживачів, тощо.

Література:

- 1.Дмитренко, А. В., & Кравченко, О. В. (2025). Малий бізнес в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, Україна, м. Харків, 23 травня 2025 р.*, 22–26.
- 2.Дюк, А. А., & Чаланов, В. В. (2025). Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>
- 3.Шпильова, В. О., Білик, В. В., & Куценко, Б. В. (2025). Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в Україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки. *Development Service Industry Management*, 2, 362–366.
- 4.YC.Market (2025). Малий бізнес: від рекордних закриттів до стабілізації у другому кварталі 2025 р. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-vid-riekordnikh-zakrittiv-do-stabilizatsiyi-u-drugomu-kvartali-2025-r/>
- 5.Center for Innovations Development (2025). State and needs of business in Ukraine: results of the survey in March 2025. URL: <https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku-en-translation>
- 6.Zubkova, D. (2025). Over 40% of small and medium-sized businesses in Ukraine assess their condition as unsatisfactory or bad – study. URL: <https://ukranews.com/en/news/1098835-over-40-of-small-and-medium-sized-businesses-in-ukraine-assess-their-condition-as-unsatisfactory-or>
- 7.European Business Association (2025). Two out of three SMEs plan to expand their business in 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi>
- 8.Ministry of Economy of Ukraine (2024). Government approves SME Development Strategy until 2027 and operational action plan for 2024–2027. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiyniy-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky>
- 9.Zablotskyi, D., & Panajyan, S. (2024). Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>
- 10.Kahn, M. (2025). Ukrainian women's startups drive tech sector resilience, offer economic recovery hope. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukrainian-womens-startups-drive-tech-sector-resilience-offer-economic-recovery-2024-03-22>
- 11.Keith, A., & Ziemann, V. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html
- 12.Strykun, G. (2025). The Ukrainian Business Council has identified TOP-10 priorities for 2025. URL: <https://platforma-msb.org/en/the-ukrainian-business-council-has-identified-top-10-priorities-for-2025>

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-126-131

Дата надходження: 01.12.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

МЕХАНІЗМ ВЕНЧУРНОГО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІТ, БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Оксана Кириченко

Д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

MECHANISM OF VENTURE FINANCING OF PROJECTS IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF IT, BUSINESS IN THE CONDITIONS OF THE RECOVERY ECONOMY

Oksana Kyrychenko

Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Management Technologies «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Анотація. У статті досліджено механізми венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що сучасний стан підприємств та необхідність впровадження процесів їх розвитку, оновлення на засадах реалізації проектів впровадження нових технологій та інновацій потребує значних інвестиційних ресурсів, яких сьогодні в Україні недостатньо. Досвід провідних країн світу свідчить, що найбільш ефективними інвесторами в інноваційному розвитку національної економіки можуть виступати саме вітчизняні інвестори – юридичні та фізичні особи. Саме тому питання формування та впровадження механізмів венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки має пріоритетне та важливе значення.

Метою статті є дослідження механізму венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні механізму впровадження венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки, виявленні того, що цей механізм є основоположним економічним інструментом, що ефективно застосовується для впровадження інновацій та реалізації проектів та дослідженні сутності цього механізму, що полягає в акумулюванні фінансових ресурсів, відбору інноваційних проектів для подальшого фінансування, спрямування розміщення венчурних інвестицій та здійснення контролю за своєчасністю повнотою повернення вкладених інвестицій. Виявлено, що впровадження механізмів венчурного фінансування інноваційних проектів спрямованих на розвиток підприємств в умовах відновлювальної економіки та цифровізації, впровадження нових цифрових технологій має певні відмінності від загального механізму венчурного фінансування пов'язані, як вже зазначалося, із факторами створення та впровадженням радикально нових технологій, що на мікрорівні підприємств мають тривалий термін окупності та є як матеріальними так і нематеріальними активами підприємств, що зменшує ризики та збільшує термін окупності даних інвестицій та виводить підприємства на новий техніко-технологічний рівень, а тому має пріоритетне важливе значення в умовах економічного відновлення.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності детального розгляду складових механізму венчурного фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності, важелів стимулювання та регулювання діяльності та застосування сучасних методів та інструментів управління, що є невід'ємними елементами механізму венчурного фінансування.

Ключові слова: управління, інвестиційно-інноваційне забезпечення, підприємства, сфера інформаційних технологій, механізми, венчурне фінансування, проекти, процеси, управління бізнесом, відновлювальна економіка
Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 12

Summary. The article studies the mechanisms of venture financing of projects in the management of investment and innovation support of enterprises in the field of IT, business, in the conditions of the recovery economy.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the current state of enterprises and the need to introduce the processes of their development, update on the basis of the implementation of projects for the introduction of new technologies and innovations requires significant investment resources, which are not enough in Ukraine today. The experience of the leading countries of the world shows that the most effective investors in the innovative development of the national economy can be domestic investors - legal and individuals. That is why the issue of formation and implementation of mechanisms for venture financing of projects in the management of investment and innovation support of IT enterprises, business, in the conditions of the recovery economy is of priority and importance.

The article is aimed at studying the mechanism of venture financing of projects in the management of investment and innovation support of IT enterprises, business, in the conditions of the recovery economy. 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 mechanism for the introduction of venture financing of projects in the management of investment and innovation support of enterprises in the field of IT, business, in the conditions of the recovery economy, identifying that this mechanism is a fundamental economic tool that is effectively used for the introduction of innovations and the implementation of projects and studying the essence of this mechanism, which consists in the accumulation of financial resources, selection of innovative projects for further financing, direction of placement of venture investments and control over the timeliness and completeness of return on investments. It has been revealed that the introduction of mechanisms for venture financing of innovative projects aimed at the development of enterprises in the context of the recovery economy and digitalization, the introduction of new digital technologies has certain differences from the general mechanism of venture financing, related, as already noted, to the factors of creation and implementation of radically new technologies that have a long payback period at the micro level of enterprises and are both tangible and intangible assets enterprises, which reduces risks and increases the payback period of these investments and brings enterprises to a new technical and technological level, and therefore is of priority importance in the context of economic recovery.

Prospects for further research lie in the expediency of a detailed consideration of the components of the mechanism of venture financing of investment and innovation activities, levers of stimulation and regulation of activities and the establishment of modern methods and management tools, which are integral elements of the mechanism of venture financing.

Keywords: management, investment and innovation support, enterprises, information technology, mechanisms, venture financing, projects, processes, business management, recovery economy

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

Постановка проблеми. Сучасний стан підприємств та необхідність впровадження процесів їх розвитку, оновлення на засадах реалізації проектів, впровадження нових технологій та інновацій потребує значних інвестиційних ресурсів, яких сьогодні в Україні недостатньо. Щодо прямих інвестицій вони в першу чергу спрямовуються на інвестування в основні фонди, активи, техніко-технологічні потужності, а не в створення нематеріальних активів та здійснення високо-ризикових інноваційних розробок. Досвід провідних країн світу свідчить, що найбільш ефективними інвесторами в інноваційному розвитку національної економіки можуть виступати саме вітчизняні інвестори – юридичні та фізичні особи. Питання в іншому, яким чином акумулювати та залучити ці

роздібнені, незначні за кожним окремим суб'єктом, але вагомі за загальним обсягом та перспективами залучення, інвестиційні ресурси. Це важливе питання, безперечно є питанням формування та впровадження механізмів венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки що мають пріоритетне та вадливе значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань формування механізмів венчурного фінансування в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом вивчалось у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Поняття «венчур» («venture») в перекладі із англійської мови означає «ризик» «ризикове підприємство». Основоположниками концепції організації венчурного бізнесу стали американці Том Перкінс, Юджин Клейнер, Франк Кофілд, що у 50-60 роках 20 століття розробили та впровадили механізм створення та розвитку венчурних фондів, акумулювання венчурного капіталу та його інвестування в інноваційні проекти (Капітанець, 2010).

За визначенням О. Кузьміна & І. Літвін (2009) під венчурним капіталом розуміють довгострокові прямі інвестиції, що мають пайовий характер та вкладаються інституціональними та індивідуальними інвесторами на тривалий період в розвиток новостворених інноваційних підприємств.

За дослідженням А. Поручника & Л. Антонюк (2000) венчурний капітал визначається як система відносин між суб'єктами венчурного підприємництва, що забезпечує акумулювання вільних коштів вкладників та їх подальше спрямування.

У працях О. Джусова (2009) зазначено, що основним напрямком на який спрямовується венчурний капітал є фінансування підприємств зорієнтованих на створення та впровадження інновацій.

Венчурний капітал зосереджується акумулюється в венчурних фондах, що одночасно акумулюють та розподіляють, через діяльність венчурних управляючих компаній, залучені ресурси (Кириченко, 2021).

За дослідженням О. Ставицького (2012) венчурні фонди надають перевагу інвестуванню в фірми, чії акції не знаходяться в вільному продажу на фондовому ринку а повністю розподілені між акціонерами-юридичними та фізичними особами.

У дослідженнях Т. Васильєва & В. Боронос (2009) суб'єктами венчурних відносин є: венчурні підприємства, інвестори та фінансові посередники. Науковець Т. Колінеску (2009) наголошує на тому, що сфера інтересів цих фондів зазвичай чітко розподілена і відповідно частина фондів зосереджує увагу на

інвестуванні в молоді компанії, частина фондів спеціалізується на інвестуванні в більш зрілі компанії, що давно і стабільно функціонують на ринку. Для створення венчурної фірми, необхідно декілька умов: наявність самої ідей інновації, суспільної потреби в реалізації цієї ідей, підприємця, що здатен реалізувати цю ідею та організувати нову структуру та «ризикового» капіталу за рахунок якого отримає інвестиції буде та буде впроваджена інновація (Пашко, 2008). Важливим учасником процесу венчурної діяльності є інвестор, який за дослідженням В. Юхименко (2009) може бути юридичною чи фізичною особою та приймає дольову участь в капіталі венчурної компанії через придбання її акцій. Як відзначається в праці Л. Антонюк, А. Поручника & В. Савчук (2003) період на який вкладаються інвестиції в переважній більшості триває від 3 до 10 років, при цьому від 3 до 5 років іде на освоєння інвестицій та створення продукту і ще від 3 до 5 років іде на отримання прибутку на вкладений капітал.

За узагальнюючим визначенням венчурне фінансування є гібридною формою забезпечення інноваційних підприємств інвестиціями який поєднує найбільш ефективні функції в діяльності ринків капіталу та банків (Кисіль, (2009). Отже, венчурні інвестиції є сучасним ефективним механізмом інвестиційної діяльності який дає можливість вирішувати широкий комплекс завдань інвестиційного забезпечення створення та впровадження інновацій, розвитку інноваційних підприємств від здійснення фундаментальних та прикладних досліджень до створення нових та впровадження продуктів та процесів.

Метою статті є дослідження механізму венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, стратегічний,

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

Виклад основного матеріалу.

Потреба інвестиційних ресурсах актуалізує питання створення нових організаційних механізмів фінансування інноваційного розвитку. Як свідчить досвід провідних країн світу, найбільш ефективним інструментом фінансового ринку спрямованим на інвестування в інноваційний розвиток є механізм венчурного фінансування. Впровадження механізму венчурного фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств сфери ІТ, бізнесу в умовах відновлювальної економіки потребує організаційного забезпечення формування та здійснення венчурної діяльності, що включатиме комплекс інструментів спрямованих на безпосередню організацію та забезпечення функціонування ринкових та державних інститутів а також інфраструктури венчурного інвестування в країні. Серед інструментів організаційного забезпечення слід зазначити необхідність створення, формування самих інформаційних баз підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність і створення Єдиного Державного банку інноваційних проєктів розвитку промисловості, які стали б не лише єдиними реєстрами проєктів, але й базою, якою могли б скористатися промислові підприємства з метою впровадження, в межах своїх галузей, тих чи інших інноваційних розробок. Це дало б можливість по-перше поєднати розробників, інтеграторів та підприємства, що впроваджують та комерціалізують інновації, а по-друге надало би можливості до швидкої та ефективної комерціалізації інноваційних розробок, особливо в сфері процесних інновацій, а по-третє забезпечило б значну дифузію, поширення інноваційних розробок серед промислових підприємств в межах окремих галузей та на міжгалузевому рівні.

Важливого значення, в аспекті розвитку венчурного руху в країні, має наявність фахівців-менеджерів здатних

організувати, запланувати та здійснювати венчурну діяльність на різних ділянках та в різних організаціях, що приймають участь в венчурному фінансуванні.

Ефективне функціонування механізму венчурного фінансування потребує створення та розвитку необхідної для цього інфраструктури здійснення венчурних інвестицій. В першу чергу мова йде про взаємодію з інститутами професійної, науково-технічної експертизи та комерційної експерти інвестиційно-інноваційних проєктів, страхування інвестицій в інноваційній діяльності, компаній з інформаційно-аналітичного обслуговування інноваційного ринку.

Слід зазначити, що поширення венчурного фінансування невід'ємно пов'язано із розвитком інфраструктури інновацій, саме тому необхідним є розвиток, розбудова інноваційної інфраструктури, важливими елементами якої виступають технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій.

Загалом, слід зазначити, що традиційно венчурне фінансування спрямовується на фінансування здійснення високо-ризикових інноваційних проєктів, стартапів, розробок у всіх сферах функціонування економіки спрямованих на високотехнологічні сфери та галузі. Найчастіше це стосується самого створення інновацій, інвестування в здійснення фундаментальних, прикладних досліджень, дослідно-конструкторських робіт, самого етапу створення інновацій, а також другого етапу інноваційної діяльності пов'язаної безпосередньо із впровадженням інноваційних розробок в серійне промислове виробництво. Розвиток підприємств ІТ сфери, бізнесу, виробничої операційної діяльності підприємств зумовлює техніко-технологічні зміни, оновлення основних фондів і тому інвестування в цій сфері передбачає прямі інвестиції пов'язані з капіталовкладеннями в обладнання, технічне та технологічне оновлення виробничих баз, основних фондів підприємства, а також в нові технології, що і забезпечує розвиток. Проте

існуючі виклики та тренди Четвертої промислової революції та «Індустрії 4.0» внесли зміни в розуміння цих параметрів інвестиційного розподілу. Розвиток підприємств з оновленням техніко-технологічних параметрів та основних фондів із застосуванням технологій Четвертої промислової революції та «Індустрії 4.0» базується на докорінному оновленні виробничих параметрів та технологій з використання нових інноваційних розробок при чому в переважній більшості за синхронною моделлю одночасного впровадження як процесних (виробничих) так і продуктових інновацій, а оскільки технології Четвертої промислової революції та «Індустрії 4.0» самі по собі є радикальними, революційними і відповідно високотехнологічними, то завдяки їм сама модернізація передбачає не лише оновлення, але й перехід на новий більш високий рівень виробництва навіть традиційних середньотехнологічних та низькотехнологічних підприємств. При цьому, продукт, що буде результатом високо та середньотехнологічних процесів залишиться середньо та низько технологічним, а більш високий рівень технологій, дозволить зробити це виробництво більш рентабельним, енерго та ресурсу ощадним, а висока якість продукції забезпечить її високу конкурентоспроможність, що внесе значні зміни загалом в системі майбутнього маркетингу, просування та реалізації продукції. Впровадження венчурного фінансування в розвитку промисловості на засадах переходу до технологій Четвертої промислової революції та «Індустрії 4.0» є тим універсальним, необхідним джерелом отримання та застосування інвестиційних ресурсів, що буде найбільш оптимальним, адаптованим до потреб промисловості. Ще однією перевагою цього інвестування в умовах переходу до «Індустрії 4.0» є висока мобільність, активність в наданні інвестиційних коштів, значне варіювання в обсягах інвестицій від достатньо незначних короткострокових інвестувань до багатомільярдних інвестицій з тривалим

терміном повернення. Водночас, впровадження венчурного інвестування в розвиток підприємств в умовах відновлювальної економіки і внести деякі зміни в параметри інвестування, оскільки впровадження технологій Четвертої промислової революції ознаменуватиме перехід на новий технологічний устрій та відбуватиметься фактично на зламі переходу на нові технології. Цей перехід буде наскільки послідовним та загальним, що значно зменшить традиційні для венчурного інвестування ризики в розробку та реалізацію продуктів, оскільки розробка та впровадження відповідних інновацій носитиме не поодинокий стихійний, а системний цілеспрямований характер з певним загальним вектором спрямуванням інноваційних змін, що значно зменшить ризики впровадження кожної окремої технології та її застосування в тому чи іншому підприємстві, що буде мати значні параметри повторюваності, а відповідно призведе до уніфікації та стандартизації технології її впровадження, що теж значною мірою зменшить ризики венчурного фіксування.

Практична діяльність в сфері венчурного фінансування реалізації інвестиційно-інноваційних проектів потребує врахування та систематизації ризиків характерних для інвестиційної та інноваційної діяльності та формування комплексу дій та заходів спрямованих на убезпечення від ризиків й запобігання їх дії, або ж спрямованих на мінімізацію їх негативного впливу на подальшої реалізації проектів.

Враховуючи значний обсяг та вплив ризиків, що впливають на ефективність впровадження венчурного інвестування постає актуальне питання доцільності та необхідності впровадження механізму управління ризиками венчурної діяльності. Складовими механізму зменшення негативного впливу ризиків венчурного фінансування повинно стати ідентифікація потенційних ризиків проектів венчурного фінансування; аналіз та оцінювання ступеня впливу виявлених ризиків; розробка стратегії яка забезпечуватиме

управління ризиками; впровадження моніторингу ризиків венчурного фінансування та прийняття необхідних дій заходів щодо запобігання виникненню реалізації ризикових подій та у разі їх настання мінімізації їх негативного впливу. Відповідно, прогнозування та управління ризиками є необхідними діями у практичній реалізації венчурного фінансування інвестиційно-інноваційних проєктів.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо що впровадження венчурного фінансування проєктів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки потребує формування та впровадження механізму такого фінансування, оскільки саме цей механізм є основоположним економічним інструментом, що ефективно застосовується економічно розвиненими країнами для впровадження інновацій та здійснення ефективних індустріальних змін. Сутність цього механізму полягає в акумулюванні фінансових ресурсів, відбору інноваційних проєктів для подальшого фінансування, спрямування розміщення венчурних інвестицій та здійснення контролю за своєчасністю

повнотою повернення вкладених інвестицій. Проте впровадження механізмів венчурного фінансування інноваційних проєктів спрямованих на розвиток підприємств в умовах відновлювальної економіки та цифровізації, впровадження нових цифрових технологій має певні відмінності від загального механізму венчурного фінансування пов'язані, як вже зазначалося, із факторами створення та впровадження нових технологій промислового призначення на радикально нових технологіях, що на мікрорівні підприємств мають тривалий термін окупності та є як матеріальними так і нематеріальними активами підприємств, що зменшує ризики та збільшує термін окупності даних інвестицій; та виводить виробничі потужності промислового комплексу країни на новий техніко-технологічний рівень, а тому має загальноекономічне та загальнодержавне значення. Невід'ємними елементами механізму венчурного фінансування є формування та застосування важелів стимулювання та регулювання такої діяльності та застосування сучасних методів та інструментів управління.

Література:

1. Антонюк, Л., Поручник, А., & Савчук, В. (2003). Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ. 394 с.
2. Васильєва, Т. & Боронос, В. (2009). Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку: монографія. Суми: СумДУ. 351с.
3. Джусов, О. (2009). Інноваційний розвиток світової економіки: інвестиційний аспект: монографія. Донецьк: Юго-Восток. 278с.
4. Калінеску, Т. (2009). Управління венчурним фінансуванням підприємств: монографія. Луганськ: СЛУ. 276 с.
5. Капітанець, Ю. (2010) Інвестиційне забезпечення фермерських господарств. Інноваційна економіка. № 5. С. 141–144.
6. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>

7. Кисіль М. (2009). Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. Менеджмент. №11. С. 225-230.
8. Кузьмін, О. & Літвін, І. (2009). Венчурні організації в машинобудуванні: види та тенденції розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. №1(91). С. 126-135.
9. Пашко, М. (2008). Особливості венчурного інвестування. *Формування ринкових відносин в Україні*. №12. С. 75-79.
10. Поручник, А. & Антонюк, Л. (2000). Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні: монографія. Київ : КНЕУ. 172 с.
11. Ставицький, О. (2012). Особливості розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Фондовий ринок*. №1. С. 28-32.
12. Юхименко, В. (2009). Проблеми венчурного фінансування в Україні. *Фондовий ринок*. №27. С.28-32.

УДК 658.5:005.21:005.591.6
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-132-139

Дата надходження: 30.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Марта Копитко¹, Володимир Галіка²

¹Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, м. Львів, Україна, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, Україна, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net , ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

²Аспірант, кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail.: HalikaVS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5125-2465>

OPTIMIZATION OF OPERATIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES BASED ON THE APPLICATION OF ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Marta Kopytko ¹, Volodymyr Halika ²

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.: HalikaVS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5125-2465>

Анотація. Доведено, що сьогодні, в багатьох галузях конкуренція переміщується з рівня продукту на рівень процесів, коли перевагу отримує не той, хто просто має кращу ідею, а той, хто здатний стабільно, швидко й економічно виготовляти, постачати, обслуговувати, відновлювати, масштабувати й водночас гарантувати якість і прозорість виконання. Мета дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних положень щодо оптимізації операційної діяльності підприємств через застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій. Об'єкт дослідження це операційна діяльність підприємств і процеси її управління в умовах мінливого зовнішнього середовища. Методологія дослідження передбачає використання системного підходу та методи аналізу і синтезу. Охарактеризовано основні джерела неефективності, серед яких простої обладнання, брак і переробки, надлишкові запаси, дублювання функцій, довгі узгодження, нерівномірне завантаження потужностей, слабка прозорість даних і розриви координації між підрозділами. Обґрунтовано доцільність переходу від разових заходів економії до системного процесного підходу, який поєднує стандартизацію операцій, відповідальність власників процесів, налаштування показників результативності та регулярне усунення причин відхилень. Встановлено, що адаптивні стратегії розвитку забезпечують гнучке планування, управління за сценаріями, швидке перенастроювання ресурсів, підтримку альтернатив у ланцюгах постачання, кросфункціональність персоналу та безперервне поліпшення на основі накопиченого досвіду. В нашій статті, також, розкрито зміст і практичну значущість оптимізації операційної діяльності підприємств на основі застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій у середовищі, для якого характерні коливання попиту, ресурсні обмеження, ускладнення логістики, підвищення вимог клієнтів до якості та строків виконання, а також загострення конкуренції на рівні процесів. Визначено, що ключовим результатом оптимізації є не лише зниження витрат, але й підвищення керованості процесів, зменшення втрат часу і матеріалів, зростання надійності виконання, стабільність якості та посилення операційної стійкості.

Ключові слова: операційна діяльність, оптимізація процесів, адаптивні стратегії розвитку, інноваційні технології, цифрова трансформація, аналітика даних, автоматизація, управління змінами, стійкість підприємства, технології на базі штучного інтелекту, безпека.

Формули: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 2; **бібл.:** 10

Abstract. It has been proven that today, in many industries, competition is moving from the product level to the process level, when the advantage is not gained by the one who simply has the best idea, but by the one who is able to stably, quickly and economically manufacture, supply, service, restore, scale and at the same time guarantee the quality

and transparency of execution. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological provisions on optimizing the operational activities of enterprises through the use of adaptive development strategies and innovative technologies. The object of the study is the operational activities of enterprises and their management processes in a changing external environment. The research methodology involves the use of a systems approach and methods of analysis and synthesis. The main sources of inefficiency are characterized, including equipment downtime, shortages and rework, excess inventory, duplication of functions, long coordination, uneven capacity utilization, poor data transparency and gaps in coordination between departments. The feasibility of transitioning from one-time cost-saving measures to a systemic process approach that combines standardization of operations, responsibility of process owners, setting performance indicators and regular elimination of causes of deviations is substantiated. It is established that adaptive development strategies provide flexible planning, scenario management, rapid reconfiguration of resources, support of alternatives in supply chains, cross-functionality of personnel and continuous improvement based on accumulated experience. Our article also reveals the content and practical significance of optimizing the operational activities of enterprises based on the application of adaptive development strategies and innovative technologies in an environment characterized by fluctuations in demand, resource constraints, logistics complications, increased customer requirements for quality and deadlines, as well as increased competition at the process level. It is determined that the key result of optimization is not only a reduction in costs, but also an increase in process controllability, a decrease in time and material losses, an increase in the reliability of execution, stability of quality and increased operational stability.

Keywords: operational activities, process optimization, adaptive development strategies, innovative technologies, digital transformation, data analytics, automation, change management, enterprise stability, artificial intelligence technologies, security.

Formulas:0; fig.: 2; tab.: 2;bibl.:10

Постановка проблеми. Сьогодні, в багатьох галузях конкуренція переміщується з рівня продукту на рівень процесів, коли перевагу отримує не той, хто просто має кращу ідею, а той, хто здатний стабільно, швидко й економно виготовляти, постачати, обслуговувати, відновлювати, масштабувати й водночас гарантувати якість і прозорість виконання. За такого роду умов оптимізація операцій вже не може спиратися лише на разові заходи економії або локальні удосконалення, оскільки вони часто дають короткостроковий результат і не формують стійкості, натомість потрібні адаптивні стратегії розвитку, які забезпечують гнучке планування, швидке переналаштування процесів, баланс між витратами й сервісом, а також здатність до оперативного навчання організації на основі системної оцінки даних, ризиків та результатів. Адаптивність у цьому контексті означає перехід від статичних регламентів до динамічних управлінських рішень, коли підприємство може працювати зі сценаріями, управляти вузькими місцями, перерозподіляти потужності, змінювати постачальників, перебудовувати виробничі та збутові ланцюги, підсилювати резерви й одночасно не втрачати контроль над собівартістю, якістю та строками. Інноваційні технології, зокрема сучасні цифрові платформи, інтегровані системи

планування ресурсів, інструменти аналітики даних у реальному часі, технології Інтернету речей, роботизація рутинних операцій, технології цифрових двійників, процесний майнінг, рішення для прогнозного обслуговування, а також технології на базі штучного інтелекту, надають підприємствам практичну можливість робити оптимізацію не інтуїтивною, а керованою та відтворюваною, коли рішення підтримуються швидким доступом до достовірної інформації, прозорим баченням потоків, точним визначенням причин відхилень і моделюванням наслідків управлінських кроків. Важливо й те, що операційна оптимізація, підкріплена адаптивними стратегіями та інноваціями, напряму впливає на фінансові результати, бо зменшує операційні витрати, прискорює оборотність капіталу, покращує прогнозованість грошових потоків, підвищує рівень сервісу й утримання клієнтів, а також допомагає уникати прихованих збитків від браку, простоїв, надлишкових запасів і неузгодженості рішень. Відтак, для таких соціально-економічних систем як підприємства малого й середнього бізнесу ця проблематика є не менш значущою, оскільки обмеженість ресурсів робить будь-яку помилку в операціях дорожчою, а доступ до технологій та управлінських

підходів нового покоління відкриває шлях до вирівнювання конкурентних можливостей із більшими гравцями. Отже, дослідження й практичне впровадження підходів до оптимізації операційної діяльності на основі адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій є важливим тому, що воно поєднує інструменти підвищення ефективності з механізмами гнучкості й стійкості, забезпечує підприємствам здатність діяти швидше за зміни зовнішнього середовища, підтримує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та формує основу для стабільного розвитку в умовах зростаючої складності економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оптимізації операційної діяльності підприємств на основі адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій спирається на ширший науковий контекст, у якому адаптація розглядається як еволюція управлінського мислення, як реакція на мінливість середовища та як механізм довгострокового збереження конкурентоспроможності (І. Сесіна, 2014; Я. Юхман, 2020; А. Штангрет, 2024; Д. Ткачук, 2024; Силкін, 2023). Наприклад, А. Мельник (2004) формує важливу теоретичну основу, показуючи становлення й розвиток поняття «адаптація підприємства» та наголошуючи, що адаптація є не одноразовою реакцією на зміни, а постійним процесом узгодження внутрішніх можливостей із вимогами зовнішнього середовища. Методологічний аспект управління адаптивністю, що є критично важливим для побудови адаптивних стратегій, розкриває І. Отенко (2008), приділяючи увагу принципам, інструментам і підходам, які дозволяють підприємству зберігати керованість в умовах невизначеності. І. Отенко (2008) підкреслює, що адаптивність має характер управлінської здатності, яка потребує чіткої організації, правил прийняття рішень, узгодженості функцій і готовності

швидко змінювати параметри діяльності без руйнування системи. О. Поліщук (2021) зазначає, що адаптивно-орієнтована система управління економічною безпекою підприємства має будуватися на принципах своєчасного реагування, попередження загроз та узгодження захисних дій із загальною системою управління.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних положень щодо оптимізації операційної діяльності підприємств через застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій. Об'єкт дослідження це операційна діяльність підприємств і процеси її управління в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оптимізація операційної діяльності підприємства починається з розуміння того, що операції є системою пов'язаних процесів, у яких матеріальні, інформаційні та фінансові потоки формують кінцеву цінність для клієнта. В такого роду системі важливо не лише зменшувати витрати, але й підтримувати якість, швидкість виконання, надійність постачання, безпеку праці, керованість запасів, стабільність обладнання та узгодженість рішень між підрозділами. Практика показує, що найбільші втрати часто виникають не через високі ціни ресурсів, а через внутрішні дисбаланси, надлишкові запаси, простой, брак, переробки, зайві переміщення, довгі узгодження, нерівномірне завантаження потужностей, дублювання функцій і слабку видимість даних. Тому сучасна оптимізація розглядає підприємство як мережу процесів, де результат забезпечується дисципліною виконання, прозорими правилами, відповідальністю за показники процесу, а також можливістю швидко виявляти відхилення й усувати причини, а не лише наслідки (табл.1).

Таблиця 1

Складові процесу оптимізації операційної діяльності підприємства

Складова	Зміст і практичні дії
Діагностика, опис і картування процесів	Визначають межі операційного контуру, фіксують фактичний маршрут виконання робіт, часові витрати, точки черг і повторів, причини браку, простоїв та зайвих переміщень. Виявляють вузькі місця, невиправдані узгодження, дублювання функцій, розриви відповідальності між підрозділами. Формують перелік проблем, ранжують їх за впливом на якість, строки, витрати, рівень сервісу, ризики зупинок і втрату клієнтів
Проектування цільової моделі, стандартизація і система показників	Описують, як процес має працювати після змін, задають стандарти виконання ключових операцій, правила передачі робіт, параметри контролю якості та порядок реагування на відхилення. Узгоджують показники результативності так, щоб вони не конфліктували, наприклад економія витрат не погіршувала якість, а максимальне завантаження потужностей не створювало черг і зривів строків. Закріплюють власників процесів, відповідальність за результат і регулярність перегляду стандартів на основі фактів
Технологічне підсилення процесів і управління даними	Впроваджують інтегровані інформаційні системи для планування ресурсів, управління складами, постачаннями, виробничими завданнями та контролем якості, щоб забезпечити єдину картину для всіх підрозділів. Налаштовують збір, очищення й узгодження даних, визначають правила доступу, кіберзахист і відповідальність за якість інформації. Використовують аналітику даних, автоматизацію рутинних операцій, процесний майнінг, цифрові двійники, прогнозне технічне обслуговування, а також технології на базі штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації запасів, виявлення аномалій і підтримки диспетчеризації, але лише після базового впорядкування процесів
Управління змінами, навчання персоналу і безперервне поліпшення	Запускають зміни через пілотні ділянки, фіксують ефект у операційних і фінансових показниках, потім масштабують рішення, зберігаючи стандарти та керованість. Проводять навчання, оновлюють посадові ролі, мотивацію та комунікацію, щоб нові правила реально виконувалися, а опір змінам зменшувався за рахунок прозорості й залучення. Вбудовують регулярні цикли поліпшення, аналіз причин відхилень, коригування регламентів, щоб оптимізація стала постійною здатністю, а не одноразовою кампанією

Джерело: сформовано авторами

Адаптивні стратегії розвитку в операціях означають перехід від керування за жорстким планом до керування за сценаріями, сигналами й обмеженнями, коли підприємство може швидко перебудовуватися залежно від попиту, доступності ресурсів. Бачиво, що в такого роду логіці важливо мати гнучкі моделі планування, портфель продуктів і послуг, який можна переформатовувати, підхід до запасів, що балансує між рівнем сервісу та вартістю зберігання, а також організаційну структуру, яка підтримує швидкі рішення без зайвої ієрархії. Так, адаптивність

спирається на принципи стійкості, наприклад наявність альтернативних постачальників, резервних маршрутів, можливість заміни матеріалів, уніфікацію компонентів, модульність процесів, кросфункціональність персоналу, а також на культуру безперервних поліпшень. Паралельно формується здатність організації навчатися, коли кожен збій стає джерелом знань, а регламенти й стандарти не «застигають», а регулярно оновлюються на базі аналізу причин, змін технологій і накопиченого досвіду (табл.2).

Таблиця 2

Сутнісні засади сучасного розуміння адаптивної стратегії розвитку

Засада	Прояв у стратегії	Операційний результат
Сценарність і швидке переналаштування	Стратегія передбачає кілька сценаріїв попиту, цін ресурсів і логістичних обмежень, і містить наперед визначені правила, як змінювати плани виробництва, закупівель, графіки персоналу та пріоритети замовлень	Зменшення зривів строків, швидше відновлення після відхилень, стабільніший рівень сервісу для клієнта. Менше термінових переробок і хаотичних переналаштувань, що підвищують витрати і знижують якість
Стійкість ланцюгів постачання і резервування критичних можливостей	У стратегії закріплюються альтернативні постачальники, резервні маршрути, правила заміни матеріалів, рівні страхових запасів для критичних позицій, а також вимоги до уніфікації компонентів і модульності процесів	Менше зупинок через дефіцит ресурсів, менша залежність від одного контрагента, краща прогнозованість виконання замовлень. Зниження втрат від простоїв, штрафів, браку й репутаційних наслідків, коли ринок очікує надійності
Прозорість, дані й узгодженість рішень між підрозділами	Стратегія спирається на єдині дані, єдині правила їх формування і використання, а також на регулярні управлінські цикли, де продажі, постачання, виробництво і фінанси працюють у спільній логіці. Використовуються аналітика даних, автоматизація та технології на базі штучного інтелекту, але з чітким розподілом відповідальності і контролю якості інформації	Менше суперечливих рішень, наприклад коли продажі обіцяють те, що виробництво не може виконати, або коли закупівлі формують запаси без урахування реального попиту. Швидше виявлення відхилень, точніша оцінка наслідків, вищий рівень керованості витрат, запасів і якості
Організаційна готовність, компетентності й культура безперервних поліпшень	Стратегія передбачає розвиток компетентностей, кросфункціональність команд, зрозумілу відповідальність за процеси, механізми навчання на помилках і регулярне оновлення стандартів. Зміни управляються як портфель ініціатив, де кожна має мету, власника, показники ефекту, план впровадження і комунікацію для персоналу.	Стабільніше впровадження нових рішень без зриву дисципліни виконання. Зростання продуктивності та якості через повторюваність кращих практик, менше прихованих втрат від неправильного виконання, менше опору персоналу, швидше масштабування успішних поліпшень.

Джерело: сформовано авторами

Не слід забувати, що саме процесний рівень передбачає опис та моделювання процесів, визначення власника процесу, стандартизацію ключових операцій, впровадження чітких правил передачі робіт між ділянками, зменшення варіативності, що призводить до браку та затримок, а також налаштування контролю якості в місцях, де дефект виникає, а не там, де його лише виявляють. Так, сам рівень управління ефективністю означає встановлення вимірюваних цілей для часу циклу, продуктивності, якості, наявності запасів, стабільності обладнання, рівня сервісу, витрат на одиницю, енергоефективності та

безпеки. В такого роду підході важливі не тільки показники, але й зв'язок між ними, оскільки надмірний тиск на витрати може погіршити якість, а надмірна орієнтація на максимальне завантаження може збільшити черги й знизити гнучкість. Тому оптимізація працює як балансування обмежень, коли ключовим стає пошук вузьких місць, синхронізація потоків, зниження часу простою й переналаштування, проєктування виробничих і сервісних ліній під реальний попит, а також узгодження планування продажів, закупівель, виробництва та фінансів в єдиній логіці (рис.1).

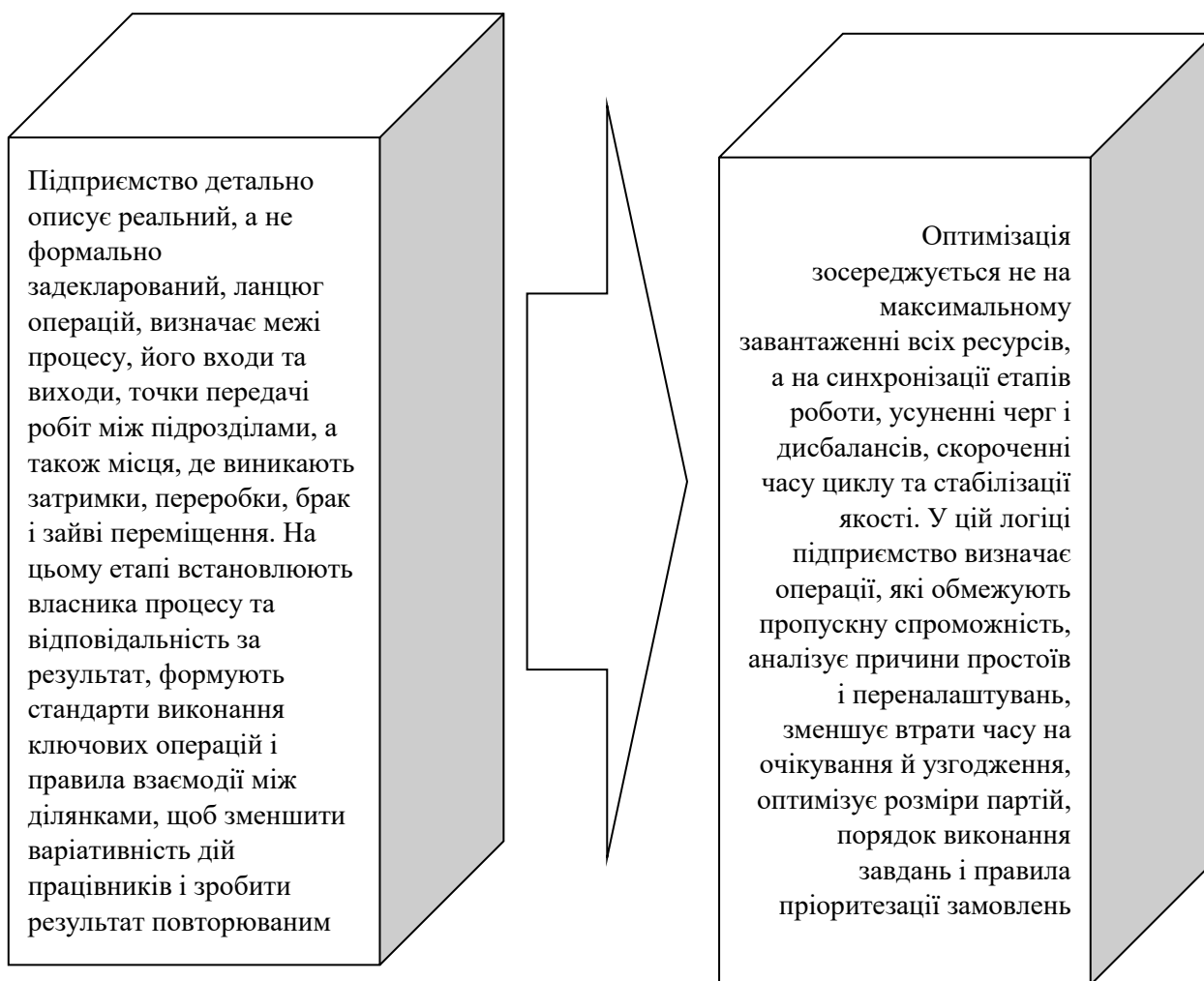


Рис.1. Процесний рівень оптимізації операційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами

Інноваційні технології додають до цієї теми якісно новий рівень, бо роблять процеси «видимими» в часі, близькому до реального, і дозволяють швидше переходити від інтуїтивного управління до управління на основі даних. Інтегровані інформаційні системи для планування ресурсів підприємства, системи управління ланцюгами постачання, системи управління складом, виробничі виконавчі системи, технології збору даних з обладнання та сенсорів, інструменти аналітики даних і моделювання дають

можливість бачити відхилення одразу та оцінювати їх фінансовий і операційний ефект. Роботизація рутинних операцій, автоматизація документообігу, цифровізація контролю якості, прогнозне технічне обслуговування на основі даних про стан обладнання, цифрові двійники процесів для тестування змін без ризику для виробництва, інструменти процесного майнінгу для виявлення реального, а не задекларованого, маршруту виконання робіт, усе це суттєво скорочує втрати та підвищує стабільність (рис.2).

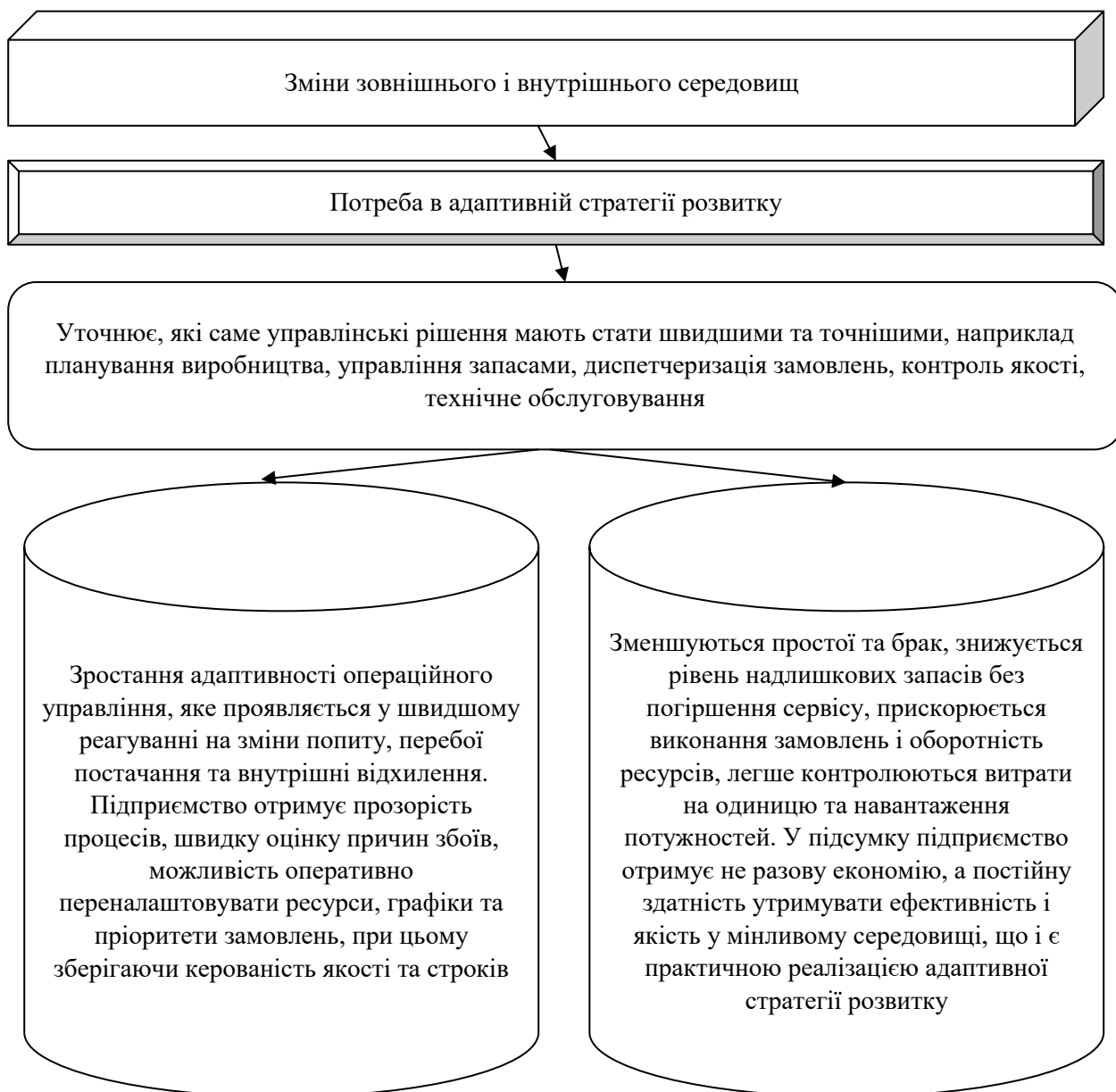


Рис.2. Інноваційні технології уможливлення реалізації адаптивної стратегії розвитку

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, більш практичне впровадження зазвичай вимагає поєднання стратегії, проєктного управління та управління змінами, оскільки без участі людей навіть найкращі технології не дають результату. Починають з діагностики, де визначають цілі, проблемні зони, економічний ефект, рівень зрілості процесів і даних, а також обирають кілька пріоритетних напрямів, які швидко дадуть відчутний результат і створять довіру до змін. Далі важливо спроектувати цільову модель процесів, визначити стандарти,

правила даних, показники та механізми контролю, після чого запускати пілотні рішення й масштабувати їх, зберігаючи керованість і якість.

Висновки. Отже, оптимізація операційної діяльності підприємств на основі адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій є комплексним підходом, який поєднує процесне вдосконалення, гнучкість управління та управління на основі даних, завдяки чому підприємство може одночасно підвищувати продуктивність і якість, знижувати витрати

та втрати, скорочувати час виконання, покращувати рівень сервісу й зміцнювати стійкість до зовнішніх змін. Адаптивні стратегії дають можливість швидко реагувати на коливання попиту, ресурсні обмеження та ризики ланцюгів постачання, а інноваційні технології забезпечують прозорість процесів, точнішу оцінку ситуації та швидше ухвалення рішень, зокрема через автоматизацію, аналітику та

технології на базі штучного інтелекту. У результаті оптимізація перестає бути разовим скороченням витрат і перетворюється на постійну управлінську здатність, що підтримує конкурентоспроможність, фінансову стабільність і довгостроковий розвиток підприємства в умовах зростаючої складності ринку.

Література:

1. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. №1. С. 136–138.
2. Отенко І. П. Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2008. № 33–1. С. 35–39.
3. Поліщук О. Б. Теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2(103). С. 17–21.
4. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. №5. С. 274–278.
5. Семенів О. М., Грибик І. І., Буняк С. О. Формування адаптаційного потенціалу організації в сучасних умовах. *Проблеми економіки та управління*. 2004. № 507. С. 70–75.
6. Сесіна І. М. Теоретико-методологічні аспекти оцінювання адаптаційного потенціалу працівників. *Бізнес-Інформ*. 2014. №2. С. 253–258.
7. Юхман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновітунгу: структурно-декомпозиційний аналіз. *Вісник КНУТД*. 2020. №4(149). С. 101–111.
8. Штангрет А., Силкін О. Безпеківі аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237.
9. 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.
10. Kopytko, M., & 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 614.2:339

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-140-149

Дата надходження: 23.11.2025

Дата прийняття до друку: 10.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАТРАТ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КОМУНАЛЬНОЇ (МУНІЦИПАЛЬНОЇ) ВЛАСНОСТІ

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>

MANAGEMENT ANALYSIS OF MATERIAL COSTS OF MUNICIPAL HEALTH CARE INSTITUTIONS

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. Система охорони здоров'я України перебуває в умовах сталого дефіциту фінансових ресурсів щодо забезпечення діяльності муніципальних медичних закладів. За таких умов управлінський облік і аналіз матеріальних затрат стають одним із ключових інструментів ефективного управління ресурсами та забезпечення фінансової стабільності закладів, зокрема підвищення ефективності використання бюджетних і власних коштів, забезпечення економічної обґрунтованості медичних послуг, підтримки прийняття управлінських рішень, прозорості та мінімізації корупційних ризиків, а також адаптації до сучасних стандартів якості та безпеки медичного обслуговування. То ж, актуальність аналізу матеріальних затрат муніципальних закладів охорони здоров'я з метою подальшої їх оптимізації не викликає жодних сумнівів.

Мета статті: дослідити обсяг і питому вагу матеріальних затрат у загальних операційних витратах діяльності закладів охорони здоров'я муніципальної власності й розробити рекомендації щодо їх оптимізації.

Для забезпечення якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, порівняння – для встановлення питомої ваги матеріальних затрат у загальному обсязі операційних витрат для досліджуваних закладів охорони здоров'я, метод ABC-аналізу – для групування закладів охорони здоров'я за обсягами матеріальних затрат.

Результати. У статті обґрунтовано значущість управлінського аналізу матеріальних затрат у діяльності закладів охорони здоров'я. Описано зміст ефектів від запровадження управлінського обліку й аналізу матеріальних затрат. Визначено питому вагу матеріальних затрат у загальних операційних витратах закладів охорони здоров'я муніципальної власності. З використанням ABC-аналізу виконано групування муніципальних закладів, що підпорядковані Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), за критерієм питомої ваги матеріальних затрат у загальних операційних витратах. Сформульовано узагальнені рекомендації щодо оптимізації матеріальних затрат для визначених груп закладів охорони здоров'я муніципальної власності.

Науковою новизною дослідження є визначення питомої ваги матеріальних затрат у загальній структурі операційних витрат медичних закладів муніципальної форми власності, що важливо для коригування стратегії управління останніми для умов обмеженого фінансування.

Практичною цінністю дослідження є розроблені узагальнені рекомендації щодо оптимізації матеріальних затрат у залежності від їхнього обсягу в загальній структурі операційних витрат діяльності муніципальних закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, матеріальні затрати, загальні операційні витрати, облік, управлінський аналіз, оптимізація

Формули: 1, **рис.:** 0, **табл.:** 6, **бібл.:** 16

Abstract. The Ukrainian healthcare system is experiencing a persistent shortage of financial resources to support the activities of municipal medical institutions. Under such conditions, management accounting and analysis of material costs become one of the key tools for effective resource management and ensuring the financial stability of the institution, in particular, increasing the efficiency of using budget and own funds, ensuring the economic viability of medical services,

supporting management decision-making, transparency and minimizing corruption risks, as well as adapting to modern standards of quality and safety of medical care. Therefore, the relevance of analyzing material costs of municipal healthcare institutions for the purpose of their further optimization is beyond doubt.

The purpose of the article: to investigate the volume and proportion of material costs in the total operating costs of municipally owned healthcare institutions and to develop recommendations for their optimization.

To ensure the quality of the research results, the following scientific methods were used: abstract-logical - for a thorough analysis of the problem and generalization of the research results, comparison - for establishing the specific weight of material costs in the total volume of operating costs for the studied healthcare institutions, the ABC analysis method - for grouping healthcare institutions by the volume of material costs.

Results. The article substantiates the significance of the management analysis of material costs in the activities of healthcare institutions. The content of the effects of the introduction of management accounting and analysis of material costs is described. The specific weight of material costs in the total operating costs of municipally owned healthcare institutions is determined. Using ABC analysis, the municipal institutions subordinate to the Department of Health of the executive body of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration) were grouped according to the criterion of the specific weight of material costs in the total operating costs. Generalized recommendations for optimizing material costs for certain groups of municipally owned health care institutions have been formulated.

The scientific novelty of the study is the determination of the specific weight of material costs in the general structure of operating costs of municipally owned health care institutions, which is important for adjusting the management strategy of the latter in conditions of limited funding.

The practical value of the study is the developed generalized recommendations for optimizing material costs depending on their volume in the general structure of operating costs of municipal health care institutions.

Keywords: health care institution, material costs, total operating costs, accounting, management analysis, optimization.

Formulas: 1, fig.: 0, tab.: 6, bibl.: 16

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я України перебуває в умовах сталого дефіциту фінансових ресурсів щодо забезпечення діяльності муніципальних медичних закладів. За таких умов управлінський облік і аналіз матеріальних затрат стають одним із ключових інструментів ефективного управління ресурсами та забезпечення фінансової стабільності закладу, зокрема

підвищення ефективності використання бюджетних і власних коштів, забезпечення економічної обґрунтованості медичних послуг, підтримки прийняття управлінських рішень, прозорості та мінімізації корупційних ризиків, а також адаптації до сучасних стандартів якості та безпеки медичного обслуговування населення країни (табл. 1).

Таблиця 1

**Зміст ефектів від запровадження управлінського обліку
й аналізу матеріальних затрат**

Ефект	Стисле пояснення
Підвищення ефективності використання бюджетних і власних коштів	Матеріальні затрати (медикаменти, медичні вироби, обладнання, перев'язувальні матеріали тощо) становлять одну з найбільших статей операційних витрат вітчизняних медичних закладів комунальної власності. Їх системний аналіз надає можливість виявляти перевитрати та нецільове використання ресурсів, запобігати надлишковим запасам або дефіциту критичних матеріалів, оптимізувати логістичні процеси постачання.
Забезпечення економічної обґрунтованості медичних послуг	В умовах фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» управлінський облік та аналіз допомагає формувати у закладах охорони здоров'я реальну собівартість медичних послуг, конкурентні тарифи на надання медичних послуг, а також раціональні бюджети підрозділів.

Продовження Таблиці 1

Підтримка прийняття управлінських рішень	Аналітика матеріальних затрат забезпечує керівництво закладів охорони здоров'я достовірними даними для планування споживання ресурсів, контролю ефективності закупівель, вибору постачальників за критеріями «ціна–якість».
Прозорість та мінімізація корупційних ризиків	Системний контроль матеріальних затрат сприяє зменшенню втрат і крадіжок ресурсів, підвищенню довіри пацієнтів та партнерів, дотриманню вимог державного фінансового контролю.
Адаптація до сучасних стандартів якості та безпеки	Ефективний управлінський облік та аналіз забезпечує контроль за строками придатності й обігом матеріалів, безперервність лікувального процесу, відповідність міжнародним стандартам (ISO, JCI).

Джерело: складено автором за результатами опрацювання публікацій фахової спрямованості.

То ж, з огляду на інформацію, що представлена в табл. 1, основними чинниками, які зумовлюють актуальність управлінського обліку та аналізу матеріальних затрат є дефіцит фінансування державою сфери охорони здоров'я, зростання вартості медичних медикаментів і матеріалів, впровадження нових моделей фінансування, необхідність контролю за якістю та потреба в прозорості.

Невирішені частини проблеми. Управлінський облік та аналіз матеріальних затрат є необхідною умовою ефективного функціонування українських лікувальних закладів в умовах обмежених ресурсів, реформування галузі та зростаючих вимог до якості медичних послуг. Це інструмент, що забезпечує економічну стійкість, прозорість та підвищення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ). Фахівці з обліку закладів охорони здоров'я це розуміють і прагнуть скорочувати матеріальні затрати. Проте, як показує практика не завжди і не в усіх це виходить. Це зумовлено у першу чергу досвідом роботи, кількістю пацієнтів і послуг, що надаються, обмеженнями діяльності тощо. Але ж такі проблеми виникають далеко не в усіх ЗОЗ, бо рівень матеріальних затрат у них є різним. Тому з практичної точки зору необхідним є розробка рекомендацій щодо визначення пріоритету в управлінських діях з боку відповідних фахівців щодо оптимізації матеріальних затрат. На цей момент часу для закладів сфери охорони здоров'я конкретних рекомендацій остаточно не

відпрацьовано, що і зумовлює потребу подальшого дослідження цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики, що стосується аналізу матеріальних затрат і розробки шляхів їх оптимізації та підвищення ефективності управління, на цей момент часу приділяється певна увага як вітчизняних, так і закордонних дослідників. Певний інтерес у цьому питанні представляють публікації за авторством Бобко Н. А. і Крутько Р. О., Зінченко О. В., Сисюка С. В. і Зорій Н. М. (2010). Вказані науковці досліджували питання обліку матеріальних затрат, проблем і шляхів покращення їх обліку, резерви зниження матеріальних затрат та вплив їх на собівартість медичних послуг.

Більшої конкретизації проблематика аналізу і управління матеріальними затратами отримала в дослідженнях таких науковців як Abdulsalam Y. & Schneller E. (2017), Mezentsseva K. N. (2022), Volland J., Wolf O. & Heuchert M. (2017), Zhang L. et al. (2024), López-Villegas A. et al. (2022), Sysiuk S. (2025).

Abdulsalam Y. & Schneller E. (2017) у своїх дослідженнях акцентують увагу здебільшого на важливості детального аналізу медичних запасів, бо вони, на їхню думку, мають вплив на ефективність діяльності лікарень. Mezentsseva K. N. (2022) в своєму дослідженні зосередила увагу на можливостях зниження матеріальних затрат за рахунок оптимізації закупівель матеріалів, контролю залишків та перегляду контрактів постачальників. Volland J., Wolf O. & Heuchert M. (2017) приділили увагу оптимізації запасів

матеріальних ресурсів та контролю витрат на них. Автори в цьому вбачають потенціал зниження матеріальних затрат. Zhang L. et al. (2024) визначили відсоткову частку матеріальних затрат у загальних витратах діяльності закладів охорони здоров'я та виконали аналіз факторів, що їх збільшують (складність операцій, вікова група, тривалість госпіталізації). Наведені результати дослідження є корисними для тих, хто вивчає драйвери зміни матеріальних затрат і використовує їх для підвищення ефективності управління ними.

López-Villegas A. et al. (2022) дослідили зміни часток матеріальних затрат ЗОЗ у період пандемії і запропонували напрями їх оптимізації шляхом централізація закупівель, запровадження DRG/контрактних механізмів.

Sysiuk S. (2025) у своєму дослідженні описав специфіку обліку витрат у медичних закладах: методи калькуляції собівартості медичних послуг, розподіл прямих і непрямих витрат, включаючи матеріальні витрати. Автор розглядає проблеми точного обліку витрат на витратні матеріали та медикаменти, адаптацію DRG-підходів та рекомендації для впровадження систем калькуляції.

Аналіз публікацій, що присвячені обліку та аналізу матеріальних затрат, розробці шляхів їх оптимізації та підвищенню ефективності управління, свідчить про існування на цей момент часу потреби в дослідженні питомої ваги даного виду затрат у загальних операційних витратах вітчизняних ЗОЗ муніципальної власності. Це надасть можливість виконати групування медичних закладів за питомою вагою матеріальних затрат, розробити конкретні рекомендації щодо їх оптимізації та відкоригувати фінансову стратегію забезпечення коштами ЗОЗ з боку муніципальних інституцій. А головне, що є не менш важливим, медичні заклади за рахунок оптимізаційних заходів зможуть зменшити вартість медичних послуг для пацієнтів.

Мета дослідження: дослідити обсяг і питому вагу матеріальних затрат у

загальних операційних витратах діяльності закладів охорони здоров'я муніципальної власності й розробити рекомендації щодо їх оптимізації.

У якості бази для дослідження були обрані заклади охорони здоров'я, що підпорядковані Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) – комунальні некомерційні підприємства.

Для досягнення мети було вирішено два завдання: визначено питому вагу матеріальних затрат у загальних операційних витратах закладів охорони здоров'я муніципальної власності та сформульовано узагальнені рекомендації щодо оптимізації матеріальних затрат.

У ході дослідження були використані наукові й навчально-методичні публікації вітчизняних та закордонних вчених, матеріали профільних Інтернет-сайтів, що присвячені обліку й аналізу матеріальних затрат організацій різної галузевої належності. Для забезпечення якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтовного аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, порівняння – для встановлення питомої ваги матеріальних затрат у загальному обсязі операційних витрат для досліджуваних закладів охорони здоров'я, метод АВС-аналізу – для групування закладів охорони здоров'я за обсягами матеріальних затрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Заклади охорони здоров'я комунальної (муніципальної) власності є частиною загальної мережі медичних установ, що надають медичну допомогу населенню країни. Медична допомога громадянам України в таких закладах надається безплатно. У відповідності до Конституції України їхня мережа не може бути скорочена. Такі заклади фінансуються за рахунок коштів місцевих бюджетів. Отже, зважаючи на той факт, що обсягів коштів у місцевих бюджетах на фінансування діяльності ЗОЗ у чисельній кількості випадків не вистачає, питання

пошуку резервів скорочення витрат з повістки дня не знімається (Міщенко Д. А. і Міщенко Н. М., 2016; Мокрицька А. Б., 2016; Тулай О. І., 2016). А оскільки матеріальні затрати у загальних витратах на операційну діяльність ЗОЗ складають левову часту, то великий інтерес представляє саме визначення їх питомої ваги для муніципальних медичних закладів, що надасть можливість останнім розробити практичні рекомендації щодо скорочення зазначеного виду затрат.

Для вирішення першого наукового завдання – визначення питомої ваги матеріальних затрат у загальних операційних витратах – визначальною вимогою є визначення достатньої кількості ЗОЗ, що будуть включені у вибірку для виконання необхідного дослідження. Відповідно до вимог організації проведення наукових досліджень, у даному випадку суб'єктів господарювання, кількість закладів охорони здоров'я у вибірці має бути представницькою тобто достатньою і максимально відображати закономірності явищ генеральної сукупності.

Для визначення достатньої кількості ЗОЗ у вибірці (n), що забезпечать задану (припущену) точність результатів дослідження, була використана формула (1) (Сумець О. М. (2025):

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де P_x – ймовірність отримання надійного результату;

ξ_x – величина відносної похибки при отриманні результату.

З досвіду виконання досліджень діяльності суб'єктів господарювання величину відносної похибки зазвичай приймають у межах $\xi_x = 0,10 - 0,20$ і відповідно рівень довірчої ймовірності $P_x = 0,80 - 0,90$. Отже, прийнявши $\xi_x = 0,20$ і відповідно $P_x = 0,80$, що є достатнім для виконання такого виду дослідження, число ЗОЗ у вибірці (n), має становити за результатом розрахунку $n = 7,21$.

З метою підвищення точності результатів дослідження з генеральної сукупності було відібрано 10 закладів охорони здоров'я, що підпорядковані Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Їх перелік наведено в табл. 2. У даній таблиці також вказано і сайти, інформація з яких була використана для аналізу матеріальних затрат

Таблиця 2

Заклади охорони здоров'я комунальної (муніципальної) власності, що були обрані у якості бази для дослідження

Заклад охорони здоров'я	Сайт, де розміщена інформація про матеріальні затрати
1. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/01981738
2. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 3» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/05415958
3. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/30212155
4. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 5» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/00185028
5. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/05494840
6. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/25680295
7. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 10» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/01993931

Продовження Таблиці 2

8. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/25680639
9. КНП «Клінічна лікарня № 15 Подільського району м. Києва В.О.КМР (КМДА)»	https://balans.gukv.gov.ua/card/26199074
10. КНП «Київська міська клінічна лікарня № 18» В.О.КМР (КМДА)	https://balans.gukv.gov.ua/card/01993776

Джерело: складено автором

З метою визначення питомої ваги матеріальних затрат у загальних операційних витратах діяльності ЗОЗ була використана інформація про останні за період з 2020 по 2024 роки з фінансової документації, що оприлюднена на офіційних сайтах (табл. 2, колонка 2). За результатами аналізу фінансової документації були визначені обсяги матеріальних затрат і загальних

операційних витрат досліджуваних ЗОЗ за період 2020–2024 рр. і у систематизованому вигляді представлені в табл. 3. Використовуючи метод порівняння, були визначені відсотки матеріальних затрат у загальних операційних витратах по кожному досліджуваному закладу за досліджуваними роками і на основі цієї інформації встановлено середнє значення відсотка за п'ять років – з 2020 р. по 2024 р. (табл. 4).

Таблиця 3

Обсяги матеріальних затрат і загальних операційних витрат досліджуваних ЗОЗ за період 2020–2024 рр. (у тис. грн)

№	Заклад охорони здоров'я		Роки				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	37989	57195	59056	196991	264292
		ОВ	207445	359215	439791	585167	767387
2	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 3» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	32690	60858	38892	63480	101645
		ОВ	242563	312844	268760	315630	425900
3	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	104550	166690	146478	175258	197016
		ОВ	316427	473577	444566	460245	495094
4	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 5» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	123267	140947	97463	129018	138801
		ОВ	259708	335904	282738	311027	339805
5	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	18818	48470	42061	110380	151538
		ОВ	90009	163251	191595	291040	381339
6	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	219761	466089	537284	506542	498067
		ОВ	342594	688740	750094	676616	702385
7	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 10» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	6748	21837	14395	26042	27017
		ОВ	88366	166289	154739	156236	151940
8	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	35653	82980	50618	85637	99015
		ОВ	183161	335891	286150	282111	342660
9	КНП «Клінічна лікарня № 15» Подільського району м. Києва В.О.КМР (КМДА)	МЗ	12141	15359	11561	15842	14835
		ОВ	89214	104627	107304	96781	116097
10	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 18» В.О. КМР (КМДА)	МЗ	14608	29632	23777	52394	66436
		ОВ	123181	190635	198110	245622	299218

Джерело: складено автором.

Примітка: МЗ – матеріальні затрати, ОВ – загальні операційні витрати.

Таблиця 4

**Відсоток матеріальних затрат у загальних операційних витратах досліджуваних ЗОЗ
за період 2020–2024 рр. (у %%)**

№	Заклад охорони здоров'я	Роки					Середнє значення
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» В.О. КМР (КМДА)	18,31	15,92	13,42	33,66	34,44	23,5
2	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 3» В.О. КМР (КМДА)	13,47	19,45	14,47	20,11	23,87	18,27
3	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» В.О. КМР (КМДА)	33,04	35,20	32,95	38,08	39,79	35,81
4	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 5» В.О. КМР (КМДА)	47,46	41,96	34,47	41,48	40,85	41,24
5	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7» В.О. КМР (КМДА)	20,91	29,69	21,95	37,93	39,74	30,04
6	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» В.О. КМР (КМДА)	64,15	67,67	71,62	71,63	70,91	69,20
7	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 10» В.О. КМР (КМДА)	7,64	13,13	9,30	16,67	17,78	12,90
8	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» В.О. КМР (КМДА)	29,29	27,70	17,69	30,36	28,90	26,79
9	КНП «Клінічна лікарня № 15» Подільського району м. Києва В.О. КМР (КМДА)	13,60	14,68	10,77	16,37	12,78	13,64
10	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 18» В.О. КМР (КМДА)	11,86	15,53	12,00	21,33	22,20	16,58

Джерело: складено автором

За результатами аналізу табл. 4 встановлено таке:

1) для закладів, які безпосередньо підпорядковані Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), середнє значення відсотку матеріальних затрат у загальних операційних витратах складає 28,8%;

2) діапазон коливань матеріальних затрат у загальних операційних витратах становить від 12,90% (ЗОЗ № 10) до 69,20% (ЗОЗ № 9), а розмах R=56,3%;

3) у 40 % досліджуваних ЗОЗ питома вага матеріальних затрат у загальних операційних витратах перевищує 30%, що вимагає критичного аналізу останніх, деталізації факторів і причин, що зумовили таку ситуацію, і за необхідності розробки заходів щодо оптимізації.

Отримані результати свідчать про достатньо високу варіативність матеріальних затрат у структурі операційних витрат, нерівномірність

використання ресурсів, а також різницю у структурі діяльності закладів.

Великий діапазон у використанні матеріальних ресурсів можна також пояснити різною медичною спеціалізацією, обсягами та інтенсивністю лікувального процесу, рівнем автономності управління та ефективністю ресурсного менеджменту в кожному конкретному медичному закладі.

Вирішення другого наукового завдання, а саме формулювання узагальнених рекомендацій щодо оптимізації матеріальних затрат для закладів охорони здоров'я муніципальної власності, ґрунтувалося на попередньому їх групуванні за обсягами в загальних операційних витратах. Для групування ЗОЗ було використано АВС-аналіз.

У відповідності до процедури виконання АВС-аналізу (Мазур О. Є., 2019) попередньо було прийнято, що групу А будуть складати ЗОЗ, у яких найбільша частка у матеріальних затратах (70 % і більше кумулятивного внеску). Своєю

чергою, групу В будуть об'єднувати медичні заклади з часткою матеріальних затрат, яка буде складати 20 % кумулятивного внеску. І в групу С ввійдуть ті заклади, у яких частка у матеріальних затратах буде становити до 10 % кумулятивного внеску.

Керуючись вищевказаним було встановлено, що до групи А ввійшли чотири міські клінічні лікарні (№4, №5, №7 і №9). Для цих ЗОЗ питома вага

матеріальних затрат у загальних операційних витратах склала від 30,41 % до 69,20 % (табл. 5). Групу В сформували три лікарні (№1, №3 і №12) з питомою вагою матеріальних затрат від 18,27 % до 26,79 %. В групу С ввійшли також три лікарні (№10, №15 і №18), у яких питома вага матеріальних затрат у загальних операційних витратах склала від 12,90 % до 16,58 %.

Таблиця 5

Результати ABC-аналізу

Група	Заклади охорони здоров'я	Відсоток МЗ у загальних операційних витратах
А	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» В.О. КМР (КМДА)	69,20
	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 5» В.О. КМР (КМДА)	41,24
	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» В.О. КМР (КМДА)	35,81
	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7» В.О. КМР (КМДА)	30,04
В	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» В.О. КМР (КМДА)	26,79
	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» В.О. КМР (КМДА)	23,50
	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 3» В.О. КМР (КМДА)	18,27
С	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 18» В.О. КМР (КМДА)	16,58
	КНП «Клінічна лікарня № 15» Подільського району м. Києва В.О. КМР (КМДА)	13,64
	КНП «Київська міська клінічна лікарня № 10» В.О. КМР (КМДА)	12,90

Джерело: складено автором

Результати виконаного аналізу надали можливість констатувати той факт, що розробка рекомендацій щодо оптимізації матеріальних затрат повинна ґрунтуватися на врахуванні групи (А, В, С), до якої віднесено той чи інший заклад охорони здоров'я. У даному випадку належність ЗОЗ до тієї чи іншої групи відображає ступінь впливу затрат на загальний результат діяльності.

Заклади, що ввійшли до групи А, є ключовими споживачами матеріальних ресурсів – у загальному обсязі вони формують понад 60% матеріальних затрат у загальній структурі операційних витрат. Отже, ці заклади потребують підвищеної уваги контролю, оптимізації закупівель та ефективного управління запасами матеріальних ресурсів. За умови оптимізації матеріальних затрат за оптимістичним прогнозом очікувана

економія ЗОЗ буде становити 10–15% без погіршення якості медичних послуг, що надаються пацієнтам.

Заклади, що ввійшли до групи В, є стабільними споживачами матеріальних ресурсів. Для підтримки такої ситуації доцільно впроваджувати планове вдосконалення логістики закупівель, транспортування, складування й зберігання. У загальному обсязі ці ЗОЗ формують до 25% матеріальних затрат у загальній структурі операційних витрат. За умови оптимізації матеріальних затрат за оптимістичним прогнозом очікувана економія ЗОЗ буде становити 5–7%.

У ЗОЗ, що ввійшли групи С, найнижча частка матеріальних затрат у загальних операційних витратах. Іншими словами, у цих ЗОЗ спостерігається найменший рівень економічного впливу на фінансовий результат діяльності. У

загальному обсязі ці 3ОЗ формують менше 15% матеріальних затрат у загальній структурі операційних витрат. То ж, з боку управлінського контролю матеріальних затрат доцільна його спрощена форма. І навіть за такої ситуації за оптимістичними оцінками реалізація заходів щодо оптимізації матеріальних затрат надасть можливість 3ОЗ отримати економію біля 2–3%.

То ж, узагальнюючі результати АВС-аналізу, з урахуванням частки матеріальних затрат у загальних операційних випратах, оптимістичного прогнозу очікуваної економії на матеріальних затратах встановлено управлінський пріоритет у розробці й реалізації рекомендацій щодо їх оптимізації. Результат визначення управлінського пріоритету представлений у результуючій табл. 6.

Таблиця 6

Результат визначення управлінського пріоритету

Група	Частка витрат, у %	Потенціал 3ОЗ, у %	Управлінський пріоритет
А	60-70	10-15	Дуже високий
Б	20-25	5-7	Середній
С	5-10	2-3	Низький

Джерело: складено автором

Аналіз табл. 6 показує, що найбільший ефект при акценті на управлінні матеріальними затратами досягається 3ОЗ групи А, де навіть незначні зміни дають найбільшу економію у грошовому вираженні – до 10–15%.

Висновки. Аналіз структури 3ОЗ та видів медичних послуг, які вони надають пацієнтам, наявного потенціалу щодо можливостей скорочення матеріальних затрат та визначеного управлінського пріоритету надав можливість у першому наближенні сформулювати узагальнені рекомендації щодо оптимізації останніх для групи А, групи В і групи С.

Для 3ОЗ, що увійшли до групи А, рекомендується повний перехід до системи централізованих закупівель для коштовних позицій матеріальних ресурсів, виконувати аудит запасів та здійснити за можливості перехід на систему їх нормування «Minimum–Maximum», заключати контракти з постачальниками за довгостроковими договорами з використанням системи знижок, здійснювати періодичний АВС-XYZ-аналіз медикаментів і медичних матеріалів для оптимізації їхнього складу, а також здійснити оптимізацію логістичних операцій у процесі складування і зберігання медичних препаратів і матеріалів.

Для 3ОЗ, що увійшли до групи В, рекомендується здійснювати перегляд специфікацій закупівель щонайменше один раз на півроку, більш повніше використовувати механізм тендерних закупівель, виконувати моніторинг пропозицій постачальників медичних матеріалів і препаратів для оперативного вибору більш вигідних, а також задіяти можливості системи «контроль за одиницю лікування».

Для 3ОЗ, що увійшли до групи С, використовуючи можливості щодо об'єднання дрібних закупівель медичних матеріалів і препаратів у централізовані партії, здійснити повний перехід на електронні каталоги постачальників, а також ретельно контролювати використання так званих дешевих позицій матеріальних ресурсів, наприклад паперу, інструментів, продуктів харчування.

Науковою новизною дослідження слід вважати визначення питомої ваги матеріальних затрат у загальній структурі операційних витрат 3ОЗ муніципальної форми власності, що важливо для коригування стратегії управління останніми для умов обмеженого фінансування.

Практичною цінністю дослідження є розроблені узагальнені рекомендації щодо оптимізації матеріальних затрат у

залежності від їхнього обсягу в загальній структурі операційних витрат діяльності муніципальних закладів охорони здоров'я.

Перспективні напрями дослідження: у подальшому планується розробити рекомендації щодо коригування стратегії управління матеріальними затратами з урахуванням їх обсягу в загальній

структурі операційних витрат ЗОЗ, спеціалізації медичних закладів і масштабу їх діяльності.

Подальші дослідження і запровадження їх результатів у практичну діяльність ЗОЗ нададуть можливість підвищити ефективність їх функціонування.

Література:

1. Конституція України. (1996). Доступ через : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Бобко, Н. А., Крутько, Р. О. Резерви зниження матеріальних витрат промислового підприємства. Доступ через : https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_038.pdf.
3. Зінченко, О. В. Облік матеріальних витрат, проблеми та шляхи їх вирішення. Доступ через : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3386/1/20161207_508.pdf.
4. Мазур, О. Є. (2019). Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *ECONOMICS: time realities*. №4(44), DOI: 10.5281/zenodo.3757928.
5. Марчук, І. А. (2023). Економіка охорони здоров'я. Маркетинг медичних послуг : навч. посібник для практ. підготовки здобувачів вищих закладів освіти за другим (магістерським) рівнем вищої освіти у галузі знань 22 Охорона здоров'я. Вінниця : ВНМУ ім. М. І. Пирогова. 171.
6. Міщенко, Д. А., Міщенко, Л. О. (2016). Фінансування охорони здоров'я в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. *Економічний простір*. № 106. 168–177.
7. Мокрицька, А. Б. (2016). Проблеми організації фінансового забезпечення охорони здоров'я. *Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія : зб. наук. праць*. Тернопіль : ТНЕУ. 100–104.
8. Сисюк, С.В., Зорій, Н. М. (2010). Визначення вартості платних медичних послуг та їх облікове забезпечення. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2(6). 181–186.
9. Сумець, О. М. (2025). Комунікативний менеджмент: чинники впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 3 (79). 174–184. Доступ через : <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1049/1072>. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-174-184.
10. Тулай, О. І. (2016). Проблеми та перспективи державного фінансування системи охорони здоров'я в Україні. *Фінанси України*. №4. 84–99.
11. Abdulsalam, Y. & Schneller, E. (2017). Hospital supply expenses: An important ingredient in health services research. *Medical Care Research and Review*. 74(6). 688–701.
12. Mezentseva, K. N. (2022). Analysis of income and expenses of a healthcare organization. *Vestnik Khirurgii*. 181(4). 92–98.
13. Volland, J., Wolf, O., & Heuchert, M. (2017). Material logistics in hospitals: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 23(4). 267–278.
14. Zhang, L., et al. (2024). Analysis of hospitalization expenses and influencing factors. *BMC Health Services Research*. 24. Article 112.
15. López-Villegas, A., et al. (2022). Analysis of healthcare costs incurred in regional hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(6). Article 3524.
16. Sysiuk, S. (2025). Cost accounting and costing of healthcare services: Theory and practice. *Visnyk Ekonomiky i Menedzhmentu*. 3(45). 55–67.

УДК: 339.138

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-150-156

Дата надходження: 29.06.2025

Дата прийняття до друку: 04.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

СТАЛІЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Анжеліка Балабаниць¹, Олена Рібєро Рамос², Тетяна Верительник³

¹Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та туризму Маріупольського державного університету, м. Київ, Україна, e-mail: balabanits@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8009-119X>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та туризму Маріупольського державного університету, м. Київ, Україна, e-mail: kovalenko.elena.new@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6061-6873>

³Студентка ОС «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» Маріупольського державного університету, м. Київ, Україна, e-mail: tetiana.verytelnyk@gmail.com

SUSTAINABLE MARKETING IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

Anzhelika Balabanyts¹, Olena Ribeiro Ramos², Tetiana Verytelnyk³

¹Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing and Tourism, Mariupol State University, Ukraine, e-mail: balabanits@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8009-119X>

²PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Tourism, Mariupol State University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalenko.elena.new@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6061-6873>

³Student of the Bachelor's degree program in the specialty 075 Marketing, Mariupol State University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tetiana.verytelnyk@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто трансформацію маркетингових підходів в умовах глобальних змін і зростаючих зовнішніх викликів, таких як: кліматичні зміни, соціальна поляризація, економічна нестабільність і масштабна цифровізація. Окреслено змістовне наповнення категорії «маркетинг сталого розвитку» та систематизовано ключові фактори, що визначають рівень сталості маркетингу в сучасних умовах. Проаналізовано сутність сталого маркетингу як концепції, що поєднує економічні цілі бізнесу з соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю, а також розглянуто практики сталого розвитку вітчизняних компаній. Визначено фактори, які зумовлюють зміну поведінки споживачів та впливають на формування стратегій брендів, зокрема цифровізацію, кліматичні виклики, етичне споживання. Обґрунтовано ключові імперативи в діяльності сучасних підприємств та вектори їх маркетингового розвитку на основі аналізу підходів до створення цінності. Розглянуто ключові драйвери, які стимулюють підприємства до розробки екологічно-відповідальних стратегій у контексті сучасних глобальних викликів. Приділено увагу ролі екологічної відповідальності як стратегічному імперативу сталого розвитку бізнесу та необхідності впровадження міжнародних стандартів, зокрема Global Reporting Initiative (GRI). Показано стратегічні орієнтири маркетингового сталого розвитку підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. Також наголошено на важливості впровадження екологічно чистих технологій, енерго- та водозбереження, формування «зеленого» асортименту продукції, зменшення використання пластику та організації роздільного збору сміття. Окрему увагу приділено підвищенню екологічної свідомості споживачів через інформаційні кампанії, прозорості бізнесу у звітності про досягнення в сфері сталого розвитку та співпраці з екологічними організаціями. Підкреслено, що маркетингові стратегії сталого розвитку мають бути спрямовані не лише на екологізацію виробництва, а й на покращення рівня життя місцевих громад та залучення співробітників до волонтерських ініціатив. Визначено доцільність використання концепції сталого розвитку як маркетингового інструменту, який дозволяє підприємствам формувати позитивний імідж, зміцнювати конкурентні переваги та залучати нових клієнтів у довгостроковій перспективі. Майбутні дослідження будуть зосереджені на впливі цифрових технологій на сталий маркетинг та розробці чітких індикаторів оцінки ESG-ініціатив, з особливою увагою до українського контексту та його специфічних викликів.

Ключові слова: сталий маркетинг, глобалізація, екологічна відповідальність, цифровізація, інновації, маркетингові еко-практики.

Формули: 0; рис. 1; табл. 0; , бібл: 11

Abstract. *This article examines the transformation of marketing approaches in the context of global changes and mounting external challenges, including climate change, social polarization, economic instability, and widespread digitalization. It conceptualizes «sustainable marketing» and systematizes key factors determining marketing sustainability in contemporary conditions. Sustainable marketing is analyzed as a framework integrating business economic objectives with social responsibility and environmental awareness. The study also explores sustainable development practices implemented by domestic companies. The article identifies factors driving shifts in consumer behavior and shaping brand strategies, notably digitalization, climate-related challenges, and ethical consumption. It defines strategic imperatives for modern enterprises and directions for marketing development based on contemporary approaches to value creation. Key drivers motivating companies to adopt environmentally responsible strategies are examined, emphasizing environmental responsibility as a strategic imperative and the necessity of applying international standards, including the Global Reporting Initiative (GRI). Strategic guidelines for sustainable marketing development under globalization are presented, highlighting innovative approaches to long-term value creation. The study underscores the importance of environmentally friendly technologies, energy and water conservation, development of «green» product assortments, reduction of plastic use, and implementation of waste separation programs. Attention is given to enhancing consumer environmental awareness through information campaigns, transparency in sustainability reporting, and cooperation with environmental organizations. Finally, the article stresses that sustainable marketing strategies should aim not only at greening production but also at improving local community well-being and engaging employees in volunteer initiatives. The study justifies sustainable development as a marketing tool enabling enterprises to build a positive image, strengthen competitive advantages, and attract customers in the long term. Future research is expected to explore the role of digital technologies in sustainable marketing and develop clear indicators for evaluating ESG initiatives, with particular focus on the Ukrainian context and its specific challenges.*

Keywords: sustainable marketing, globalization, environmental responsibility, digitalization, innovation, marketing eco-practices.

Formulas:0; fig.: 2; tab.: 1; bibl.:18

Problem Statement. In the 21st century, global development has reached new dimensions under the influence of intensive globalization processes, which have profoundly transformed not only the economic system but also the sociocultural, technological, and political environment. Globalization has acted as a catalyst for the integration of national economies into a unified global economic space, creating a wide range of opportunities for businesses, while simultaneously posing a number of complex challenges. Under these new conditions, enterprises are compelled to adapt to dynamic changes in the external environment, including increased competition, access to advanced technologies, capital mobility, and the growing role of international standards and practices.

At the same time, the modern world faces a number of systemic threats, among which the most pressing are climate change, social polarization, economic instability, and widespread digitalization. These challenges significantly impact the role of business in society and shape a new paradigm for its functioning. As consumer awareness of brand ethics, environmental impact, and social responsibility grows, traditional marketing models are losing their effectiveness.

Consequently, modern marketing requires rethinking and transformation to meet contemporary demands—emphasizing sustainability, trust, transparency, and value creation that goes beyond purely commercial gains.

Review of Recent Research and Publications. Over the past decade, the concept of sustainable marketing has gained widespread academic recognition. Contemporary research highlights a shift from superficial «green» initiatives to systemic transformations within the marketing paradigm, with a focus on long-term value and accountability to all stakeholders.

For instance, the publication by T. Dangelico and colleagues proposes a theoretical framework for the development of sustainable marketing capabilities, grounded in the Resource-Based View (RBV) and the Dynamic Capabilities View (DCV). The authors emphasize that sustainable marketing requires not only adaptation but also the active integration of environmental, social, and ethical components into a company's strategic activities (Dangelico, Albino, & Pujari, 2025).

A separate body of research is dedicated to the digital transformation of sustainable marketing. For example, in (Sunil

Kumar, Sharma, Mishra, Sharma, & Bhardwaj, 2025), it is demonstrated how the use of Big Data, artificial intelligence, social media analytics, and machine learning technologies (such as NLP and LDA) facilitates more effective communication of sustainability values and the personalization of ESG messaging. These approaches open new avenues for building consumer loyalty and enhancing transparency in brand-public interaction.

Van Dam Y. K., addressing the philosophy of marketing, argues that «...sustainable marketing is a call to embrace the environmental and social limitations of traditional corporate marketing philosophy» (Van Dam & Apeldoorn, 1996).

From the perspective of practical application in Ukrainian business, N. M. Sereda provides the following definition: «Sustainable marketing is not only a tool for adapting to contemporary challenges, but also a tactical framework that enables long-term business success in a competitive and evolving market environment» (Sereda, 2025, p. 9).

Hence, current research demonstrates a shift from a formal to a strategic approach to sustainability, employing innovative tools, digital technologies, and a focus on deep transformation of business models. This forms a solid foundation for further empirical research, the adaptation of global practices to local contexts, and the improvement of training systems for professionals in the field of sustainable marketing.

The Aim and Research Methods. The aim of this article is to explore the transformation of marketing in the context of global change and to identify vectors of marketing development for modern enterprises based on an analysis of contemporary value creation approaches.

To achieve this goal, the study employs a mixed-method design that combines qualitative analysis of academic and corporate sources with quantitative assessment of statistical data and industry reports.

The Basic Material and Results. Sustainable development in business refers to a company's strategies and actions aimed at reducing negative environmental impacts

while simultaneously enhancing its positive contributions to societal progress. It reflects a trend toward «green», value-driven, and responsible business models that strive not only for profitability but also for effective partnerships and the creation of a business environment that aspires to make the world a better place for future generations.

Sustainable marketing represents a marketing paradigm that prioritizes not only profitability but also long-term societal, environmental, and economic value creation. The role of digital technologies in supporting sustainable strategies is growing, particularly through the use of Artificial Intelligence, Big Data, Blockchain, and Digital transparency indicators.

In today's context, sustainable marketing is not only an ethical imperative but also a strategic competitive advantage.

The goals and objectives of sustainable marketing can be summarized as follows:

- increasing consumer awareness of environmental issues;
- developing and promoting environmentally friendly products;
- popularizing eco-friendly goods and services in the market;
- stimulating the formation of eco-demand;
- advancing the ecological transformation of production.

The variety of terms related to sustainable marketing, such as «sustainable marketing» and «marketing for sustainability», reflects the evolution of academic research in the field, which gained momentum in the 1990's in response to growing societal challenges and reached peak popularity in the 2010s due to the proliferation of digital technologies and social media (Korchevskiy, 2024).

One of the foundational academic definitions was proposed by Kotler et al., who define sustainable marketing as «socially and environmentally responsible marketing that meets the present needs of consumers and businesses while also preserving or enhancing the ability of future generations to meet their own needs» (Kotler & Armstrong, 2018). This

definition is grounded in the UN principles of sustainable development and emphasizes intergenerational responsibility, highlighting the need to balance short-term commercial goals with long-term societal and environmental objectives.

Another significant definition is provided by Belz and Peattie, who argue that «sustainable marketing is the building and maintenance of sustainable relationships with consumers, the social environment, and the natural environment» (Belz & Peattie, 2009, pp. 31–32). Thus, sustainable marketing must integrate not only customer relationships but also systemic engagement with ecosystems and society, acting as a key component of broader sustainability.

Martin and Schouten offer a broader, functionally-oriented definition: «Sustainable marketing is the process of creating, communicating, and delivering value to customers in such a way that both natural and human capital are preserved and enhanced throughout the entire process. Marketing should be implemented according to sustainability criteria so that all marketing activities are safe for the environment and society, helping to foster a culture where

striving for sustainability becomes the norm» (Martin & Schouten, 2014, p. 6). The authors emphasize the transformation of marketing into a tool for building a sustainable society.

As a transdisciplinary concept, sustainable marketing is also addressed by the United Nations Environment Programme, which defines it «as a holistic and integrative approach that gives equal weight to environmental, social justice, and economic issues in the development of marketing strategies. Sustainable marketing should be viewed as a social process that involves numerous moral agents» (United Nations Environment Programme, 2009).

Global developments over the past decade have led to a rethinking of the role of marketing. Unlike traditional marketing, the sustainable approach focuses on values, trust, transparency, ethical consumption, and stakeholder engagement—not only with customers but also with employees, partners, communities, and the state. Therefore, we can systematize the key factors determining the level of sustainability in modern marketing (see Fig.1).

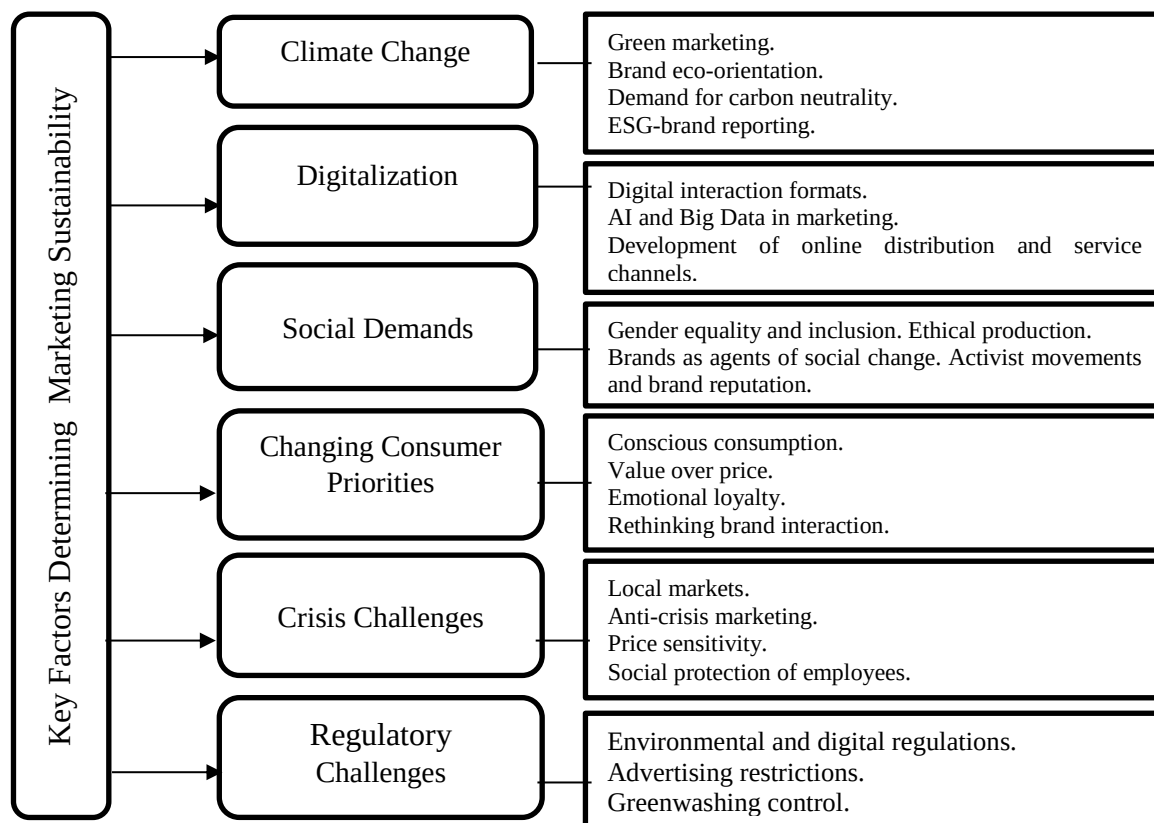


Fig. 1. Key factors determining the level of marketing sustainability

in modern conditions

Source: compiled by the authors

These factors reshape strategic business priorities, influence consumer behavior and expectations, and modify tools for interaction with target audiences.

Now more than ever, modern enterprises must leverage sustainability as a strategic lever in order to maximize benefits, including from a marketing perspective.

A study conducted by the All-Ukrainian Advertising Coalition in collaboration with the research company Factum Group indicates that 2023 became a year of gradual adaptation and business transformation following the shock of 2022. While companies still employ short-term planning strategies, they are increasingly looking toward the future.

This shift has underscored the necessity for more resilient, transparent, and sustainability-oriented marketing strategies. As a result, enterprises are redefining their approaches to value creation by embedding environmental and social dimensions into the core of their marketing activities.

In today's turbulent environment, several imperatives are shaping how enterprises approach sustainable marketing:

1. Support for the country and social initiatives. Many companies continue to assist the Armed Forces of Ukraine by providing financial aid and launching social projects. Some openly communicate these efforts, while others choose to keep such initiatives out of the spotlight.

2. Transformations in business operations. Businesses are gradually returning to standard operations. At the same time, there is increased emphasis on employee engagement and emotional well-being, as the full-scale war, constant threats, and shelling negatively affect the overall psychological state of society. Many firms focus on retaining their workforce, minimizing layoffs, preserving salaries and bonuses, and reintegrating employees who were forced to relocate abroad.

3. Resumption of marketing activities. Ukrainian businesses have demonstrated a high degree of flexibility in responding to external shocks. Most

companies have adjusted their strategies multiple times to cope with rapidly changing conditions.

4. Challenges facing business operations. Enterprises have had to navigate population displacement, declining purchasing power, destruction of facilities and infrastructure in occupied territories, limited productivity due to damage and air raids, and difficulties operating during blackouts.

Marketing teams face a range of challenges, including shrinking market capacity, shifts in consumer behavior and sensitivity, cautious communications, talent shortages, tighter budgets, and reduced predictability. In parallel, the war has exacerbated environmental challenges in Ukraine.

Amid these developments, several current drivers are pushing businesses toward ecologically responsible strategies:

– Environmental responsibility. This is emerging as a key imperative for future sustainability. Business sustainability entails strategic efforts to mitigate environmental degradation while amplifying positive social outcomes. To assess a company's environmental impact—and how environmental factors affect the company—global standards such as the Global Reporting Initiative (GRI) are applied. These standards evaluate practices based on environmental, social, and governance (ESG) criteria. Initially voluntary, many of these standards are now becoming mandatory, particularly across Europe, where sustainability reporting will be required for even more companies starting in 2024.

– Increased ESG focus from investors. Investors are placing greater emphasis on how companies manage ESG-related risks. According to Deutsche Bank, by 2030 all investment decisions will include ESG considerations. Failure to align with this long-term trend may result in higher capital costs or even barriers to securing funding.

– Consumer orientation toward sustainability. Customers are becoming increasingly supportive of environmental

products and socially responsible brand actions. Although not yet universal, this trend is strengthening, and companies must begin adapting to meet emerging expectations.

– Employee demand for sustainability. Employees are also encouraging eco-friendly corporate practices and structured volunteer programs. Globally, about 25% of companies have such programs, allowing teams to participate in environmental and social initiatives in collaboration with civil society organizations.

In Ukraine, sustainable growth and development practices have been present among large enterprises for over 15 years. For example, Morshynska redesigned its water bottle packaging in 2020 to contain 15% less plastic. The ATB supermarket chain introduced reusable shopping crates made from recycled materials and biodegradable corn-starch bags that decompose within 12 months and pose no environmental harm.

Among Ukrainian companies that integrate ESG principles into their business strategies, several deserve particular attention. Astarta-Kyiv Agro-Industrial Holding ranked third in 2020 among 89 agricultural companies worldwide evaluated by the International rating agency Sustainalytics. The Kernel Agricultural Holding has established a Sustainability Committee and regularly discloses non-financial reports. NIBULON JV LLC has identified the demining of Ukrainian agricultural lands and maritime routes as one of its key ESG priorities. Another notable example is the Myronivsky Hliboproduct PJSC (MHP Food UK Limited), which systematically incorporates sustainability principles into its corporate strategy.

Aligning marketing practices with environmental trends and sustainability principles has emerged as a strategic instrument for business positioning in competitive markets. Such an approach helps to demonstrate brand social responsibility, strengthen trust-based relationships with customers, increase their loyalty, attract new clients, and, most importantly, address environmental issues.

Key elements of a sustainability-oriented marketing strategy may include:

1. The use of environmentally friendly materials and technologies. To minimize environmental impact, enterprises may adopt green construction materials, energy-saving technologies, and waste-reduction systems.

1. Development of a product assortment that includes «green» goods and services.

2. Creation of environmentally friendly infrastructures, such as gardens, parks, or farms.

3. Organization of environmental events, including promotional campaigns, community clean-ups, and collaboration with local organizations for natural resource conservation.

4. Ensuring energy efficiency through installation of devices such as energy-saving light bulbs, solar panels, and energy management systems.

5. Implementation of water-saving technologies, for example, rainwater collection and reuse systems in resort hotels.

6. Introduction of waste separation and recycling programs within enterprises.

7. Raising consumer awareness on ecological issues through targeted informational campaigns.

8. Reduction of production and packaging waste.

9. Decreasing the use of plastic in operations and product packaging.

10. Promoting transparency regarding environmental practices and policies through sustainability reports and communication via official websites and social media.

11. Involving consumers in environmental practices by encouraging their participation in green initiatives.

12. Collaborating with environmental organizations to organize training and awareness events for employees and stakeholders, including workshops on energy recovery, waste minimization, and use of sustainable materials.

Sustainable marketing strategies of domestic enterprises should aim to improve the quality of life in local communities, enhance ecological production practices, and foster employee engagement in volunteer

movements related to social and environmental causes.

Leveraging sustainability as a marketing instrument may offer multiple advantages for businesses. Non-financial reporting and transparent communication regarding social and environmental goals can significantly enhance corporate image, attract new clients, and build strong competitive advantages in the contemporary marketplace.

Conclusions. In light of current conditions, there is a growing need to reconceptualize the role of marketers as agents of change who are capable of creating value not only for their companies but also for society and the planet as a whole. Strategic priorities for marketing development in the context of globalization should be based not

only on adaptation to external challenges but also on proactive engagement with emerging opportunities. Among the key directions are digitalization, the implementation of sustainable management principles, and the advancement of innovative business models.

The future success of companies in both national and international markets will largely depend on their ability to rapidly integrate cutting-edge technologies, respond flexibly to changes in consumer behavior, and develop strategies focused on long-term value creation. Embedding sustainability principles into marketing practices may serve as a critical competitive advantage for businesses striving to maintain relevance in a rapidly evolving global environment.

References:

1. Belz, F.-M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Wiley, Chichester. 406 p.
2. Dangelico, R. M., Albino, V., & Pujari, D. (2025). Capability development for sustainable marketing: A theoretical framework. *AMS Review*. <https://doi.org/10.1007/s13162-025-00299-9>
3. DQS Global. (n.d.). Nove: Standarty zvitnosti pro stalyi rozvytok GRI – Ohliad osnovnykh zmin. <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/nove-standarti-zvitnosti-pro-stalij-rozvytok-gri-oglyad-osnovnih-zmin>
4. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Social responsibility and ethics: Sustainable marketing. In *Principles of marketing* (18th Global ed., pp. 1–36). Pearson Education. <https://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/kotler-ch04.pdf>.
5. Martin, D., & Schouten, J. (2014). *Sustainable marketing* (1st ed.). Pearson Education Limited. 247 p.
6. PERSPECTIVES. (2024). Special survey: ESG e di sostenibilit . *Deutsche Bank*. <https://www.deutsche-bank.it/files/documents/2023-CIO/PERSPECTIVES-Special-Survey-ESG-e-di-Sostenibilit -2024.pdf>.
7. Sunil Kumar, Sharma, C., Mishra, M. K., Sharma, S., & Bhardwaj, V. (2025). Smart, sustainable, and green: The digital transformation of green marketing. *Discover Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01242-5>
8. United Nations Environment Programme. (2009). *Mainstreaming sustainable consumption and production and resource efficiency into development planning*. <http://www.unep.org/civilsociety/Portals59/Documents/SCPMMainstreamingintoDevPlanning.pdf>
9. Van Dam, Y. K., & Apeldoorn, P. A. C. (1996). Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing*, 16(2), 45–56.
10. Korchevskyi, M. (2024, March). Shcho take marketyng staloho rozvytku: vyznachennia ta stratehii z prykladamy. *Claspo*. <https://claspo.io/ua/blog/what-is-sustainable-marketing-definition-and-strategies-with-examples/>
11. Sereda, N. M. (2025). Stalyi marketyng u zabezpechenni dovhotryvaloi konkurentospromozhnosti ukrainskoho biznesu: stratehichni pidkhody ta povedinkovi chynnyky vplyvu. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15684183>

УДК 502.174:640.412(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-157-163

Дата надходження: 11.11.2025
Дата прийняття до друку: 16.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ПЕРСПЕКТИВИ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ГОТЕЛІВ ДО МОДЕЛІ «НУЛЬ ВІДХОДІВ»

Тетяна Капліна¹, Світлана Дудник²

¹Д-р техн. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна, e-mail: tatyanavkaplina@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9445-5684>

²Старший викладач кафедри готельно-ресторанної справи, аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна, e-mail: dudnyksvetlana8@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-0001-8228-7276>

PROSPECTS FOR UKRAINIAN HOTELS TO SWITCH TO THE «ZERO WASTE» MODEL

Tetiana Kaplina¹, Svitlana Dudnyk²

¹Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, e-mail: tatyanavkaplina@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9445-5684>

²Senior Lecturer of the Department of Hotel and Restaurant Business, Postgraduate Student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, e-mail: dudnyksvetlana8@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8228-7276>

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження моделі «Zero Waste» у діяльність готельних підприємств України в контексті переходу сфери гостинності до сталого розвитку. Визначено, що зростання обсягів твердих побутових і харчових відходів у готелях, відсутність системного підходу до їх обліку та утилізації створюють суттєві ризики для екологічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо реалізації концепції «Zero Waste» у готельному бізнесі України. Методологічну основу становлять аналітичний, порівняльний, системний та структурно-логічний методи, які дали змогу проаналізувати міжнародний досвід упровадження програм «Zero Waste», визначити можливості їх адаптації до українських реалій і сформулювати структурну модель переходу до «нуль відходів». У результаті дослідження розроблено концептуальну модель упровадження «Zero Waste» у готельних підприємствах, що передбачає чотири етапи – діагностику, проектування, пілотування та масштабування із подальшою сертифікацією за міжнародними стандартами екологічного менеджменту (ISO 14001). Запропоновано систему базових індикаторів моніторингу, яка забезпечує кількісну оцінку ефективності реалізації екологічних програм. Наукова новизна роботи полягає в узагальненні та адаптації міжнародного досвіду впровадження моделі «Zero Waste» до умов українського готельного бізнесу, а також у формуванні методичного підходу до побудови системи екологічного менеджменту на основі вимірюваних показників сталості. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ресурсоефективності готельних підприємств, покращення ESG-рейтингів та підвищення рівня довіри клієнтів.

Ключові слова: Zero Waste, готельний бізнес, управління відходами, циркулярна економіка, екологічний менеджмент, сталий розвиток, ESG-рейтинг, ресурсоефективність, екологічне навантаження, кількісна оцінка.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 12

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of implementing the Zero Waste model in the activities of Ukrainian hotel enterprises in the context of the hospitality industry's transition to sustainable development. It has been determined that the growth in the volume of solid household and food waste in hotels, the lack of a systematic approach to its accounting and disposal, as well as the low level of integration of environmental standards into corporate governance create significant risks for the environmental safety and competitiveness of enterprises. The aim of the study is to substantiate theoretical provisions and practical recommendations for the implementation of the Zero Waste concept in the hotel business in Ukraine, aimed at minimising waste generation and increasing resource

efficiency. The methodological basis consists of analytical, comparative, systematic and structural-logical methods, which made it possible to analyse international experience in implementing Zero Waste programmes (Hilton, Marriott, Accor, Scandic, IHG), identify opportunities for their adaptation to Ukrainian realities and form a structural model for the transition to zero waste. As a result of the research, a conceptual model for the implementation of Zero Waste in hotel enterprises was developed, which includes four stages: diagnosis, design, piloting and scaling, followed by certification according to international environmental management standards (ISO 14001, Green Key). A system of basic monitoring indicators (WGR, Diversion Rate, Food Waste Intensity) is proposed, which provides a quantitative assessment of the effectiveness of environmental programmes. The scientific novelty of the work lies in the generalisation and adaptation of international experience in implementing the Zero Waste model to the conditions of the Ukrainian hotel business, as well as in the formation of a methodological approach to building an environmental management system based on measurable sustainability indicators. The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed recommendations to increase the resource efficiency of hotel enterprises, reduce environmental impact, improve ESG ratings and increase customer confidence.

Keywords: Zero Waste, hotel business, waste management, circular economy, environmental management, sustainable development, ESG rating, resource efficiency, environmental impact, quantitative assessment.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 3; bibl.: 12

Постановка проблеми. Сфера гостинності України перебуває на етапі структурної трансформації, що зумовлює необхідність переходу до моделей сталого розвитку, інтегрованих із європейськими екологічними стандартами. Однією з ключових проблем є зростання обсягів відходів, які утворюються у процесі надання готельних послуг, а також відсутність системного підходу до їх попередження, сортування та повторного використання. Незважаючи на наявність законодавчих передумов і міжнародних екологічних ініціатив, більшість українських готелів продовжують застосовувати лінійні схеми утилізації, що суперечить принципам циркулярної економіки. Впровадження концепції «Zero Waste» у готельному секторі є важливою умовою гармонізації українського бізнесу з європейською ієрархією поводження з відходами (превенція, повторне використання, переробка, відновлення), підвищення екологічної ефективності підприємств та їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, організаційно-економічні механізми та інструменти впровадження моделі «Zero Waste» у діяльність готельних підприємств України.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних підходів до впровадження моделі «Zero Waste» у готельних підприємствах України,

спрямованої на мінімізацію утворення відходів, підвищення ефективності використання ресурсів і формування екологічно відповідальної корпоративної культури.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналітичний метод - для систематизації теоретичних положень і сучасних концепцій управління відходами у сфері гостинності; порівняльний аналіз - для зіставлення практик впровадження програм «Zero Waste» у міжнародних готельних мережах (Hilton, Marriott, Accor, Scandic, IHG) та українських підприємств; структурно-логічний метод - для побудови моделі етапності впровадження «Zero Waste» у готельному бізнесі; системний підхід - для визначення взаємозв'язку екологічних, економічних і соціальних ефектів від реалізації програми; метод узагальнення - для формулювання рекомендацій і практичних пропозицій щодо інтеграції принципів «Zero Waste» у систему екологічного менеджменту готелів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера гостинності в Україні входить у фазу структурної модернізації, де управління відходами стає одночасно вимогою ринку (ESG-очікування клієнтів, корпоративні тендерні політики) та регуляторним вектором, гармонізованим із європейською ієрархією поводження з відходами (превенція, повторне

використання, переробка або компост, відновлення, захоронення) (European Parliamentary Research Service, 2023).

Досвід провідних міжнародних мереж Hilton, Marriott, Accor, Scandic, IHG засвідчує, що системні програми «Zero Waste» базуються на зменшенні утворення відходів у джерелі, відокремленому зборі, поглибленому сортуванні, цифровому обліку та компостуванні з вимірними індикаторами ефективності (European Parliamentary Research Service, 2023; Nhubu, 2024). Глобальна повістка скорочення харчових втрат (ціль сталого розвитку ООН 12.3) визначає необхідність вимірювання

food waste у F&B-підрозділах (Cárdenas, 2024; Juvan, 2023). Створення інтегрованої системи «Zero Waste» на базі екологічного менеджменту (EMS, ISO 14001) з чіткими KPI, SOP-процедурами та економічною доцільністю для HSK, F&B і back office (Velaoras, 2025; Pham Phu, 2018) є основною метою українських готелів.

Аналіз основних принципів програми «Zero Waste» (табл. 1) засвідчує, що система управління відходами у готельному бізнесі ґрунтується на комплексному, циклічному підході, який поєднує екологічні, економічні та організаційні компоненти.

Таблиця 1

Основні принципи програми «Zero Waste»

Принципи	Рамки впровадження
Превенція (prevent/avoid)	Зменшення кількості одноразових матеріалів, оптимізація меню, екодизайн послуг.
Подовження життєвого циклу (reuse/repair)	Повторне використання текстилю, інвентарю, ремонт замість списання.
Роздільний збір і відстежуваність	Стандартизовані потоки відходів (папір, пластик, скло, органіка) та цифровий облік.
Комерціалізація переробки	Партнерства з переробниками, локальні договори компостування.
Прозорість і сертифікація	Впровадження ISO 14001 і «Green Key» як підтвердження належних практик.

Джерело: сформовано авторами на основі (Marriott International, 2024; Green Key, 2025; Velaoras, 2025; Ni X., 2025; Juvan, 2023; Nhubu, 2024)

Принцип превенції (prevent/avoid) визначає пріоритет запобігання утворенню відходів ще на етапі надання послуг. Його практична реалізація полягає у скороченні одноразових матеріалів, впровадженні дозаторів замість індивідуальних упаковок, оптимізації меню та екодизайні послуг (Marriott International, 2024). Це не лише зменшує обсяги відходів, а й знижує операційні витрати на закупівлі та утилізацію.

Принцип подовження життєвого циклу (reuse/repair) спрямований на раціональне використання ресурсів – повторне застосування текстилю, інвентарю, ремонт обладнання та меблів замість списання (Ni X., 2025). Такий підхід відповідає концепції циркулярної економіки, коли матеріальні потоки

максимально утримуються в обігу, зменшуючи потребу у первинних ресурсах.

Принцип роздільного збору і відстежуваності формує операційний рівень «Zero Waste», забезпечуючи чітку класифікацію потоків відходів (папір, пластик, скло, органіка, небезпечні) та їх цифровий облік у системах внутрішнього моніторингу (Green Key, 2025; Nhubu, 2024). Це створює основу для точного аналізу, визначення пріоритетів переробки та контролю екологічної ефективності готелю.

Принцип комерціалізації переробки відображає економічний аспект програми: готелі можуть отримувати додаткову цінність через партнерства з переробними підприємствами або локальними компостувальними станціями (Juvan, 2023; Nhubu, 2024). Така співпраця перетворює

відходи на ресурс, стимулюючи розвиток регіональних екокластерів та скорочуючи витрати на вивіз.

Принцип прозорості й сертифікації забезпечує формалізацію та зовнішню верифікацію екологічних практик. Впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001 та сертифікації «Green Key» підвищує довіру клієнтів і партнерів, водночас виступаючи інструментом інтеграції готелю у глобальні

ESG-ланцюги (Green Key, 2025; Velaoras, 2025).

Отже, зазначені принципи формують єдину логічну рамку переходу готельного підприємства до моделі «нуль відходів», де превентивні дії поєднуються з технологічними рішеннями, економічними стимулами та стандартизованою системою управління якістю.

Модель впровадження «Zero Waste» включає 4 етапи (табл.2).

Таблиця 2

Характеристика моделі впровадження «Zero Waste»

Назва етапу	Тривалість впровадження (тижні)	Сутність
1	2	3
Етап 1. Діагностика	4 – 6	Проводиться аудит потоків відходів у зонах HSK, F&B, бек-офісу. Визначається базова лінія KPI: кг відходів/зайнятий номер, % сортування, обсяг уникнутих викидів CO ₂ -eq.
Етап 2. Проєктування системи	4 – 8	Розробляються SOP, логістика контейнерів, договірна база з переробниками, цифровий моніторинг food waste (наприклад, Leanpath/Winnow).
Етап 3. Пілот і корекція	8 – 12	Тестування на обмеженій зоні, контроль якості сортування, мікрокорекція SOP.
Етап 4. Масштабування і сертифікація	3 – 6 місяців	Розгортання програми на всі підрозділи, інтеграція в EMS, підготовка до Green Key або EarthCheck сертифікації.

Джерело сформовано авторами на основі : (Marriott International, 2024; Green Key, 2025; Velaoras, 2025; Ni X., 2025; Juvan, 2023; Pham Phu, 2018)

Перший етап є ключовою відправною точкою процесу, оскільки забезпечує аудит потоків відходів у зонах HSK, F&B та бек-офісу. Саме на цьому етапі визначаються базові показники ефективності (KPI) (Green Key, 2025; Velaoras, 2025). Отримані дані формують базову лінію для подальшого моніторингу, що відповідає вимогам системи екологічного менеджменту ISO 14001 (Velaoras, 2025).

Другий етап передбачає формування інфраструктурної та управлінської моделі Zero Waste, зокрема розробку SOP (Standard Operating Procedures), маршрутизацію контейнерів, договірні механізми співпраці з переробниками, а також упровадження цифрових інструментів контролю харчових відходів – *Leanpath*, *Winnow* тощо (Marriott International, 2024; Cárdenas, 2024; Pham

Phu, 2018). На цьому етапі відбувається інтеграція елементів циркулярної економіки в операційні процеси готелю.

Третій етап має експериментальний характер: програма тестується у обраних підрозділах або на окремих поверхах, оцінюється якість сортування, збираються цифрові дані, після чого здійснюється мікрокорекція SOP і поведінкових підходів персоналу (Ni, X., 2025; Nhubu, 2024). Цей етап дозволяє уникнути помилок при масштабуванні, визначити найрезультативніші практики та оптимізувати витрати.

Четвертий етап забезпечує повну інтеграцію Zero Waste у систему управління готелю (EMS), що включає всі операційні процеси, звітність та екологічний моніторинг. Успішна реалізація цього етапу відкриває

можливість проходження міжнародних еко-сертифікацій – *Green Key*, *EarthCheck* чи *ISO 14001* (Green Key, 2025; Velaoras, 2025). Це підвищує довіру гостей, формує конкурентну перевагу й дозволяє готелю позиціонувати себе як екологічно відповідальний бізнес.

Узагальнено, наведена модель відображає цикл постійного вдосконалення (PDCA) – *Plan–Do–Check–Act*, що характерний для систем управління якістю та екологічного менеджменту. Вона дозволяє українським готелям поетапно перейти від традиційного поводження з відходами до інтегрованої стратегії сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність, ресурсозбереження та підвищення корпоративної екокультури.

Аналіз моделі впровадження програми «Zero Waste» свідчить, що перехід готелю до стратегії нуль відходів має чітко структурований, поетапний характер і охоплює як організаційні, так і поведінкові

зміни у всіх підрозділах підприємства. Отже, поступовий перехід українських готелів до «Zero Waste» передбачає етапність, вимірюваність і поведінкову складову. Застосування найкращих світових практик (ACCOR GROUP CIRCULAR ECONOMY POLICY, 2024; ANNUAL & SUSTAINABILITY REPORT, 2024; Delivering on our environmental and social objectives. Sustainability Report, 2024) у поєднанні з національними реаліями створює підґрунтя для економії ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та екологічної репутації готельного бізнесу України (European Parliamentary Research Service, 2023; Marriott International, 2024; Green Key, 2025; Velaoras, 2025; Ni X., 2025; Cárdenas, 2024; Juvan, 2023; Nhuhu, 2024; Pham Phu, 2018)

Основними рекомендаціями для підрозділів українських готелів з впровадження «Zero Waste» пропонуємо наступні: (табл.3).

Таблиця 3

Рекомендації підрозділам готелю щодо впровадження «Zero Waste»

Підрозділ готелю	Рекомендації	Базові індикатори	Очікувані ефекти
1	2	3	4
HSK (Housekeeping)	Відмова від одноразового пластику, використання дозаторів, централізоване розведення хімії.	WGR (Waste Generation Rate) кг відходів/зайнятий номер –	Економічні ефекти: зменшення витрат на вивіз змішаних відходів, оптимізація закупівель і підвищення ESG-рейтингів.
Food and Beverage	Вимірювання харчових відходів, меню-інжиніринг, компостування.	Diversion Rate – % відходів, відведених від полігону. Food Waste Intensity – кг на 100 гостьових днів.	Екологічні ефекти: скорочення харчових відходів, зменшення викидів CO ₂ -eq, підвищення рівня утилізації.
Back office	Цифровий документообіг, переробка паперу та «Zero -waste», вимоги до постачальників щодо зменшення пакування.	Споживання паперу в бек-офісі (аркуші A4/FTE/місяць) та частка електронного документообігу, %	Соціальні ефекти: зростання лояльності гостей і залученість персоналу через «зелені нуджі».

Джерело сформовано авторами на основі : (Marriott International, 2024; Green Key, 2025; Velaoras, 2025; Ni X., 2025; Juvan, 2023; Nhuhu, 2024)

Аналіз даних таблиці 3 свідчить, що успішне впровадження програми «Zero Waste» у готельному підприємстві вимагає диференційованого підходу до кожного структурного підрозділу, адже характер і джерела утворення відходів у HSK, F&B та бек-офісі є суттєво різними. Водночас ці

підрозділи взаємопов'язані через єдину систему екологічного менеджменту (EMS) і мають спільну мету – зменшення відходів, підвищення ресурсоефективності та формування екологічної культури персоналу.

Загалом, запропонована система індикаторів (WGR, Diversion Rate, Food

Waste Intensity) забезпечує можливість кількісного моніторингу прогресу готелю у впровадженні «Zero Waste» та створює основу для порівняльного аналізу між підприємствами галузі. Водночас очікувані ефекти – економічні, екологічні та соціальні – мають мультиплікаційний вплив, оскільки зменшення витрат і відходів супроводжується зміцненням екологічної репутації, підвищенням лояльності клієнтів і посиленням корпоративної стійкості.

Висновки. Проведене дослідження довело, що перехід українських готельних підприємств до моделі «Zero Waste» є стратегічним напрямом екологізації сфери гостинності, який поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю бізнесу. Запропонована авторами система принципів і етапів упровадження «Zero Waste» забезпечує комплексний підхід до управління відходами – від превенції їх утворення до комерціалізації процесів переробки.

Визначено, що ключовими умовами успішної реалізації моделі є:

– інтеграція системи управління відходами у загальну екологічну стратегію підприємства;

– формування чітких KPI для підрозділів HSK, F&B і back office;

– цифровий моніторинг показників WGR, Diversion Rate та Food Waste Intensity;

– впровадження міжнародних стандартів екологічного менеджменту (ISO 14001) і сертифікації «Green Key».

Запровадження моделі «Zero Waste» у готельному бізнесі України сприяє не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й підвищенню ресурсоефективності, поліпшенню фінансових показників і зміцненню репутаційного капіталу підприємств. Це створює підґрунтя для сталого розвитку сфери гостинності України відповідно до принципів циркулярної економіки та європейських екологічних стандартів.

У подальшому планується розробка шаблонів KPI системи «Zero Waste» до впровадження в українських готелях різних форматів, що дозволить отримати операційно придатний набір показників які напряду зв'язують щоденні практики (сортування, компост, «донації», paper-light, WEEE) із міжнародними стандартами та українськими вимогами.

Література:

1. ACCOR GROUP CIRCULAR ECONOMY POLICY. (2024). https://assets.group.accor.com/yrj0orc8tx24/4ShlxMwCXfMzSRAAu3JOR5/efc179240cf0238e6419b11d2efef85a/Accor-Circular-Economy-Policy_2024.pdf
2. ANNUAL & SUSTAINABILITY REPORT. (2024). scandichotelsgroup.com. https://www.scandichotelsgroup.com/files/Reports/Annual_reports/2024/Scandic-annual-and-sustainability-report-2024-print.pdf
3. Cárdenas, M., Schivinski, B., et al. (2024). Circular practices in the hospitality sector regarding food waste. *Journal of Cleaner Production*, 472, 143452. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143452>
4. Delivering on our environmental and social objectives. Sustainability Report 2024. (2024). Hilton Foods. <https://www.hiltonfoods.com/media/4gdcxox3/2024-sustainability-report.pdf>
5. European Parliamentary Research Service. (2023). *Waste Framework Directive: Towards a more sustainable use of natural resources* (Briefing).

Brussels.

- [https://www.europarl.europa.eu/\(2023\)757572_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/(2023)757572_EN.pdf)
6. Green Key. (2025). *About the Green Key eco-label*. <https://www.greenkey.global/>
7. Juvan, E., et al. (2023). Waste production patterns in hotels and restaurants. *Cleaner Waste Systems*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666957923000058>
8. Marriott International. (2024). *2024 Serve 360: ESG Progress Report*. <https://serve360.marriott.com/wp-content/ESGProgress.pdf>
9. Nhubu, T., & Mbohwa, C. (2024). Inventory analysis and environmental life-cycle impact assessment of hotel food waste management for bio-circular economy development in Zimbabwe. *Environmental Monitoring and Assessment*. <https://doi.org/10.1007/s10661-024-13314-6>
10. Ni, X., Li, H., & Wang, D. (2025). How hotel eco-labels can be powerful nudges: An evaluability perspective. *Tourism Management*, 110, 105191. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105191>
11. Pham Phu, S. T., Hoang, M. G., & Fujiwara, T. (2018). Analyzing solid waste management practices for

the hotel industry. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 4(1).
<https://doi.org/10.22034/gjesm.2018.04.01.003>
12.Velaoras, K., Menegaki, A. N., Polyzos, S., & Gotzamani, K. (2025). The role of environmental

certification in the hospitality industry: Assessing sustainability, consumer preferences, and economic impact. *Sustainability*, 17(2), 650.
<https://doi.org/10.3390/su17020650>

УДК 005.35:004.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-164-170

Дата надходження: 24.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ГЕНЕРАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ксенія Савенко¹, В'ячеслав Політаєв²

¹Д-р екон. наук, доцент, Департамент бюджету і фінансів Харківської міської ради, м. Харків, Україна, e-mail: kseniasavenko13@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7458-1643>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: polietaievVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8592-6571>

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPETENCY-BASED LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTEGRATION

Kseniia Savenko¹, Viacheslav Polietaiev²

¹ Doctor of Economics, Associate Professor, Budget and Finance Department of Kharkiv City Council, Kharkiv, Ukraine, e-mail: kseniasavenko13@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7458-1643>

²Ph.D student of the Department of Management Technologies, «KROK» University, e-mail: polietaievVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8592-6571>

Анотація. Компетентнісний підхід до лідерства є сучасною парадигмою, що розглядає управлінську діяльність як сукупність вимірюваних компетенцій – знань, навичок, установок і поведінкових індикаторів, що забезпечують ефективність керівників у досягненні стратегічних цілей організації. Стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту (ГШІ) змінює традиційні вимоги до керівників: лідери повинні поєднувати цифрову та ШІ-грамотність із стратегічним баченням, аналітичними та адаптивними навичками, високим рівнем комунікації й етичної обізнаності. В умовах трансформаційних змін компетентне лідерство стає ключовим фактором ефективного управління та інтеграції технологічних інновацій у бізнес-процеси. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних підходів до компетентнісного лідерства та розробці концептуальної моделі поетапного розвитку компетенцій «лідерів, готових до використання ГШІ». Методологія роботи включала систематичний аналіз англійської та української наукової літератури, контент-аналіз практик корпоративного лідерства, синтез і концептуалізацію отриманих даних, а також рекомендації щодо впровадження навчальних траєкторій для управлінців. У результаті проведеного дослідження ідентифіковано ключові компетенції сучасного лідера: цифрову та ШІ-грамотність, здатність до стратегічного та аналітичного мислення, навички управління змінами, комунікативні та етичні компетенції. Запропоновано поетапну модель навчання та розвитку керівників, яка поєднує технологічні, аналітичні й соціально-управлінські аспекти лідерства, дозволяючи формувати у лідерів готовність до ефективного впровадження та використання ГШІ у бізнес-процесах. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному узагальненні теоретичних підходів і практичних моделей розвитку компетенцій у контексті генеративного ШІ. Перспективи подальших досліджень включають емпіричну перевірку ефективності запропонованої моделі навчання, оцінку впливу сформованих компетенцій на результативність реалізації ШІ-проектів, а також порівняльний аналіз розвитку компетенцій лідерів у різних галузях та організаційних культурах, зокрема в українському та міжнародному контексті.

Ключові слова: генеративний штучний інтелект, компетентнісне лідерство, управлінські компетенції, цифрова трансформація організацій, розвиток лідерських компетенцій, ШІ-орієнтоване управління.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 18

Abstract. The competency-based approach to leadership represents a contemporary paradigm that views managerial activity as a set of measurable competencies – knowledge, skills, attitudes, and behavioral indicators – which ensure the effectiveness of leaders in achieving organizational strategic goals. The rapid development of generative artificial intelligence (AI) is transforming traditional leadership requirements: leaders must combine digital and AI literacy with strategic vision, analytical and adaptive thinking, high-level communication, and ethical awareness. In the context of transformative changes, competent leadership becomes a key factor in effective management and the integration of technological innovations into business processes. The aim of this study is to analyze theoretical approaches to competency-based leadership and to develop a conceptual model for the staged development of

competencies for “leaders prepared to utilize generative AI.” The research methodology included systematic analysis of English- and Ukrainian-language scientific literature, content analysis of corporate leadership practices, synthesis and conceptualization of the findings, and the formulation of recommendations for implementing structured learning trajectories for managers. The study identified key competencies for modern leaders, including digital and AI literacy, strategic and analytical thinking, change management skills, communication, and ethical competence. A staged model for leadership development was proposed, integrating technological, analytical, and socio-managerial aspects of leadership, enabling leaders to be prepared for the effective implementation and utilization of generative AI in organizational processes. The scientific novelty of the research lies in the comprehensive synthesis of theoretical approaches and practical competency development models in the context of generative AI. Future research directions include empirical verification of the proposed learning model, assessment of the impact of developed competencies on the success of AI project implementation, and comparative analysis of leadership competency development across different sectors and organizational cultures, particularly in Ukrainian and international contexts.

Keywords: generative artificial intelligence, competency-based leadership, managerial competencies, organizational digital transformation, leadership competency development, AI-oriented management.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 1; bibl.: 18

Вступ. Компетентнісний підхід до лідерства розглядає лідерство як сукупність вимірюваних компетенцій – знань, навичок, установок і поведінкових індикаторів, які дозволяють прогнозувати ефективність керівних ролей та цілеспрямовано будувати програми відбору, оцінки й розвитку лідерів. Історично ця парадигма сформувалася в 1970–1990-х роках як альтернатива традиційним тестам інтелекту та рисовим моделям, а згодом трансформувалася під впливом практичних HR-консультантів і системних фреймворків, що дозволили формалізувати компетенції як основу для розвитку управлінського потенціалу.

Стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту (ГШІ) суттєво змінює вимоги до компетенцій сучасних керівників. Системи ГШІ здатні автоматизувати рутинні операції, генерувати контент та посилювати творчі процеси, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організацій (Den Houter, 2024). За прогнозами Світового економічного форуму, до 2030 року вплив ГШІ на ринок праці буде масштабним: прогнозується зникнення близько 92 млн робочих місць і створення 170 млн нових, при цьому майже 40% основних робочих навичок зазнають суттєвих змін (WEF, 2025). Водночас 63% роботодавців вважають дефіцит навичок основною перешкодою для розвитку бізнесу, що підкреслює критичну роль лідерів у формуванні та розвитку компетенцій

персоналу. Лідери стають «з’єднувальним ланцюгом» між стратегічними цілями організації та можливостями ШІ, надихаючи команди довіряти технологіям і ефективно інтегрувати їх у бізнес-процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій спільноті спостерігається зростання уваги до компетентнісного підходу в управлінні та лідерстві. Дослідження показують, що формування та розвиток компетенцій керівників є ключовим фактором успішного функціонування організацій у мінливому середовищі (Кириченко, Алещенко, 2023). Компетентне лідерство сприяє ефективній командній роботі, максимальному використанню потенціалу працівників і креативній реалізації ідей, забезпечуючи інтеграцію технологічних інновацій у стратегічні та операційні процеси (Кириченко, Алещенко, 2023).

Таким чином, виникає нагальна потреба дослідити теоретичні основи компетентнісного підходу до лідерства з урахуванням впливу генеративного ШІ, визначити нові вимоги до компетенцій керівників і запропонувати концептуальні підходи до їх розвитку в умовах цифрових трансформацій. Метою даного дослідження є аналіз сучасних моделей компетентнісного лідерства та розробка концептуальної моделі поетапного формування компетенцій «лідера, готового до використання генеративного ШІ», яка забезпечує інтеграцію технологічної обізнаності, стратегічного бачення та соціально-управлінських навичок у

системний процес розвитку управлінського потенціалу.

Основоположними роботами з компетентнісної парадигми вважаються книги Д. МакКлелланда (1973) та Спенсерів (1993), які запропонували зрушити фокус з риси особистості на конкретні поведінкові індикатори, що репрезентують компетентність у роботі. Підхід передбачає емпіричну ітерацію: ідентифікація критичних інцидентів, виділення поведінкових патернів, валідація як предикторів продуктивності та формування рівнів майстерності. Ця методологія стала методологічною основою для більшості сучасних моделей компетенцій.

Серед сучасних авторів HR-менеджменту в англomовному просторі Дейв Ульріх (1995, 2005, 2009) та сучасні автори його школи популяризували ідею зв'язку компетентнісних моделей із HR-системами організації. Він описує, що компетенції мають бути пов'язані зі стратегією, ролями й оцінюванням ефективності; компетентнісна рамка служить «містком» між бізнес-цілями та навчальними програмами. Практично це означає, що компетенції описують, що саме має вироблятися в рамках ролі, а HR-процеси нашаровують інструменти оцінки і розвитку на ці описи.

Модель Адізеса PAEI (2019) структурно відповідає компетентнісному мисленню. Він пропонує функціональну модель ефективності керівника, де компетентність визначається через спроможність виконувати певні ролі, необхідні для життєздатності системи. Адізес стверджує, що ніхто не може бути компетентним у всіх чотирьох ролях одночасно. Лідерство має бути командним, а не індивідуальним. Баланс компетенцій забезпечується комплементарністю членів команди.

В Україні компетентнісний підхід широко застосовується у професійній освіті, публічному управлінні (Кириченко, Алещенко, 2023), військовій підготовці (Бойко, 2020) та HR-методиках. Монографії і методичні праці (наприклад, дослідження

з підготовки офіцерів, педагогів) адаптують міжнародні моделі під локальний контекст, часто поєднуючи компетентнісний підхід із контекстним і ціннісним виміром лідерства. Однак в Україні поки менше масштабних емпіричних досліджень, які б системно верифікували компетентнісні моделі у різних секторах.

Є нові роботи (Машлій, Мосій і Пельчер, 2019; Базака, Єфремов, 2024), де автори аналізують управлінські аспекти застосування ІІІ в Україні і вказують на ризики та перспективи, проте не надають чітких рекомендацій із розвитку лідерських компетенцій для роботи з ІІІ.

Постановка завдання. Мета дослідження – проаналізувати теоретичні засади компетентнісного підходу до лідерства та запропонувати концептуальну модель розвитку ключових компетенцій лідерів в умовах впровадження генеративного штучного інтелекту, зокрема цифрових, аналітичних, етичних і соціально-управлінських компетенцій, а також визначити етапи їх формування для підвищення ефективності управлінських рішень і організаційної трансформації.

Для досягнення мети дослідження проведено: 1) аналіз наукової літератури та концептуальних моделей розвитку лідерських та стратегічних компетенцій лідерів, порівняння класичних моделей компетентнісного лідерства з підходами Адізеса (PAEI) та сучасними вимогами до цифрових компетенцій; 2) аналіз звітів та публікацій провідних компаній щодо впровадження генеративного ІІІ, ідентифікація ключових компетенцій, необхідних для управління ІІІ-проєктами, та виявлення практик формування ІІІ-навичок у менеджерів; 3) розробку авторської моделі поетапного розвитку компетенцій лідера в умовах ІІІ, групування компетенцій на технологічні (аналітичні) та соціально-управлінські, визначення навчальної траєкторії та очікуваних результатів для кожного етапу.

Результати дослідження. У контексті стрімкого поширення генеративного штучного інтелекту (ІІІ)

компетентнісний підхід до лідерства потребує суттєвого розширення та переосмислення. Аналіз сучасних теоретичних моделей і прикладних досліджень дає змогу виокремити два ключові напрями, у межах яких трансформуються вимоги до лідерських компетенцій.

Перший напрям пов'язаний із формуванням та поглибленням цифрових і техніко-аналітичних компетенцій, що стають базовими для ефективного управління в епоху інтелектуальних технологій. До таких компетенцій належать: 1) цифрова грамотність, що передбачає здатність упевнено працювати із сучасними цифровими інструментами, платформами та програмними рішеннями в управлінській діяльності; 2) грамотність у сфері даних – уміння інтерпретувати, аналізувати, верифікувати та критично використовувати дані для прийняття управлінських рішень; 3) компетентність у формулюванні запитів до ШІ – здатність формувати чіткі, цілеспрямовані та достатньо структуровані запити для отримання релевантних результатів від генеративних моделей; 4) усвідомлення обмежень ШІ-моделей – знання меж застосовності, типових помилок, ризиків, неточностей і режимів роботи моделей, а також розуміння етичних, правових та організаційних вимог до їх безпечного використання. Ці компетенції перестають бути факультативними та фактично перетворюються на невід'ємний компонент професійного профілю сучасного керівника.

Другий напрям полягає у формуванні етичних, нормативних та управлінських компетенцій нового покоління. Він включає: 1) усвідомлення етичних ризиків використання ШІ та здатність адекватно реагувати на порушення принципів справедливості, конфіденційності та недискримінації; 2) верифікацію джерел і забезпечення прозорості рішень, що приймаються із застосуванням алгоритмічних систем; 3) управління людсько-машинною

взаємодією та розвиток організаційних практик, які дозволяють ефективно інтегрувати ШІ у бізнес-процеси; 4) компетенції метауправління, тобто здатність формувати політики, регламенти й стандарти використання ШІ у своїй організації. Наукова література акцентує, що розвиток цього блоку компетенцій є найбільш результативним у форматах міждисциплінарної підготовки (право, етика, технічні науки, менеджмент), а також у процесі аналізу реальних кейсів, де стикаються технічні, соціальні та управлінські аспекти впровадження ШІ.

На основі аналізу міжнародних досліджень та корпоративних звітів визначено набір технологічних та аналітичних компетенцій, які стають критично важливими для лідерів у середовищі ГШІ. Вони охоплюють: 1) цифрову та ШІ-грамотність; 2) розуміння принципів функціонування алгоритмів, нейронних мереж і великих мовних моделей; 3) уміння аналізувати дані, обирати відповідні інструменти й робити управлінські висновки на основі даних; 4) знання можливостей і обмежень генеративних моделей, їх релевантних сфер застосування та типових сценаріїв помилок. У дослідженнях Harvard Business Publishing цей комплекс навичок окреслюється як формування «AI-first» компетенцій – інтегрованого набору технічних та управлінських умінь, що дозволяють лідеру не лише розуміти технологію, а й формувати середовище міждисциплінарної співпраці для реалізації ШІ-орієнтованих проєктів (Kober, 2025).

До другої групи входять компетенції, необхідні для забезпечення соціально орієнтованої та стратегічної якості лідерства: 1) стратегічне мислення та вміння прогнозувати наслідки технологічних інновацій; 2) організаційна адаптивність і навички управління змінами; 3) здатність формувати сприятливий психологічний клімат та підтримувати розвиток людського капіталу; 4) високий рівень комунікативних, мотиваційних та міжособистісних навичок; 5) етична й

правова обізнаність у сфері впровадження ІІІ. Поєднання цих компетенцій дозволяє лідерам ефективно керувати процесами організаційної трансформації, забезпечуючи баланс між технологічним розвитком і збереженням гуманістичних цінностей організації.

Для подолання виявленого розриву у підготовці управлінських кадрів запропоновано концептуальну модель поетапного розвитку компетенцій, що передбачає формування цілісної навчальної траєкторії. Вона складається з чотирьох послідовних етапів:

1. Базові знання про штучний інтелект. На цьому етапі передбачено ознайомлення з фундаментальними поняттями сфери ІІІ (дані, алгоритми, нейронні архітектури, генеративні моделі), а також аналіз основних сценаріїв застосування технології в бізнес-середовищі. Лідери набувають первинного розуміння можливостей, ризиків і меж застосування ІІІ, засвоюють необхідний термінологічний апарат.

2. Мислення «AI-first». Другий етап спрямовано на розвиток здатності мислити стратегічно з урахуванням потенціалу ІІІ. Він включає вивчення успішних кейсів впровадження ІІІ, оволодіння методами

створення ефективних запитів, формування навичок генерації інноваційних ідей з опорою на інтелектуальні системи та організацію міждисциплінарних команд для реалізації ІІІ-проектів.

3. Спеціалізовані навички роботи з ІІІ. Цей етап передбачає опанування практичних інструментів ГШІ (моделей тексту, зображень, коду), навичок управління ІІІ-проектами на різних стадіях їхнього життєвого циклу — від експериментів до масштабування. Важливим компонентом є також уміння ухвалювати рішення на основі даних, працювати з етичними й правовими дилемами, керувати змінами та забезпечувати навчання персоналу.

4. Лідерство з упевненістю. На четвертому етапі фокус зміщується на вдосконалення соціально-комунікативних («м'яких») навичок у контексті використання технологій. Це включає розвиток емоційного інтелекту, навичок комунікації, наставництва, коучингу, моделювання складних управлінських ситуацій і розв'язання етичних дилем. Кінцевим результатом є формування лідера, здатного надихати команду, упевнено діяти в умовах невизначеності й підтримувати культуру технологічних змін.

Таблиця 1

Етапи розвитку компетенцій лідера, готового до використання генеративного штучного інтелекту, та очікувані результати

Етап розвитку компетенцій	Зміст навчального етапу	Очікувані результати (нові знання та вміння лідера)
1. Базові знання про ІІІ	Опрацювання ключових понять: дані, алгоритми, нейронні мережі, генеративні моделі. Огляд можливостей та сфер застосування ГШІ в управлінні, бізнесі та організаційному розвитку. Ознайомлення з типовими ризиками, обмеженнями та точністю моделей.	Розуміння фундаментальних принципів роботи ІІІ. Здатність визначати завдання, що можуть бути вирішені за допомогою ГШІ. Коректне використання базової термінології у професійному спілкуванні.
2. Формування ІІІ-мислення	Аналіз управлінських кейсів впровадження ІІІ. Оволодіння основами формування технічного завдання для комунікації з моделями. Розвиток стратегічного бачення з урахуванням технологічних можливостей. Формування міждисциплінарних команд для ІІІ-проектів.	Уміння інтегрувати ІІІ у стратегічні процеси організації. Здатність генерувати інноваційні ідеї на основі взаємодії з ІІІ. Готовність ініціювати експерименти та технологічні зміни.

Продовження Таблиці 1

3. Спеціалізовані навички роботи з ШІ	Практичне оволодіння інструментами ГШІ (моделі тексту, зображень, коду). Управління життєвим циклом AI-проектів: від пілотування до масштабування. Робота з етичними та правовими аспектами використання ШІ. Управління змінами та підготовкою персоналу.	Здатність ухвалювати рішення, спираючись на дані та результати роботи моделей. Компетентність у впровадженні та супроводі AI-проектів. Навички пом'якшення опору змінам та формування відкритої до інновацій організаційної культури.
4. Лідерство з упевненістю	Розвиток емоційного інтелекту та навичок ефективної комунікації в умовах технологічних змін. Наставництво, коучинг і супровід інших лідерів у впровадженні ШІ. Моделювання етичних дилем та ситуацій прийняття рішень із використанням ШІ. Розвиток культури навчання та співпраці.	Здатність надихати команду, підтримувати психологічну безпеку та культуру інновацій. Упевнене прийняття рішень у середовищі невизначеності. Формування спільноти практиків і лідерів змін для підтримки трансформацій.

Джерело: складено авторами на основі Richard Boyatzis (2008), Development Dimensions International (2025), National Institute of Standards and Technology (2023), Ben Shneiderman (2020)

Слід зазначити, що поетапна траєкторія розвитку компетенцій лідера (табл. 1) дозволяє чітко структурувати навчальний процес і визначити очікувані результати на кожному етапі. Вона враховує як технологічні та аналітичні аспекти роботи з генеративним ШІ, так і соціально-управлінські навички, необхідні для ефективного лідерства. Така систематизація забезпечує керівникам цілісний підхід до формування компетенцій і створює основу для планування навчальних програм, спрямованих на інтеграцію ШІ у всі сфери управлінської діяльності.

Висновки. У дослідженні узагальнено сучасні підходи до компетенцій лідерів у контексті швидкого поширення генеративного ШІ та виділено ключові аспекти компетентнісного підходу до лідерства. На основі аналізу глобальних звітів та наукових праць було виявлено нові вимоги до керівників: необхідність цифрової та ШІ-грамотності, стратегічного бачення, аналітичного та адаптивного мислення, а також високих комунікативних і етичних навичок. Ці компетенції відображають потребу поєднувати технологічну обізнаність із лідерськими якостями, що було підкреслено в теоретичних дослідженнях (Кириченко Н.В., Алещенко Л.О., 2023).

Встановлено наявність суттєвого «розриву готовності» керівників: лідери усвідомлюють важливість розвитку необхідних компетенцій, але часто не мають достатньої підготовки в цих сферах. Це підтверджують дані міжнародних опитувань (Development Dimensions International, 2025; Deloitte, 2024; Deloitte, 2025). Для подолання цієї прогалини запропоновано концептуальну модель поетапної траєкторії розвитку компетенцій «лідерів, готових до використання генеративного штучного інтелекту», що відповідає принципам безперервного навчання дорослих. Вона дозволяє системно формувати у лідерів знання і навички, необхідні для успішної інтеграції ШІ-рішень у всі аспекти управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному поєднанні теоретичного визначення концепції «лідер, готовий до використання ГШІ» із практичною моделлю навчання управлінців, яка інтегрує технологічні, аналітичні та соціально-управлінські компетенції.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування висновків при плануванні програм розвитку управлінського персоналу та стратегій управління людськими ресурсами організацій. Пропоновані рекомендації

можуть бути використані тренінговими центрами та відділами HR для створення навчальних модулів із розвитку стратегічного мислення, управління змінами і ШІ-грамотності для лідерів різних рівнів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності запропонованої навчальної траєкторії шляхом експериментального навчання та оцінки його впливу на успішність реалізації ШІ-проектів.

Література:

1. Адізес, І. (2019). *Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером*. К. : Наш формат.
2. Базака, Р. В., Єфремов, А. О. (2024). Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник*, (19), 46–51.
3. Бойко, О. В. (2020). *Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України* : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок.
4. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
5. World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. Retrieved from URL <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
6. Development Dimensions International. (2025). *Global leadership forecast 2025*. DDI. Retrieved from <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf>
7. Deloitte. (2024). *State of generative AI in the enterprise, 4th quarter 2024*. Deloitte Center for Integrated Research. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-generative-ai-in-enterprise.html>
8. Den Houter, K. (2024). *AI in the workplace: Answering 3 big questions*. Gallup Workplace Insights. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/651203/workplace-answering-big-questions.aspx>
9. Кириченко, Н. В., Алещенко, Л. О. (2023). Теоретичні основи лідерства, сутність та значення компетентнісного підходу в управлінні. *Ефективна економіка*, (6), 46–52. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.46>
10. Kober, G. (2025). AI-first leadership: Embracing the future of work. *Harvard Business Impact*. Retrieved from URL <https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work>
11. Машлій, Г., Мосій, О., Пельчер, М. (2021). Дослідження управлінських аспектів застосування штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*, 14(57), 102–112. Retrieved from URL <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>
12. National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. Retrieved from URL <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf>
13. Raven, J. (2001). The McClelland/McBer competency models. In J. Raven & J. Stephenson (Eds.), *Competence in the learning society*, 225–235. Retrieved from URL https://www.researchgate.net/publication/242566220_The_McClellandMcBer_Competency_Models
14. Sniderman, B., & Narayan, A. (2025). Designing the C-suite for generative AI adoption. *Deloitte Insights*. Retrieved from URL <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/gen-ai-adoption-in-csuite.html>
15. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>
16. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling: A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
17. Shneiderman, B. (2020). Human-centered artificial intelligence: Reliable, safe & trustworthy. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(6), 495–504. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1741118>
18. Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. *Harvard Business School Publishing*. 337 p. Retrieved from <https://dokumen.pub/qdownload/the-hr-value-proposition-1591397073-9781591397076.html>
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W. etc (2009). *HR Transformation Building Human Resources from the Outside In*. McGraw-Hill. 257 p. Retrieved from <https://nurindo.wordpress.com/>

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-171-178

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку:

Дата публікації: 30.12.2025



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

ГЕНЕЗА ПОНЯТТЯ «ПРОФІЛЬ ПОСАДИ» У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

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, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

GENESIS OF THE CONCEPT OF «JOB PROFILE» IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

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, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

Анотація. У статті досліджено генезу поняття «профіль посади» в системі управління персоналом підприємств та обґрунтовано його роль як ключового інструмента компетентнісного HR-менеджменту.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що інтенсифікація цифрової трансформації у сучасній економіці потребує точних інструментів управління людським капіталом, які забезпечують прозорість вимог до працівників, відповідність їхніх компетентностей стратегічним цілям організації й стандартам професійної діяльності. Одним із таких інструментів є профіль посади — документ, який системно описує компетентнісну модель працівника та вимоги до результатів його діяльності.

Метою статті є дослідження історико-теоретичних засади формування поняття «профіль посади», науково-методичному визначенні структури та призначення «профілю посади» у світлі міжнародних стандартів і вітчизняних практик управління персоналом, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення трудового законодавства України. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають у дослідженні історико-теоретичних засад формування цього поняття «профіль посади» від професіографічних описів кінця XIX — початку XX століття до сучасних моделей компетентностей, інтегрованих у міжнародні стандарти ISO; проведено аналіз внеску класичних теоретиків менеджменту, а також українських науковців у формування теоретичної та методичної основи профілювання посад; досліджено нормативно-правові акти України та виявлено, як поняття «профіль посади» поступово інтегрується у практику державної служби, професійних стандартів та кваліфікаційних механізмів, проте все ще відсутнє у трудовому законодавстві; обґрунтовано доцільність гармонізації національного регулювання з міжнародними стандартами ISO, які визначають «профіль посади» як центральний інструмент добору, оцінювання, розвитку та звітності з людського капіталу; запропоновано уніфіковану структуру профілю посади на основі стандартів ISO, визначено його функціональне призначення у взаємозв'язку з класифікаторами професій, професійними стандартами, системами оцінювання та HR-аналітики; показано, що сучасний етап розвитку характеризується цифровізацією профілювання посад, інтеграцією цифрових компетентностей (DigComp), використанням HRMIS та впровадженням метрик людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності визначення напрямів вдосконалення законодавства України та окреслення перспектив подальших досліджень, пов'язаних із математичним моделюванням відповідності компетентностей, цифровим профілюванням, впровадженням відкритих баз компетентностей і формуванням динамічних профілів посад. Результати дослідження створюють науково-методичне підґрунтя для стандартизації профілів посад та підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та інтеграції до європейського простору кваліфікацій.

Ключові слова: управління персоналом, профіль посади, компетентність, трудові функції, професійний стандарт, кадровий менеджмент, кваліфікація, професіографія

Формули 0; рис. 0; табл.:2, бібл. 17

Abstract. The article investigates the genesis of the concept of "position profile" in the personnel management system of enterprises and substantiates its role as a key tool of competence HR management.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the intensification of digital transformation in the modern economy requires precise tools for human capital management that ensure the transparency of requirements for employees, the compliance of their competencies with the strategic goals of the organization and the standards of professional activity. One of these tools is the job profile — a document that systematically describes the employee's competency model and the requirements for the results of his or her Activity.

The article is aimed at studying the historical and theoretical foundations of the formation of the concept of "position profile", scientific and methodological definition of the structure and purpose of the "position profile" in the light of international standards and domestic practices of personnel management, as well as the development of recommendations for improving the labor legislation of Ukraine. 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 the study of the historical and theoretical foundations of the formation of the concept of "position profile" from professional descriptions of the late nineteenth — early twentieth centuries to modern models of competencies integrated into international ISO standards; the analysis of the contribution of classical management theorists, as well as Ukrainian scientists to the formation of the theoretical and methodological basis for job profiling is carried out; the normative legal acts of Ukraine are studied and the concept of "profile positions" is gradually integrated into the practice of civil service, professional standards and qualification mechanisms, but is still absent in labor legislation; the expediency of harmonization of national regulation with international ISO standards, which define the "position profile" as a central tool for the selection, evaluation, development and reporting of human capital, has been substantiated; a unified structure of the job profile based on ISO standards has been proposed, its functional purpose has been determined in relation to occupational classifiers, professional standards, assessment systems and HR analytics; shows that the current stage of development is characterized by the digitalization of job profiling, the integration of digital competencies (DigComp), the use of HRMIS and the introduction of human capital metrics.

Prospects for further research are the feasibility of determining the directions for improving the legislation of Ukraine and outlining the prospects for further research related to mathematical modeling of the correspondence of competencies, digital profiling, the introduction of open competency databases and the formation of dynamic job profiles. The results of the study create a scientific and methodological basis for standardizing job profiles and increasing the efficiency of human resource management. resources in the context of digital transformation and integration into the European Qualifications Area.

Keywords: personnel management, position profile, competence, labor functions, professional standard, personnel management, qualifications, profession

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

Постановка проблеми.

Інтенсифікація цифрової трансформації у сучасній економіці потребує точних інструментів управління людським капіталом, які забезпечують прозорість вимог до працівників, відповідність їхніх компетентностей стратегічним цілям організації й стандартам професійної діяльності. Одним із таких інструментів є профіль посади — документ, який системно описує компетентісну модель працівника та вимоги до результатів його діяльності.

Поняття профілю посади в українському менеджменті персоналу набуло особливого значення з переходом до компетентнісного підходу в освіті, професійній підготовці та публічному управлінні. Його поява стала закономірним результатом інтеграції міжнародного

досвіду та вітчизняних наукових напрацювань у сфері професіографії, кваліфікацій і кадрових технологій.

В умовах цифрової трансформації економіки, зростання вимог до ефективності праці та прозорості кадрових процедур актуалізується потреба у його законодавчому закріпленні та методологічному обґрунтуванні. Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності єдиного підходу до визначення, структурування та використання «профілю посади» закріпленого у трудовому законодавстві України, попри те, що міжнародні стандарти ISO чітко регламентують цей інструмент у системах управління людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професіографії,

компетентностей і кваліфікацій розглядали у своїх працях Д. Мак Келланд (1973), Р. Бояцис (1982), які заклали методологічну основу сучасного розуміння профілю посади як моделі компетентностей (Правдивець, 2025). В Україні проблематику управління компетентністю персоналу досліджували дослідження С. Сардак, О. Третяк (2009), М. Новікова, Л. Мажник (2012), В. Синявський (2014), О. Правдивець (2015).

Разом з тим, міжнародні стандарти (ISO 30405: 2016 року, ISO 30414 : 2018; ISO 10667: 2020; ISO 22361 : 2022) визначають компетентнісний підхід як центральний принцип побудови системи управління персоналом, де «профіль посади» виступає ключовим інструментом оцінювання і розвитку персоналу (Кравчук, 2017).

Проте в зазначених роботах не досліджувались питання присвячені генезі поняття «профіль посади», структури та призначення профілю посади у світлі міжнародних стандартів і вітчизняних практик управління персоналом, законодавчого закріплення цього поняття, що є актуальним науковим завданням. Тому саме ця наукова прогалина потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження історико-теоретичних засади формування поняття «профіль посади», науково-методичному визначенні структури та призначення «профілю посади» у світлі міжнародних стандартів і вітчизняних практик управління персоналом, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення трудового законодавства України. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класичні підходи історико-теоретичних засад формування поняття «профіль посади» були представлені у класичних наукових працях, і основним

завданням таких досліджень була раціоналізація праці через стандартизацію обов'язків і кваліфікацій. Однак термін «профіль посади» ще не використовувався — його прототипом виступали опис роботи (job description) та специфікація роботи (job specification) (Правдивець, 2025).

У 1930–1960-х рр. розвивається професіографічний підхід який застав методологічну основу для створення сучасних профілів посад. З'являються перші психограмні та соціометричні моделі вимог до працівника. Перехід до компетентнісної парадигми було здійснено у наукових працях Д. Мак Келланд, (1973); Р. Бояцис, (1982), які стали теоретичним фундаментом сучасного розуміння профілю посади. Відбулася трансформація від опису завдань до опису здібностей і результатів діяльності.

Таким чином, поняття «профіль посади» сформувалося на перетині трьох наукових напрямів: (1) професіографічного (опис функцій і завдань); (2) психологічного (моделі здібностей і поведінкових характеристик); (3) компетентнісного (оцінка результативності через знання, уміння, ставлення).

Разом з тим, українська наукова школа пройшла шлях від професіографічного опису праці до компетентнісних профілів посад. Професіографічні дослідження В. Синявського (2014), закладали основи для структурування опису професій, визначення психофізіологічних і кваліфікаційних вимог. У сучасних працях українських учених С. Сардак, О. Третяк (2009). та інших відбувається трансформація цих описів у профілі компетентностей, де трудова діяльність розглядається через призму результативності та поведінкових індикаторів, в яких «профіль посади» визначається як інтегрована компетентнісна модель для управління персоналом.

У дослідженні управління персоналом С. Сардак, О. Третяк (2009). профіль посади визначається як інструмент

забезпечення відповідності працівника вимогам робочого місця; описується його структура (завдання, компетентності, рівні володіння, індикатори результатів).

За результатами інституційних досліджень практики управління персоналом проведених в Університеті економіки та права «КРОК» (Правдивець, 2025) були розроблені кількісні методи оцінювання кваліфікації працівників. Ці роботи пропонують обґрунтування вибору показників та критеріїв оцінювання, відповідні математичну модель та методику розрахунку оцінювання якості виконання трудових функцій для інспектора з військового обліку.

У рамках державної служби було сформовано практичний механізм створення типових профілів (Наказ Нацдержслужби України, 2012 року № 148), зокрема методичні рекомендації, які включають чітко визначені компетентності, рівні їх прояву й вагові коефіцієнти для оцінювання результатів діяльності. Цей досвід став зразком для приватного сектору економіки України. В українському законодавстві поняття «профіль посади» прямо не визначено, проте його зміст впливає з ряду актів: Кодекс законів про працю України (1971) – визначає трудову функцію як основну характеристику посади; Закон України «Про державну службу» (2015) – вводить поняття типового профілю посади державної служби, що включає мету, функції та вимоги до компетентностей; Закон України «Про освіту» (2017) і Національна рамка кваліфікацій – закладають компетентнісну основу профілю посади; Постанови Кабінету Міністрів України № 373 (2017) та № 986 (2021) регулюють порядок розроблення професійних стандартів і кваліфікаційних характеристик. Саме професійні стандарти стали базою для побудови профілю посади — як практичного інструменту реалізації компетентнісної моделі управління персоналом.

Таким чином, національна правова база України поступово закріплює *профіль*

посади як офіційний правовий інструмент для добору, розвитку й атестації кадрів та інтегрує поняття «профілю посади» як системоутворюючого елемента управління людськими ресурсами.

Крім того, сучасні українські науковці активно адаптують Європейську рамку цифрових компетентностей (DigComp) та Європейську рамку громадянських компетентностей, що дозволяє інтегрувати в «профілі посад» вимоги до цифрової грамотності, комунікації, управління інформацією, безпеки й критичного мислення.

Разом з тим, у міжнародній практиці профіль посади інтегровано в систему міжнародних стандартів ISO, які формують методологію управління людським капіталом. Відповідно до міжнародного стандарту “Human Resource Management — Guidelines on Recruitment” (Управління людськими ресурсами — Рекомендації з підбору персоналу), «профіль посади» виконує роль еталона компетентності, який зв’язує стратегію організації з індивідуальною ефективністю та є основою для: формування критеріїв відбору кандидатів; оцінювання відповідності знань, умінь і поведінкових компетентностей вимогам посади; планування розвитку й кар’єрного зростання працівників; забезпечення прозорості HR-рішень.

У межах міжнародного стандарту “Human Capital Reporting — Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting” (Звітність з людського капіталу — Рекомендації щодо внутрішньої та зовнішньої звітності з людського капіталу) «профіль посади» є індикатором управління людським капіталом. Показники, що базуються на профілях (наприклад, частка працівників, чії компетентності відповідають вимогам посади; рівень закриття компетентнісних розривів), входять до системи аналітичної звітності з HR. Це дозволяє: кількісно оцінювати людський капітал; порівнювати компетентнісну структуру з ринковими стандартами; прогнозувати потребу в

розвитку персоналу; підтримувати цілісності (sustainability) через ефективне управління талантами. У контексті міжнародного стандарту “Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings” (Надання послуг з оцінювання —

процедури та методи оцінювання людей у робочих та організаційних умовах) «профіль посади» використовується як базовий документ для побудови системи оцінювання персоналу — тестування, інтерв'ю, центрів оцінювання (assessment centers).

Таблиця 1

Етапи розвитку концепції «профілю посади»

№	Науковий напрям досліджень	Період	Ключова особливість
I	Раціоналістичний (Професіографічний)	кінець XIX – середина XX ст.	Стандартизація обов'язків, опис завдань і функцій працівника
II	Психологічний	1960–1980-ті рр	Аналіз здібностей, формування професіограм і психограм
III	Компетентистний	1990–2010-ті рр.	Перехід до моделей компетенцій та поведінкових індикаторів
IV	Стандартизований	2010-2020 рр.	Впровадження профстандартів і типових профілів
V	Цифрово-аналітичний	2020-ті – дотепер	Інтеграція ISO, цифрових рамок, HR-аналітики.

Джерело: сформовано автором

У практиці кризового менеджменту, за міжнародним стандартом “Crisis Management — Guidelines” (Антикризовий менеджмент — методичні рекомендації) (ISO 22361:2022), «профіль посади» використовується для формування команд

реагування на кризові ситуації, де важливо швидко визначити компетенції, необхідні для прийняття рішень і координації дій. Профіль посади стає інструментом кадрової мобільності та резервування персоналу (Табл. 1.).

Таблиця 2

Уніфікована структура «профілю посади»

№ з/п	Компонент профілю посади	Зміст	Джерело (ISO)
1	Ідентифікаційна частина	Назва посади, підрозділ, підпорядкування, мета ролі	ISO 30405, ISO 30414
2	Ключові функції (Key Responsibilities)	Перелік основних завдань і очікуваних результатів	ISO 30405
3	Компетентності (Competencies)	Перелік професійних, управлінських і поведінкових компетентностей із рівнями прояву	ISO 10667, ISO 30405
4	Індикатори результативності (KPIs)	Вимірювані показники, за якими оцінюється успішність виконання функцій	ISO 30414
5	Вимоги до кваліфікації	Освіта, досвід, сертифікація, знання стандартів	ISO 30405
6	Поведінкові критерії та цінності	Корпоративні принципи, стиль комунікації, етика	ISO 30414
7	Умови праці та взаємодія	Робоче середовище, ризики, необхідні ресурси	ISO 45001, ISO 22361
8	Рівні сформованості компетентностей	Низький – базовий – високий (або 1–5)	ISO 10667

Джерело: сформовано автором

Таким чином, підсумовуючи результати дослідження сучасний

український «профіль посади» є розвитком і практичною реалізацією компетентнісної

моделі управління персоналом, інтегрованої з міжнародних стандартів та національного законодавства, яка поєднує професійні, загальні та цифрові компетентності з чітко визначеними рівнями сформованості (Табл. 2).

Таким чином, поняття «профіль посади» є результатом еволюції від професіографічних описів до компетентнісних моделей. Водночас, Міжнародні стандарти ISO 30405, 30414, 10667 та 22361 формують методологічне підґрунтя для побудови «профілю посади» як інструменту управління людським капіталом. Використання «профілю посади» за принципами ISO сприяє прозорості HR-процесів, вимірюваності компетентностей, ефективному плануванню навчання й оцінюванню результатів діяльності. Подальший розвиток потребує гармонізації національних професійних стандартів з ISO 30400-series та впровадження цифрових платформ профілювання посад у державному та корпоративному секторах.

Зазначимо, що в Україні поняття «профіль посади» має дві синхронні траєкторії розвитку: практико-нормативну для державної служби (НАДС, Мінсоцполітики, довідники) та академічну (професіографія → компетентнісний HR). Їх поєднання забезпечило перехід від «опису робіт» до керованих моделей компетентностей з вимірюваними індикаторами. При цьому державна служба дала поняттю «профіль посади» нормативну «рамку»: з 2012 року профіль закріплено як обов'язковий HR-артефакт у конкурсі/оцінюванні, а з 2018 р. професійні стандарти забезпечили сумісність профілю з компетентнісною моделлю ринку праці. В свою чергу академічна школа еволюціонувала від описових професіограм до компетентнісних профілів із явною інтеграцією в HR-процеси.

Водночас, «Профіль посади» є центральним елементом між національними кваліфікаційними документами (класифікатор, довідник, професійний стандарт), який функціонує як

«місце зустрічі» профстандарту і сучасними HR-інструментами ISO (оцінювання, добір, навчання, звітність). Професійний стандарт визначає трудові функції/результати, а профіль посади — операціоналізує їх під конкретну роль (з рівнями компетентностей і KPI/індикаторами). У сучасному HR-менеджменті профіль посади виступає базовим інструментом управління життєвим циклом працівника — від добору до оцінювання результатів. Його впровадження забезпечує підвищення прозорості кадрових процесів, узгодження вимог кваліфікації з ринком праці, стандартизацію оцінювання.

Зазначимо, що актуальними тенденціями сучасності стали: цифровізація «профілю посади»: приєднання горизонтальних рамок (цифрова грамотність, soft-skills), матриць рівнів і пов'язаних метрик оцінювання, що спрощує використання профілю посади у рекрутингу, навчанні, атестації та звітності (у т.ч. під ISO 30414). Водночас, українські адаптації DigComp (2020–2021 показують, як це робити стандартизовано, а саме пропонують рівні володіння та компонентну структуру, які легко конвертуються в секцію «загальні/цифрові компетентності» профілю посади). Рамки компетентностей (цифрових та загальногромадянських) використовуються як «горизонтальні» класифікатори при формуванні профілів посад (особливо для ролей з інтенсивною цифровою взаємодією). Подальший розвиток концепції потребує інтеграції цифрових технологій і нормативного закріплення поняття «профілю посади» на рівні державних стандартів управління персоналом.

На сучасному етапі трудове законодавство України не містить чіткого визначення поняття «профіль посади», хоча воно використовується у державній службі та в професійних стандартах. Для гармонізації національного законодавства з міжнародними практиками доцільно внести такі зміни та доповнення до нормативно-

правових актів України: 1.) у Кодексі законів про працю України — визначити поняття «профілю посади» як офіційного документа, що відображає кваліфікаційні, функціональні та компетентнісні вимоги до працівника. Уніфікувати понятійний апарат трудового законодавства з професійними стандартами, зокрема закріпити відповідність між «трудовою функцією», «компетентністю» і «профілем посади»; у Законі України “Про зайнятість населення” — передбачити положення про розроблення та застосування «профілів посад» у процесі професійної орієнтації, атестації та сертифікації працівників; у Законі України “Про державну службу” — передбачити обов’язковість щорічного оновлення типових «профілів посад» із урахуванням нових вимог цифрових компетентностей і міжнародних стандартів.

Узагальнюючи зазначимо, що доцільним є запровадження електронного реєстру профілів посад у складі Єдиної державної електронної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що дозволить інтегрувати профілі з кадровим обліком, оцінюванням і навчанням та поширити його на весь сектор національної економіки України; розробка національного стандарту “Управління персоналом. Профіль посади. Загальні вимоги”, гармонізований із міжнародними стандартами ISO 30405, ISO 30414 та ISO 10667, який забезпечить єдину методику створення «профілів посад» для всього сектору національної економіки України; уточнення процедури контролю якості професійних стандартів через обов’язкову експертизу на відповідність компетентнісним моделям міжнародних стандартів ISO.

Запровадження цих змін сприятиме підвищенню прозорості трудових відносин, поліпшенню кадрової мобільності, а також

інтеграції українського ринку праці у європейський простір кваліфікацій.

Висновки. Узагальнюючи результати проведених досліджень зазначимо, що поглиблення наукового аналізу поняття «профіль посади» вимагає міждисциплінарного підходу, який об’єднує економіку, менеджмент, право, педагогіку, інформаційні технології та інші напрями наукових досліджень.

До перспективних напрямів подальших наукових досліджень можна віднести: математичне моделювання відповідності компетентностей працівника «профілю посади»; цифрове профілювання посад (Digital Job Profiling) — створення баз даних компетентностей у форматі відкритих даних (Open Skills Data), що відповідають міжнародним класифікаціям ESCO та ISCO; інтеграцію «профілів посад» із системами управління знаннями (Knowledge Management Systems) для формування «динамічних профілів» працівників у реальному часі;

розробку індикаторів сталого розвитку людського капіталу, які базуються на даних «профілів посад» (відповідно до ISO 30414 і ESG-звітності); порівняльні дослідження міждержавних моделей «профілів посад» — аналіз досвіду країн ЄС, Канади, Південної Кореї, де «профіль посади» є елементом публічної кадрової політики; моделювання взаємозв’язку між «профілем посади» та рівнем економічної безпеки підприємства, що особливо актуально для державних і стратегічних галузей та підприємств критичної інфраструктури України в особливий період.

Розвиток цих напрямів дозволить створити науково обґрунтовану систему оцінювання професійної компетентності, підвищити ефективність кадрових рішень і наблизити українські практики управління персоналом до міжнародних стандартів.

Література:

1. McClelland D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*.
2. Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.

3. Кравчук О.І. (2017). Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Вчені записки КНЕУ*. С. 242-157.
4. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. Електронний ресурс. Режим

доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 23.11.2025).

5. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Електронний ресурс. Режим

доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 23.11.2025).

6. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20220406#Text> (дата звернення 23.11.2025).

7. Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів схвалено рішенням Агентства № 1 від 25 січня 2023 року. Режим доступу: <https://nqa.gov.ua/uploads/multiple-input/63d3be768f7b1.pdf>. (дата звернення 23.11.2025).

8. Наказ Нацдержслужби України від 20 липня 2012 року № 148 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади, Автономної Республіки Крим або їх апараті». Режим доступу: https://ul.kr.court.gov.ua/sud1122/organizaciy_a_roboti_sudu/kadovi_pitannya/metod_rek_profilu. (дата звернення 23.11.2025).

9. Новікова М. М., Мажник Л. О. (2012). Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Х.: ХНАМГ. 2012. 215 с.

10. Правдивець, О. М. (2025). Обґрунтування вибору показників і критеріїв оцінювання кваліфікації інспекторів з військового обліку. *Український журнал прикладної економіки*. № 2. С. 353-358.

11. Правдивець О. М. (2025). Математична модель оцінювання якості виконання трудових функцій інспектора з військового обліку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. Том 10. № 4. С. 12–16.

12. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341. Електронний ресурс. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.11.2025).

13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів» від 31 травня 2017 року № 373. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.11.2025).

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів» від 22 вересня 2021 року № 986. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.11.2025).

15. Савіна Г. Г. (2019). Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія. Херсон: ФОП Вишемирський. 129 с.

16. Сардак С. Е., Третьяк О. О. (2009). Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Інновація. 2009. 157 с.

17. Синявський В. В. (2014). Професіограми і психограми професій педагогічного спрямування. К.: ПООД НАПН України. 84 с.

УДК 35.07:658(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-179-190

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

АГЕНТНЕ УРЯДУВАННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Тетяна Мосійчук¹, Євген Кагановський²

¹Канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, декан Бізнес школи КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: tetianaMK@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6429-674X>

²Здобувач вищої освіти ступеня магістр Бізнес школи КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, KahanovskiyYO@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-7399-3566>

AGENT GOVERNANCE: EVOLUTION, CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Tetyana Mosiychuk¹, Yevhen Kahanovskiy²

¹PhD (Economics), associate professor of the Department of management and innovative development, Dean of the KROK Business School, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tetianaMK@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6429-674X>

²Master's degree student, KROK Business School, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, KahanovskiyYO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7399-3566>

Анотація. Стаття присвячена випрацюванню верхньорівневої концепції агентного урядування (Agentic Government) як якісно нової моделі державного управління для України. Актуальність дослідження обумовлена динамічним розвитком штучного інтелекту та його інтенсивною інтеграцією в державний сектор, що викликає нагальну потребу у випрацюванні нової управлінської парадигми.

Метою статті є системний аналіз сутності агентного урядування та його концептуальних основ, із чітким розмежуванням від класичних управлінських парадигм (електронного уряду та традиційного ШІ-урядування), а також висвітлення можливостей розробки практично зорієнтованої моделі агентного урядування в Україні.

Методологічною основою дослідження є системний, міждисциплінарний аналіз управлінських парадигм, правових концепцій та інформаційних технологій. Застосовано теоретичний аналіз та синтез для систематизації ключових підходів та випрацювання понятійного апарату. Емпіричний базис формується на аналізі світових кейсів впровадження ШІ на рівні державного управління та українського досвіду цифрової трансформації

В статті розглядається архітектура сучасної агентної системи у сфері державного управління, а також аналізуються світові емпіричні тренди. Особливу увагу приділено етичним та безпековим викликам впровадження мультиагентних систем. Обґрунтовано імперативність впровадження принципів пояснюваності (explainability) й аудитуваності (auditability) та чіткого розмежування юридичної відповідальності між автономною системою та посадовою особою.

Враховуючи унікальний український досвід цифрової трансформації, високий рівень резильєнтності державних сервісів та необхідність швидкого післявоєнного відновлення, визначено організаційні аспекти впровадження агентного урядування: створення міждисциплінарного нагляду, залучення громадськості та адаптацію міжнародних стандартів. Наведено бачення пілотних проєктів на платформі Дія як перехідного етапу. Розглянуто потенційну роль екосистеми Microsoft у модернізації державних функцій України. Стаття обґрунтовує, що успішна реалізація агентного урядування є основою для підвищення прозорості й ефективності державного апарату. Україна, завдяки наявному цифровому базису, має потенціал не лише інтегрувати найкращі світові практики, а й сформувати власну референтну модель агентного урядування для інших країн. **Ключові слова:** агентне урядування, штучний інтелект, цифрова трансформація, державний сектор, Дія, Microsoft AI, етика, кібербезпека, мультиагентні системи.

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

Abstract. This article is devoted to developing a top-level concept of Agentic Government as a qualitatively new model of public administration for Ukraine. The relevance of the research is determined by the dynamic development of

artificial intelligence (AI) and its intensive integration into the public sector, which creates an urgent need to elaborate a new governance paradigm.

The purpose of the article is a systematic analysis of the essence of agent governance and its conceptual foundations, with a clear distinction from classical management paradigms (e-government and traditional AI governance), as well as highlighting the possibilities of developing a practically oriented model of agent governance in Ukraine.

The methodological foundation of the research is a systematic, interdisciplinary analysis of management paradigms, legal concepts and information technologies. Theoretical analysis and synthesis were applied to systematize key approaches and develop a conceptual framework. The empirical basis is formed on the analysis of global cases of AI implementation at the level of public administration and Ukrainian experience of digital transformation.

The article examines the architecture of a modern agentic system in the sphere of public administration, and analyzes global empirical trends. Special attention is paid to the ethical and security challenges of implementing multi-agent systems. The imperative of implementing the principles of explainability and auditability and a clear demarcation of legal responsibility between the autonomous system and the responsible official is substantiated.

Considering Ukraine's unique experience in digital transformation, the high level of resilience of state services, and the need for rapid postwar recovery, the organizational aspects of implementing Agentic Government are identified: establishing interdisciplinary oversight, public engagement, and adapting international standards. A vision for pilot projects on the Diia platform as a transitional stage is presented. The potential role of the Microsoft ecosystem in modernizing Ukraine's state functions is considered. The article substantiates that the successful realization of Agentic Government is the foundation for increasing the transparency and effectiveness of the state apparatus. Thanks to its existing digital foundation, Ukraine has the potential not only to integrate the best global practices but also to form its own referential model of agentic government for other countries.

Keywords: agentic governance, artificial intelligence, digital transformation, public sector, Diia, Microsoft AI, ethics, cybersecurity, multi-agent systems.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 25

Постановка проблеми. У сучасних умовах державне управління переживає фундаментальні трансформації, зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, зростанням складності суспільних процесів та підвищенням очікувань громадян щодо якості публічних послуг. Традиційні бюрократичні моделі сьогодні виявляють системну нездатність забезпечити необхідний рівень гнучкості, проактивності та інноваційності. На цьому тлі виникає нагальна потреба у нових управлінських парадигмах, здатних забезпечити проактивність, прозорість та високу ефективність державних інституцій. Саме інтеграція автономних цифрових агентів штучного інтелекту (ШІ) у процеси публічного управління постає як відповідь на ці виклики.

Процеси розробки та впровадження ШІ значно перевищує темпи формування теоретичних та регуляторних засад. За даними Oxford Insights (2024), понад 100 урядів зі 193 вже залучають ШІ до пілотних проєктів у критично важливих сферах: від транспорту та фінансових послуг до охорони здоров'я та національної безпеки. Хоча ШІ пропонує революційні можливості, переваги та недоліки цих

інновацій у державному секторі ще не до кінця вивчені, а ризики, пов'язані з його автономністю, зростають. Разом з тим більшість наукових робіт, присвячених ШІ, мають вузько спеціалізований, прикладний характер та зосереджено на операційних перевагах ШІ. Актуальність дослідження посилюється через термінологічну синонімію у науковій літературі, де поняття цифровізації, електронного уряду та використання агентів ШІ часто використовуються як взаємозамінні. Це унеможливорює чітке розуміння сутності та повного потенціалу нової парадигми.

Метою даної статті є системний аналіз сутності агентного урядування, його концептуальних основ. Особливу увагу зосереджено на міждисциплінарному характері агентної моделі, її відмінностях від класичних управлінських парадигм (електронного уряду та традиційного ШІ-урядування), а також на висвітлення можливостей розробки практично зорієнтованої моделі агентного урядування в Україні, зважаючи на світові тренди й водночас у контексті унікального українського досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення агентного

урядування як окремої управлінської парадигми є результатом багаторічної еволюції теорій державного управління, організаційної поведінки, права та інформаційних технологій. Ми погоджуємося з наведеними підходами, оскільки вважаємо, що саме міждисциплінарний аналіз дозволяє розкрити повний потенціал цієї моделі. Водночас акцентуємо увагу на ряді пілотних досліджень з опрацьованої проблематики.

Серед сучасних авторських підходів варто відмітити Вінсента Страуба. У роботі "Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework" (Straub, V. J., Morgan, D., Bright, J., & Margetts, H., 2023) він запропонував уніфіковану модель оцінки AI-урядування, яка інтегрує критерії автономії, прозорості, підзвітності та етичності цифрових агентів у державному секторі. Автор підкреслив, що ефективність *agentic governance* визначається не лише технічними характеристиками агентів, а й здатністю держави забезпечити баланс між автономією ШІ та людським контролем. У більшості викладених положень ми поділяємо цю точку зору, однак вважаємо, що лише системний підхід до оцінки дозволяє порівнювати різні моделі впровадження агентних систем у різних країнах і формувати єдині стандарти для державних інституцій.

Актуальність створення цілісного регуляторного поля підкреслюють П. Роблес та Д. Дж. Меллінсон у статті "Catching up with AI: Pushing toward a cohesive governance framework" (Robles, P., & Mallinson, D. J., 2023). Вони зазначають, що відсутність єдиної, узгодженої державної політики щодо ШІ призводить до зростання суспільної недовіри, побоювань щодо втручання в приватність та ризиків нерівномірного надання послуг. Автори наголошують, що впровадження ефективного *agentic governance* вимагає не лише технологічного розвитку, а й комплексного огляду існуючих моделей

управління ШІ для мінімізації цих ризиків та відновлення суспільної довіри.

З іншого боку, Ноам Колт акцентує увагу на правовій відповідальності ШІ-агентів, розглядаючи питання розмежування відповідальності між розробниками, користувачами та державними органами. Автор наголошує, що зростання автономії цифрових агентів вимагає оновлення правових норм, зокрема щодо алгоритмічної підзвітності, прозорості рішень та механізмів оскарження (Kolt, N., 2025). У свою чергу Йонадав Шавіт та команда OpenAI розробили принципи безпечного впровадження агентних ШІ, які стали основою для сучасних стандартів етичного використання автономних агентів у публічному секторі. Зокрема, йдеться про *explainability* (пояснюваність рішень), *auditability* (аудит дій агентів), механізми *override / repair / decommission* (можливість втручання людини, відновлення чи виведення агента з експлуатації) (Shavit, Y. et al. 2023).

Водночас Кріс Шміт та співавтори у праці "Oversight Structures for Agentic AI in Public-Sector Organizations" запропонували концепцію інституційного нагляду за агентними системами. Вони підкреслюють важливість створення незалежних органів контролю, які здійснюють аудит алгоритмів, оцінку ризиків, моніторинг впливу на суспільство та забезпечують дотримання етичних стандартів (Schmitz, C., Rystrom, J., & Batzner, J., 2025).

Внесок Б.В. Віртц та інших дослідників у дослідженні управління штучним інтелектом полягає у вивченні ризиків, які ШІ створює для державного сектору та суспільства. Дослідники розглядають технологічні, аналітичні, інформаційно-комунікаційні, економічні, соціальні, етичні, правові та регуляторні ризики, пов'язані з ШІ, на базі чого створюють концептуальну рамку управління ШІ. За думкою авторів рамка є комплексною точкою відліку для розробки та впровадження стратегій та заходів управління ШІ в державному секторі.

(Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Sturm, B. J., 2020; Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Kehl, I.; 2022)

Емпіричні дослідження (Ilves, L., Kilian, M., Peixoto, T., & Velsberg, O., 2025) надають систематизацію чинників успіху і бар'єрів впровадження ІІІ у державному секторі. Вони виділяють технологічні, організаційні та інституційні аспекти, а також роль довіри громадськості й організаційної культури. Дослідження виявили, що наявність лідерів, міжвідомча взаємодія, навчання персоналу та чіткі нормативні рамки є визначальними для масштабування будь-яких інновацій.

Лукас Ілвес у концепції "Agentic State" описав сценарії тотальної трансформації уряду, де держава функціонує як інтегрована мережа автономних агентів, здатних до самонавчання, прогнозування та проактивної взаємодії з громадянами. Зокрема підкреслюється, що *agentic governance* є не лише технологічною інновацією, а й новою філософією держави, де людина і ІІІ працюють разом для досягнення спільного блага (Ilves, L., Kilian, M., Peixoto, T., & Velsberg, O., 2025). В українському науковому дискурсі

питання агентного урядування лише починає формуватися як окрема галузь досліджень. Уже зараз спостерігається активна адаптація міжнародних підходів до національного контексту, з урахуванням особливостей цифрової трансформації, воєнного стану та високого рівня суспільного запиту на прозорість і ефективність державних сервісів.

Систематизація досвіду окремих урядів та міжнародних організацій сприяє країнам, які ще не мають власних підходів до регулювання ІІІ прискорити цей процес і скористатися загальною рамкою. (Robles, P., & Mallinson, D. J., 2023). Лідером у розробці регулювання є Європейський Союз, який прийняв у 2021 р Закон про штучний інтелект. ЄС застосовує збалансований підхід, розглядаючи ІІІ як «високоризиковий» у критичних сферах, таких як транспорт та охорона здоров'я, та використовуючи в стратегії регулювання поєднання законодавства («жорстке право») та етичних кодексів («м'яке право»). Основні теоретичні концепції, що формують засади агентного урядування, можуть бути зведені в наступну узагальнюючу таблицю.

Таблиця 1

Основні концепції агентного урядування

Концепція	Суть положення	Автор
Філософська концепція «Agentic State»	Концепція держави як інтегрованої мережі самонавчальних агентів, що працюють для спільного блага. Прогнозування та проактивна взаємодія	(Ilves, L. et al., 2025)
Аналіз Операційно-етичний виміру впровадження ІІІ у державне регулювання	Уніфікована модель оцінки ІІІ-урядування. Баланс між автономією ІІІ та людським контролем. Критерії: прозорість, етичність, підзвітність.	(Straub, V. J., et al., 2023)
	Принципи безпечного впровадження агентних ІІІ. Чітке розмежування відповідальності, Оцінка придатності для завдань, Багатоплановий захист від зловживань та зловмисного використання	(Shavit, Y. et al., 2023)

Продовження Таблиці 1

Регуляторний фреймворк використання ІІІ в державному управлінні	Механізми розмежування відповідальності за рішення ІІІ-систем у державному сектор. Збереження правової відповідальності державних органів	(Kolt, N., 2025)
	Необхідність усунення фрагментованої державної політики щодо ІІІ. Міжнародна координація для встановлення спільних стандартів та запобігання «регуляторному арбітражу»	(Robles, P., & Mallinson, D. J., 2023)
	Традиційні механізми нагляду є неадекватними для автономних агентів. Пропонують перехід до безперервного, інтегрованого та міжвідомчого нагляду, виділяючи п'ять критичних вимірів: міжвідомча реалізація, комплексна оцінка, розширені протоколи безпеки, операційна видимість та систематичний аудит.	(Schmitz, C., Rystrom, J., & Batzner, J., 2025).
	Формулювання рамки регуляції через систему управління ризиками. Категорії ризиків ІІІ урядування: 1. Технічні (помилки даних, відмови); 2. Етичні/Соціальні (дискримінація, упередженість); 3. Правові (відповідальність, приватність); 4. Організаційні (недостатня кваліфікація).	Wirtz, B. W et al., 2020

Джерело: Розроблено авторами на основі джерел, які зазначені у таблиці

На основі проведеного аналізу наукових джерел можна сформулювати концепцію та ключові засади впровадження агентного врегулювання.

Сутність та концепція агентного урядування. Агентне урядування (Agentic Government) є якісно новим етапом еволюції публічного управління. Його сутність полягає у впровадженні інтелектуальних агентів — автономних цифрових суб'єктів, здатних діяти самостійно в межах визначених політик. На засадах штучного інтелекту ці агенти можуть аналізувати ситуацію, приймати рішення, ініціювати дії та координувати міжвідомчі процеси, що забезпечує проактивне надання державних послуг. Ця модель дозволяє подолати класичні обмеження бюрократичної системи, зокрема людський фактор, повільність, фрагментацію процесів та дефіцит ресурсів.

Структурно агентне урядування переходить від традиційних лінійних процесів до динамічної мережі взаємодіючих інтелектуальних агентів. На думку авторів надійна реалізація цієї моделі потребує інтеграції чотирьох основних елементів:

- Інтелектуальні Агенти — основа системи. Автономні цифрові суб'єкти виконують складні управлінські сценарії, здатні до самонавчання (на локальному досвіді), адаптації та проактивної ініціативи.

- Етично-правовий каркас — вбудований набір правил, що обмежує дії агентів. Він включає механізми аудиту та стандарти, які забезпечують прозорість (Explainability) і підзвітність рішень, а також підтримують баланс між автономією ІІІ та людським контролем.

- Людський нагляд (Human-in-the-loop). Люди-фахівці зберігають за собою стратегічні, етичні та контрольні функції. Вони є гарантами відповідності рішень суспільним цінностям, здійснюють безперервний моніторинг та приймають остаточні рішення у спірних, нетипових або високоризикових випадках.

- Інфраструктура Big Data, яка є живильним середовищем для агентів, забезпечуючи безперервний доступ до великих, якісних та захищених даних, необхідних для аналізу, прогнозування та ефективної координації між відомствами.

Агентне урядування якісно відрізняється від своїх попередників (електронного урядування (e-government))

та цифрового урядування) за рівнем автономії та філософією управління. E-government орієнтований на цифровізацію існуючих документів і процесів, а його головна мета — підвищити швидкість та доступність послуг. Рівень автономії системи при цьому низький: послуга є реактивною і надається лише після прямого запиту громадянина (наприклад, подача заяви онлайн). Людина залишається основним виконавцем процесу, а технологія — лише зручним інструментом.

Традиційне ШІ-урядування передбачає використання ШІ як інструменту для оптимізації та аналізу. Рівень автономії — середній: ШІ виконує аналітику (наприклад, прогнозування попиту на послуги) або автоматизує окремі рутинні операції (наприклад, первинна обробка документів). ШІ може бути проактивним, але його діяльність обмежена рамками конкретної задачі.

Агентне урядування має високий рівень автономії. Його мета — проактивна трансформація надання послуг. Цифрові агенти здатні до багатоетапного планування і самостійної ініціативи, виконуючи цілі управлінські сценарії (наприклад, автоматичне нарахування допомоги, як тільки для цього виникла правова підстава, без запиту громадянина). Роль людини зміщується від виконавця до стратега та контролера етичності.

Архітектура сучасної агентної системи у сфері державного управління. виглядає як складна, ієрархічно організована структура, де кожен компонент виконує чітко визначену роль для забезпечення автономності, гнучкості та прозорості цифрових сервісів. Уявімо цю систему як живий організм, у якому всі елементи взаємодіють для досягнення спільної мети, а саме ефективного, зорієнтованого на людину урядування.

На першому рівні перебувають сенсори та інтеграційні шари. Саме вони відповідають за збір і передачу даних із різноманітних джерел: державних реєстрів, зовнішніх API, сенсорних мереж. У сучасних умовах, особливо під час

воєнного стану, це критично важливо для оперативного прийняття рішень, забезпечення прозорості та справедливості.

Далі йдуть актуатори. Це виконавчі модулі, які реалізують дії у зовнішніх системах. Вони ініціюють нові процеси, оновлюють записи у базах даних, надсилають повідомлення користувачам або запускають автоматизовані процеси. Саме актуатори забезпечують оперативність і точність виконання управлінських рішень, мінімізуючи людський фактор і підвищуючи якість сервісів.

Центральним елементом є база знань. Це централізоване сховище нормативних актів, бізнес-правил, історичних даних та моделей прогнозування. Саме вона є основою для інтелектуальної діяльності агентів і дозволяє враховувати контекст та адаптуватися до змін у законодавстві. Наведене вище слугує підставою для переконання у тому, що постійне оновлення такої бази може стати запорукою релевантності та стійкості всієї системи.

Важливу роль відіграє аналітичний модуль: Inference Engine (механізм висновків). Він приймає рішення на основі правил, алгоритмів машинного навчання, контексту та історичних патернів. Завдяки цьому система здатна не лише виконувати прості інструкції, а й аналізувати складні ситуації, прогнозувати наслідки та обирати оптимальні сценарії дій.

У центрі архітектури перебуває оркестратор агентів. Це своєрідний "мозок" системи. Він координує взаємодію між усіма агентами, розподіляє завдання, контролює послідовність виконання процесів і забезпечує цілісність управлінського циклу. Оркестратор визначає, який агент має виконати певну функцію. Саме він гарантує, що всі етапи обробки даних та прийняття рішень відбуваються відповідно до встановлених політик і стандартів.

Окремо виділяємо спеціалізовані модулі:

- Агент даних, який відповідає за збір, інтеграцію та валідацію інформації з різних джерел (державні реєстри, IoT-пристрої, відкриті дані).

- Агент рішень, що застосовує алгоритми ШІ, машинного навчання та експертні правила для аналізу даних, прогнозування сценаріїв і ухвалення оптимальних рішень.

- Агент комунікації, що забезпечує взаємодію з кінцевими користувачами через чат-боти, голосові асистенти, push-повідомлення, електронну пошту. Він формує персоналізовані відповіді, роз'яснює рішення системи, збирає зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення сервісу.

Всі ці агенти працюють на основі єдиної бази знань, що постійно оновлюється, дозволяючи системі залишатися релевантною до змін у законодавстві, політиках чи соціально-економічних умовах.

Джерелом даних для всієї системи виступають сенсори та зовнішні API. Це можуть бути як фізичні пристрої (наприклад, датчики моніторингу інфраструктури), так і цифрові канали (державні реєстри, інтеграційні шини).

Завдяки такій архітектурі мультиагентна система здатна:

- забезпечувати повний цикл обробки звернень від збору даних до прийняття рішення й комунікації з користувачем;

- масштабуватися під різні задачі та сценарії (наприклад, аудит бюджетних потоків чи моніторинг критичної інфраструктури);

- гарантувати прозорість, підзвітність і відтворюваність рішень завдяки централізованому управлінню, журналюванню дій та інтеграції етичних стандартів (Microsoft Syntex Overview, 2025);

Яскравим прикладом може бути сценарій надання соціальної допомоги де один агент перевіряє достовірність даних заявника, інший оцінює ризики шахрайства, а третій формує персоналізоване повідомлення для

громадянина. Важливо, що такі системи легко масштабуються, інтегруються з різними платформами, постійно вдосконалюються завдяки механізмам машинного навчання, що дозволяє державі швидко реагувати на нові виклики та підвищувати якість публічних послуг.

Підсумовуючи, мультиагентна система розглядається нами не просто як сукупність автономних модулів, а як цілісна, динамічна екосистема, що поєднує інтелектуальні технології, організаційну логіку та сучасні стандарти етики й безпеки.

Тенденції у провадженні агентного урядування у світі.

Дослідження Gartner, OECD та Світового Банку засвідчують, що до 2028 року понад 75% державних органів планують інтегрувати мультиагентні AI-системи для автоматизації своїх ключових процесів. Водночас лише 40% держав зможуть бути здатними оперативно адаптувати сервіси до нових запитів громадян. В цей же час маємо зростаючу загрозу - щорічне збільшення кібератак на державні системи показує 30% зростання (Agentic AI in the public sector, 2025; Microsoft. AI in Government, Boost public Sector Productivity, 2025; World Bank. Digital Progress and Trends Report, 2023).

Сьогоденне агентне урядування вже не є теоретичною конструкцією. Реальне втілення простежується у різних моделях та конструкціях у публічному секторі Великої Британії, Естонії, США.

Естонія стала провідником у цій сфері завдяки платформам KrattAI та X-Road. У них вперше було реалізовано проактивні соціальні виплати, коли система автоматично ініціює надання допомоги громадянам без потреби у зверненні. Крім того, X-Road забезпечує міжвідомчу інтеграцію, що дозволяє державним органам обмінюватися даними у реальному часі. Це суттєво підвищує ефективність і прозорість управління.

Водночас Велика Британія активно впроваджує агентні підходи на рівні місцевого самоврядування. Одним із цікавих прикладів є Derby City Council, де

чат-боти та автоматизовані контакт-центри вже обробляють мільйони звернень громадян і тим самим знижують навантаження на співробітників. Це також позитивно впливає на якість сервісу, що надається громадянам.

Сполучені Штати демонструють масштабну хмарну модернізацію судових систем, зокрема в Alabama Appellate Courts.

Досвід України. Україна впевнено рухається у напрямку *agentic government* завдяки державним ініціативам із цифрової трансформації, а також окремим прогресивним командам державних підприємств у різних сферах. На платформі Дія уже сьогодні реалізовано пілотні проєкти у сфері соціальних виплат і заплановано інтеграцію повноцінного ШІ-помічника (Дія. Офіційна сторінка проєкту, 2025; World Bank. GovTech Maturity Index Update, 2025). Перехід до хмарних платформ створює базис для впровадження ШІ до рівня автоматизованого аналізу задач та прозорого документообігу.

Україну визнають лідером у світі за індексом електронної участі (E-Participation Index), ДІА отримує 22+ млн. користувачів із 130+ цифрових послуг (Визнання Diia як "stunningly successful" (урядова публікація), 2025; Agentic AI in Government, 2025).

Воєнний стан в Україні має подвійний ефект на публічне управління: війна прискорює процеси цифровізації навіть швидше, ніж це було у ковідні роки, водночас виявляючи глибинні інституційні слабкості.

Цифрова стійкість України викликає шану і бажання реплікувати досвід у всьому світі. Існує багато прикладів міграції Державних реєстрів і основних даних державних відомств та підприємств у хмару. Результат демонструє, що навіть за умов перебоїв електропостачання система зберігає доступність понад 99,8% часу [5]. Хмарні міграції дозволили продовжити безперебійну роботу міністерствам зі сфери оборони, освіти, охорони здоров'я, економіки. Безперервно держава отримує системну підтримку від ЄС, Світового банку, а також світових вендорів, таких як

Microsoft, AWS, Google, IBM, SAP. Це дозволяє впроваджувати найкращі світові практики, залучати інвестиції, швидко масштабувати інновації та забезпечувати відповідність глобальним стандартам етики, безпеки й прозорості (Microsoft. Copilot for Microsoft 365 in Public Sector, 2025; World Bank. GovTech Maturity Index Update, 2025).

Українське суспільство активно залучене та підтримує цифрові інновації. За даними UNDP, 63% українців регулярно користуються цифровими послугами, а рівень довіри до цифрових інструментів є одним із найвищих у Європі (Національне опитування UNDP, 2023). Саме це формує соціальний запит на прозорість, ефективність і проактивність держави, що уможливить перші кроки переходу до агентного урядування.

Інновації останніх років в Україні є доказом існуючої потужної кадрової бази (навіть не зважаючи на відтік кадрів, еміграцію та культуру постійного експерименту). В Україні сформувалася нова генерація цифрових лідерів, які готові впроваджувати інновації, брати відповідальність, експериментувати та примножувати успіхи. Велика кількість оборонних та цивільних стартапів отримали визнання і підтримку для масштабування у світі. Протягом останніх років відбулося стрімке переформатування функціональних ролей у державному секторі, що зумовило появу таких посад, як AI Product Owner, AI Ethics Officer, які раніше були характерні виключно для бізнес-структур, особливо у IT сфері.

Важливо зауважити, що розвиток цифровізації в Україні супроводжується великою кількістю викликів. Технологічно ми маємо застарілу IT-інфраструктуру. За спостереженнями організаційно неприхованим є опір змінам на місцях, дефіцит і знання кадрів, пов'язаний із перенавчанням й еміграцією, відсутність стратегічного підходу до управління змінами. Фінансово держава стикається з викликами високих інвестиційних витрат, що супроводжуються невизначеністю ROI

та стандартними проблемами з довгостроковим фінансуванням, а подекути його неефективним плануванням чи відсутністю (Agentic AI in Government, 2025; Gartner. Hype Cycle for Emerging Technologies Highlights Developer Productivity, 2024; OECD. Digital Government Index, 2025; Research Institute.

Data foundations for government, 2025; United Nations EGOVK. Країнова картка України, 2024; World Bank. Digital Progress and Trends Report, 2023). Візуальне узагальнення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз впровадження агентного урядування надано у SWOT аналізі (Рис.1)

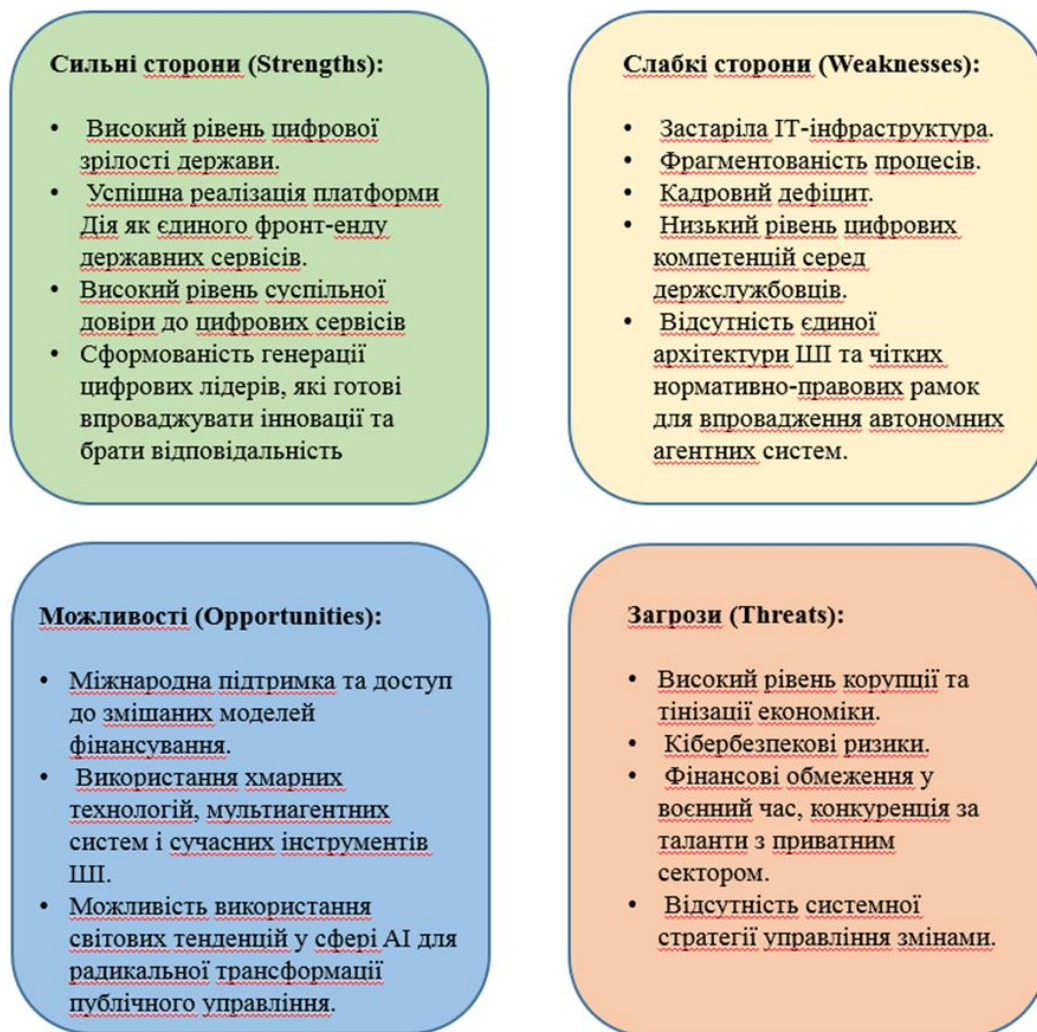


Рис.1. SWOT аналіз впровадження агентного урядування в Україні

Джерело: розроблено авторами

Система управління ризиками в агентному урядуванні формується на кількох рівнях. По-перше, впровадження технічних та організаційних запобіжників. Це обов'язковий аудит алгоритмів на предмет упередженості, застосування explainable AI, ведення журналів дій агентів, регулярне тестування на стійкість до атак і збоїв, (включаючи залучення "білих хакерів" для тестування стресостійкості

систем). По-друге, варто виокремити чіткі межі автономії. У критичних сферах остаточне рішення залишається за людиною, а агенти виконують лише допоміжну функцію. Критично важливою є розробка нормативних та етичних стандартів, які визначають вимоги до прозорості, підзвітності, захисту даних і процедур оскарження рішень ІІІ. Вагомою складовою є створення міждисциплінарних

команд для моніторингу та реагування на інциденти, а також залучення громадськості до обговорення меж делегування повноважень агентам, прийняття систем громадськими радами, що вже існують у багатьох міністерствах та державних підприємствах України.

Загалом, ефективна система управління ризиками передбачає поєднання технологічних, організаційних і правових інструментів. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й підвищити довіру до інновацій у державному секторі (Microsoft. AI in Government, 2025; Shavit, Y. et al., 2023).

Тема III та агентного III стала частиною фундаментальної дискусії щодо довіри суспільства до цифрової держави. Кожен громадянин має розуміти, як і чому система приймає ті чи інші рішення. Саме тому принципи пояснюваності (explainability) й аудитуваності (auditability) стають обов'язковими.

Агентні системи працюють із великими масивами персональної інформації, що підвищує ризики витоку, маніпуляцій або кібератак. Впровадження сучасних стандартів безпеки, регулярний аудит упередженості алгоритмів і постійний моніторинг є обов'язковим процесом. Такі умови можуть додати прозорості й мінімізувати емоційні і реальні цифрові загрози у міністерствах, державних агенствах і підприємствах.

Необхідно враховувати етичний вимір, у межах якого виникають складні питання щодо запобігання дискримінації або посиленню соціальної нерівності внаслідок алгоритмічних рішень. Водночас актуальним залишається завдання забезпечення справедливості та рівного доступу до державних послуг для всіх категорій громадян. Відповіді на ці питання перебувають у площині впровадження етичних стандартів, залучення незалежних експертів, громадськості й постійного вдосконалення політик, як і співробітництва з глобальними провайдерами. Цінним може бути використання досвіду міжнародних

вендерів, який базується на багаторічному і багатоміліардному фінансуванні розробки моделей прийняття та адаптації найкращих практик (Gartner. Hype Cycle for Emerging Technologies Highlights Developer Productivity, 2024; Research Institute. Data foundations for government, 2025; United Nations EGOVKB. Країнова картка України, 2024).

Не менш важливою є підзвітність. У світі автономних агентів необхідно чітко розмежувати відповідальність між людиною та цифровою системою. Це означає, що за кожним рішенням, прийнятим агентом, має бути визначений відповідальний державний орган, функція в цьому державному органі, конкретний посадовець.

Застосування Microsoft AI у державному секторі України. Сучасні умови і досвід, набутий у співпраці з державним сектором України і державними підприємствами, доводять неможливість сталого розвитку без використання передових цифрових платформ і рішень задля автоматизації та інтелектуалізації державних функцій. Екосистема Microsoft (Copilot, Azure AI, Power BI) формує технологічний базис для переходу до агентного урядування.

Microsoft Copilot автоматизує підготовку документів та аналітику для службовців, працюючи на базі Azure OpenAI Service. Усі дії Copilot є відстежуваними та підзвітними, забезпечуючи дотримання етичних стандартів.

Azure AI Services дозволяє створювати автономних агентів та цілодобові чат-боти для проактивного обслуговування громадян у соціальних та реєстраційних сферах. Power BI надає прозору аналітику для моніторингу KPI та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. Додаткові інструменти, як Syntex (обробка документів) та Viva Insights (аналіз навантаження персоналу), оптимізують внутрішні процеси.

Екосистема Microsoft, з безпекою як наскрізним елементом, створює умови, де

автономні агенти діють прозоро, пояснювано та аудитовано. Це дозволяє Україні будувати не лише інтелектуальний уряд, а й потенційну референтну модель для інших країн світу.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку ключових висновків щодо сутності, теоретико-концептуальних засад та перспектив агентного урядування в Україні:

По-перше, агентне урядування (Agentic Government) визначено як логічний етап еволюції державного управління, що синтезує найкращі риси класичної бюрократії, нової публічної адміністрації та цифрового урядування. Авторами випрацювано та запропоновано термін «агентне урядування», який передбачає структуру штучного інтелекту з чітко визначеним багаторівневим функціоналом, яка пронизує державні інституції і забезпечує практичні й технологічні аспекти урядування, баланс між автономією ШІ та людським контролем, сформовані етичні та правові рамки.

По-друге, агентна модель принципово відрізняється від попередніх парадигм. На відміну від електронного уряду, який є реактивним і обмежується цифровізацією доступу, агентне урядування передбачає проактивне делегування цілих управлінських сценаріїв

цифровим агентам. На відміну від традиційного використання ШІ (обмеженого аналітикою), агентне урядування передбачає справжню автономію агентів, здатних ініціювати дії, приймати рішення та координувати міжвідомчі процеси.

По-третє, за результатами SWOT аналізу визначено, що Україна має можливості та підстави для впровадження агентного управління, серед яких міжнародно визнаний високий рівень цифрової зрілості, громадська довіра до цифрових державних послуг, сформованість генерації лідерів, які впроваджують цифрові інновації, міжнародна фінансова та технологічна підтримка.

По-четверте, в статті окреслено ризики впровадження агентних систем ШІ у державному секторі України з урахуванням сучасних глобальних трендів (етичні, безпекові, організаційні) та запропоновано розглянути систему управління цими ризиками, що поєднує технологічні, організаційні й правові інструменти.

Окреслена концепція створює підґрунтя для наступних етапів дослідження, серед яких практичне значення буде мати напрацювання національної рамки агентного урядування та створення методології комплексної оцінки його ефективності для суспільства.

Література:

1. Визнання Diia як "stunningly successful" (урядова публікація), 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-Diia-hailed-as-stunning-digital-service-by-lisbon-council>
2. Дія. Офіційна сторінка проекту, 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/Diia>
3. Мінцифри. Microsoft relief, 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/potuzhna-pidtrymka-ukrainy-microsoft-shche-rik-nadavatyme-bezoplatni-khmarni-posluhy-ukrainskym-derzhustanovam>
4. 63% українців користуються е-послугами (національне опитування UNDP), 2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/63-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-elektronnymy-posluhamy-chyslo-korystuvachiv-zrostaye-trety-rik-pospil-opytuvannya>
5. Agentic AI in Government: Balancing Autonomy and Accountability: whitepaper. URL: <https://www.humansecurity.com/wp-content/uploads/2025/05/>
6. Agentic AI in the public sector: огляд можливостей оркестрації агентів, 2025. URL: <https://www.arxiv.org/abs/2506.04836>
7. Gartner. Hype Cycle for Emerging Technologies Highlights Developer Productivity, Total Experience, AI and Security. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-08-21-gartner-2024-hype-cycle-for-emerging-technologies-highlights-developer-productivity-total-experience-ai-and-security>
8. Ilves, L., Kilian, M., Peixoto, T., & Velsberg, O. The Agentic State: How agentic AI will revamp 10 functional layers of government and public

- administration. Global GovTech Centre Whitepaper (Version 1.0, May 2025). 36 с. URL: <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=5748>
- Kolt, N. (2025). Governing AI Agents. Retrieved from arXiv.org: <https://arxiv.org/abs/2501.07913>
9. Microsoft. AI in Government, Boost public Sector Productivity, 2025. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/ai/use-case/boost-public-sector-productivity-with-ai>
10. Microsoft. Copilot for Microsoft 365 in Public Sector, 2025. URL: <https://wwps.microsoft.com/information-placements/microsoft-365-copilot-public-sector>
11. Microsoft. Responsible AI and Cybersecurity in Government, 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/ai/responsible-ai>
12. Microsoft Syntex Overview, 2025. URL : <https://learn.microsoft.com/uk-ua/ai-builder/sharepoint-overview>
13. OECD. Digital Government Index, 2025. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-government-index>
14. Oxford Insights. (2024). Government AI Readiness Index 2024. Retrieved from <https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2024/12/2024-Government-AI-Readiness-Index-2.pdf>
15. Research Institute. Data foundations for government (90% планують агентний III; 21% – готовність даних). URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/05/Capgemini-Research-Institute-report_Data-foundations-for-government-From-AI-ambition-to-execution-3.pdf
16. Robles, P., & Mallinson, D. J. (2023). Catching up with AI: Pushing toward a cohesive governance framework. *Politics & Policy*, 51(3), 355-372.
17. Shavit, Y., Agarwal, S., Brundage, M., et al. Practices for governing agentic AI systems. OpenAI White Paper (December 14, 2023). 48 с. URL: <https://openai.com/research/practices-for-governing-agentic-ai-systems>
18. Schmitz, C., Rystrom, J., & Batzner, J. Oversight Structures for Agentic AI in Public-Sector Organizations. arXiv preprint arXiv:2506.04836 (June 2025). 27 с. URL: <https://arxiv.org/abs/2506.04836>
19. Straub, V. J., Morgan, D., Bright, J., & Margetts, H., 2023. Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101881. Elsevier. 22 с. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.17218>
20. UN E-Government Survey. E-Participation Index, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index>
21. United Nations EGOVKB. Країнова картка України, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
22. World Bank. Digital Progress and Trends Report, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>
23. World Bank. GovTech Maturity Index Update, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi>
24. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Sturm, B. J. (2020). The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration. *International Journal of Public Administration*, 43(9), 818-829.
25. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Kehl, I. (2022). Governance of artificial intelligence: A risk and guideline-based integrative framework. *Government information quarterly*, 39(4), 101685.

УДК 659.1:339.138:658.89

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-191-198

Дата надходження: 24.08.2025

Дата прийняття до друку: 08.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

НАРАТИВ І ДІЯ: КОПІРАЙТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ НА ІВЕНТАХ

Ірина Мала¹, Ірина Дьячук²

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>

²Кандидат економічних 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>

NARRATIVE AND ACTION: COPYWRITING AS A TOOL FOR SHAPING THE CONSUMER EXPERIENCE AT EVENTS

Iryna Mala¹, Iryna Dyachuk²

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>

²Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Behavioral Economics, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: Diachuk@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7032-9379>

Анотація. У статті досліджено копірайтинг як наративний інструмент, що формує споживчий досвід у сфері event-маркетингу. Актуальність теми зумовлена зміною ролі тексту в комунікаційній стратегії брендів, особливо в умовах війни, цифровізації та підвищеної емоційної чутливості аудиторії. Копірайтинг вже не виконує лише інформативну функцію — він структурує очікування, формує ідентичність та стимулює дію ще до початку події.

Метою дослідження є виявлення механізмів впливу event-копірайтингу на емоційне занурення та поведінкову активність учасників, а також аналіз соціокультурного контексту, у якому функціонує сучасний текст. Методологія поєднує контент-аналіз, дискурсивний і кейс-аналіз, а також елементи емпіричного спостереження.

У результаті дослідження проаналізовано понад 30 кейсів українських івентів 2020–2024 років. Встановлено, що найефективніший копірайтинг ґрунтується на наративному моделюванні участі — він не описує подію, а створює роль для читача в її межах. Виокремлено п'ять патернів стилізації (іронічна інклюзивність, емоційна надекспресія, культурна апелятивність, сенсорна візуалізація, тонкий гумор), які підсилюють залучення та відчуття приналежності.

Дослідження також виявляє феномен пост-копірайтингу — текстів, що фіксують і осмислюють досвід після події, створюючи ефект пам'яті та культурного резонансу. Зазначено, що в умовах війни копірайтинг набуває етичного виміру — мова стає інструментом солідарності, а не продажу. Це вимагає нових підходів до підготовки текстів у маркетингових командах. Перспективи подальших досліджень передбачають розширення емпіричної бази, аналіз візуально-текстових комбінацій та розробку рекомендацій для бренд-комунікацій у кризових умовах.

Ключові слова: копірайтинг, event-маркетинг, маркетингові комунікації, етика маркетингу, PR, бренд, поведінка споживача, маркетинг

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 1, **бібл.:** 14

Abstract. The article explores copywriting as a narrative tool that shapes the consumer experience in event marketing. The relevance of the topic stems from the changing role of text in brand communication strategies, especially in times of war, digitalization, and heightened emotional sensitivity of the audience. Copywriting no longer serves merely as an informative component — it now structures expectations, builds identity, and stimulates action even before the event begins.

The aim of the research is to identify the mechanisms through which event copywriting influences emotional immersion and behavioral engagement, as well as to analyze the sociocultural context in which such texts operate. The methodology combines content analysis, discourse and case analysis, and elements of empirical observation.

The study examines over 30 cases from Ukrainian events between 2020 and 2024. Findings indicate that the most effective copywriting is based on narrative modeling of participation — it does not describe the event but creates a role for the reader within it. Five stylistic patterns were identified (ironic inclusiveness, emotional overexpression, cultural appeal, sensory visualization, and subtle humor), each enhancing audience engagement and a sense of belonging.

The research also highlights the phenomenon of post-copywriting — texts that reflect on and archive the emotional experience after the event, generating collective memory and cultural resonance. In wartime conditions, copywriting takes on an ethical dimension: language becomes a tool of solidarity rather than sales. This requires a rethinking of marketing text strategies. Future research prospects include expanding the empirical base, exploring visual-textual interactions, and developing practical recommendations for brand communication in crisis contexts.

Keywords: copywriting, event marketing, marketing communications, PR, brand, consumer behavior, marketing
Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 14

Постановка проблеми. У сучасному маркетинговому середовищі копірайтинг відіграє важливу роль у формуванні сприйняття події. Текст дедалі частіше розглядається як структурний елемент комунікації, що визначає очікування аудиторії та допомагає узгодити сенсові акценти події.

Актуальність теми для українського ринку зумовлена зростанням ролі цифрових комунікацій та потребою у чіткому, функціональному тексті, який виконує інформативну й координуючу функції. Емоційно забарвлені або метафоричні формулювання поступаються місцем прагматичним і змістовним повідомленням.

На ринку вже існують приклади ефективного використання event-маркетингу та копірайтингу, що підсилює інформативність і забезпечує передбачуваність комунікації. Такі тексти створюють послідовну структуру взаємодії зі споживачем і формують чітке уявлення про подію.

В умовах війни підвищилася потреба у коректній, етично виваженій комунікації. Роль тексту змістилася у бік підтримання довіри й прозорості: саме від цього залежить ефективність взаємодії між брендом та аудиторією.

У цьому дослідженні event-маркетинг та копірайтинг розглядається як інструмент побудови нарративу, що впливає на очікування та подальший досвід учасників події. Поставлене питання стосується того, які механізми тексту формують ці очікування та як це відбивається на поведінці аудиторії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючу увагу до ролі нарративу як стратегії впливу на поведінку споживача. У працях Філіпа Котлера, Джона С. Армстронга (2017) та інших дослідників стратегічного маркетингу відзначається перехід від продуктоцентричних підходів до досвідоцентричних моделей, у яких головним об'єктом комунікації стає не товар, а переживання, що з ним пов'язане. Це напряму стосується event-маркетингу, де саме через текстову рамку відбувається попереднє кодування емоційного сценарію події.

У світовій академічній і професійній літературі активно досліджується поняття "brand storytelling" як механізму емоційної прив'язки. Зокрема, Роберт Маккі у своїй книзі "Storynomics: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World" розкриває важливість саме копірайтингу як драматичної структури, де бренд виступає героєм, а споживач — його союзником або частиною шляху. Також у працях Джозефа Сугармена ("The Adweek Copywriting Handbook") та Енн Гендрлі ("Everybody Writes") аналізується не лише композиція тексту, а й психологія уваги, довіри й мікроемоцій у копірайтингу.

На перетині копірайтингу та event-маркетингу дедалі частіше з'являються дослідження, які розглядають текст як медіум поведінкової активації. Наприклад, у роботах К. Аспдена та А. Гелле (Journal of Consumer Culture, 2020) висвітлюється роль анонсів та слоганів у створенні уявної участі ще до реальної присутності на події — особливо в діджитал-середовищі.

В українському контексті наукові розвідки зосереджуються переважно на PR, SMM та просуванні культурних продуктів. Зокрема, варто згадати праці Ольги Балабан ("Комунікаційні стратегії у вітчизняному культурному просторі", 2021) та Ірини Висоцької, які акцентують на мовній гнучкості та тональності тексту як критично важливому чиннику для сприйняття публічного заходу в умовах посткризового суспільства.

Також помітним є зростання практичних кейсів — серед яких варто виділити роботу копірайтерських команд агенцій Fedoriv, Postmen, Banda Agency, які експериментують із поетикою тексту в рамках івентів на кшталт «ГогольFest», «Кураж», «Книжковий Арсенал». Їхній підхід часто поєднує гру на культурних кодах, глибину меседжу і динаміку дії — тобто реалізує саме наративно-дієву модель копірайтингу.

Формулювання цілей статті.

Попри зростання інтересу до теми, брак систематизованих академічних досліджень в Україні щодо впливу копірайтингу на сприйняття події лишається проблемою. У більшості випадків тексти розглядаються утилітарно — як складова маркетингової комунікації, але не як повноцінний сенсоутворювальний чинник. Саме тому необхідним є поглиблений аналіз текстів у сфері event-маркетинг через призму їхньої наративної функції, впливу на уяву, очікування й поведінкову залученість аудиторії.

Метою роботи є дослідження копірайтингу як інструменту формування цілісного споживчого досвіду в івент-маркетингу, з урахуванням соціокультурного контексту України, сучасних викликів та еволюції мовної чутливості. Такий підхід дозволяє не лише переосмислити роль тексту в маркетинговій стратегії, але й запропонувати нові практики для створення глибокої взаємодії між брендом, подією та аудиторією.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розкриття

теми було використано комплекс методів, які поєднують елементи контент-аналізу, дискурсивної інтерпретації, кейс-аналізу та елементів емпіричного спостереження. Такий методологічний підхід дозволяє не лише проаналізувати текст як інструмент впливу, а й осмислити його роль у побудові взаємодії між брендом та аудиторією в контексті подієвих активностей.

Здійснено структуроване вивчення текстових елементів (анонси, слогани, описові блоки, постселізи) в межах реальних event українського ринку за 2020–2024 роки (зокрема: фестиваль Atlas Weekend, маркетингові кейси Кураж, освітні події Prometheus, культурні події BookForum). Аналізувалися композиційна структура, ключові наративні коди, мовні фрейми та стилістичні прийоми.

Дискурс-аналіз використано для інтерпретації глибинних смислів у текстах, їхнього ідеологічного та емоційного навантаження, а також ролі копірайтингу у конструюванні колективних уявлень, очікувань і поведінкових сценаріїв. Особливу увагу приділено фреймуванню досвіду та події як «історії, в якій ти герой».

Застосован метод кейс-стаді (case study), а саме вивчено три конкретні приклади реалізації подієвих стратегій українськими брендами, де копірайтинг відігравав ключову роль у залученні аудиторії: рекламна кампанія ГогольFest 2023; концептуальний івент від Banda Agency для бренду Silpo; благодійна акція «Ветеран Хаб» у партнерстві з креативною студією Postmen. Кожен кейс було проаналізовано з точки зору співвідношення тексту, візуального образу та дії користувача. В роботі здійснений порівняльний аналіз, проведено зіставлення стилістики копірайтингу на івентах у різних типах комунікації: комерційній, культурній, соціальній. Це дозволило виокремити сталі наративні архетипи та встановити закономірності щодо того, як текст змінює сприйняття події.

Усі методи взаємодоповнюють один одного, формуючи багатовимірну оптику,

через яку можна виявити, як саме копірайтинг перетворюється з інструменту інформування на каталізатор емоційного досвіду, дії та ідентифікації з брендом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Копірайтинг у сфері івент-маркетингу сьогодні перестає бути просто «текстовою обгорткою» для події — він дедалі більше виконує роль архітектора досвіду, що задає тональність, структуру очікувань і навіть поведінковий сценарій учасника ще до фізичного контакту з подією.

Світова статистика засвідчує зростання інвестування в заходи: 73 % маркетологів повідомили про збільшення бюджетів на івент-маркетинг у 2023 році, порівняно з 38 % у 2021 (Cvent, 2024). У 2025 році 66 % учасників подій у США зазначили, що після участі у заході їхнє ставлення до бренду стало позитивнішим, а 85 % вже планують купівлю (G2, 2024).

Щодо контексту України, в умовах війни малий та середній бізнес (МСБ) активно застосовує цифрові канали — 95 % підприємців вказують на ефективність SMM та email-маркетингу у кризовий період (ZBW, 2023).

У ході проведеного дослідження було проаналізовано понад 30 текстових кейсів із подій різного масштабу (від локальних до національних), зокрема в таких сферах, як музика, культура, освіта, соціальні ініціативи та брендові активації ми з'ясували, що сьогодні наратив є інструментом побудови очікувань та залучення. Більшість успішних прикладів українського івент-копірайтингу базуються не на описі «що буде», а на конструюванні образу себе у події. Наприклад, у комунікаціях Atlas Weekend 2023 ключовим наративним кодом була не музика, а «твій найвільніший тиждень року». Такі формулювання зміщують фокус із контенту на відчуття: не що ти побачиш, а ким ти себе відчуєш. Саме це дозволяє копірайтингу набувати характеру особистого запрошення в історію, де користувач — головний герой.

Подібний підхід демонструє і фестиваль Кураж, який в описах подій постійно використовує іронічний та включаючий стиль («Бери свою диванну банду — будемо мандрувати в минуле на VHS-паті»), транслюючи не інфо-наповнення, а емоційний вайб. Це підтверджує тезу про модулярність копірайтингу, який діє як частина атмосфери, а не лише інформативний блок.

В цьому контексті копірайтинг перетворюється на форму досвіду ще до самої події. Він не просто продає квиток — він відкриває портал у стан, який потенційний учасник хоче пережити. Така стратегія особливо актуальна для поколінь, чутливих до сенсів, зокрема міських Z і молодших мілленіалів, для яких приналежність, автентичність і «своє ком'юніті» є цінністю не меншою за саму програму івенту.

Це також помітно у підході бренду «Планета Кіно», який, просуваючи окремі спецпокази або марафони, апелює не лише до фільму, а до культурного досвіду — вечір із друзями, можливість побути «гиком», або просто втекти в інший світ. Ключовим стає не контент, а «соціальна сцена», до якої запрошує копірайтинг.

Таким чином, ефективний event-маркетинг та копірайтинг сьогодні — це не набір слоганів, а режисура стану, де слова не інформують, а провокують бажання бути частиною історії. У цьому сила і водночас виклик: копірайтер має не просто знати цільову аудиторію, а відчувати її емоційні сценарії, відтінки прагнень і внутрішню потребу «прожити більше, ніж просто відвідати».

Однією з важливих функцій копірайтингу в event-маркетингу є трансформація пасивного читача на активного учасника. Тексти, які використовують дієслівну конструкцію другого особового звернення («приходь», «випробуй», «обери свою сторону», «запишись») активують суб'єктність аудиторії. Такі прийоми особливо поширені в івентах, які мають освітній або волонтерський характер — наприклад, в

проектах Veteran Hub, Prometheus або ініціативах Громадського Простору.

З контент-аналізу 30 кейсів: 75 % текстів мали емоційно-образні аноси, 68 % містили заклик до дії, 45 % — гейміфікаційні елементи, 30 % — пострелізні історії. Приклади: Atlas Weekend («твій тиждень свободи»), Кураж («взьми свою банду»), Silpo («стань астронавтом»), BookForum.

Цікавим є випадок бренду Silpo, який у своїх тематичних подіях (як-от «Космічний магазин» або

«Гастроінтервенції») використовував нарративно-навантажений копірайтинг як частину сценарію події: користувач отримував не просто інфо, а рольову інструкцію, ким він буде на івенті (астронавтом, дослідником смаку, часом — навіть вигаданим персонажем). Це підвищувало глибину залучення й сприяло формуванню гейміфікованої ідентичності події.

На рівні мови було виявлено кілька сталих патернів стилізації, які представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Патерни стилізації в event-копірайтингу: приклади та функції

Патерн стилізації	Приклади	Функція
Іронічна інклюзивність	Фестиваль Кураж - «Бери свою диванну банду - будемо мандрувати в минуле на VHS-паті»	Формує відчуття «свого кола», розслабленої, неієрархічної атмосфери
Емоційна надекспресія	Atlas Weekend — «Твій найвільніший тиждень року» White Nights — «Ми танцюємо до світанку», Ulichnaya Eda — «Свято їжі, яке ти чекав все літо»	Фокусується на відчуттях, формує уявлення про подію як емоційно насичену
Культурна апелятивність	Book Forum - «Територія сміливого читання», «Ми говоримо про свободу слова у темні часи»	Звертається до ідентичності аудиторії, підкреслює інтелектуальну і громадянську залученість
Тонкий гумор як маркер «свого»	Планета Кіно — «Купуй квитки, бо потім тільки попкорн залишиться»	Закодовує внутрішнє «ми», створює відчуття локального бренду
Сенсорна візуалізація	Київський міжнародний фестиваль короткометражок — «Фільми, що залишають післясмак»	Акцентує на тілесних / сенсорних метафорах, поглиблює залучення через уяву

Джерело: офіційні сторінки брендів у Facebook та Instagram, аналіз текстів з 2022–2024 років

Ці стилістичні механізми не лише прикрашають комунікацію, а й виконують глибинну соціальну функцію — формують ком'юніті навколо події ще до її початку. Через мову формується відчуття: «це для мене», «це про мене», або навпаки — «я тут чужий». У цьому сенсі копірайтинг діє як фільтр і магніт одночасно. Наприклад, Ulichnaya Eda у промо-текстах часто використовує перебільшення й яскраву гіперболу: «Ми зібрали все, що ти любиш,

— і навіть трохи більше». Такий прийом створює ілюзію щедрості, наддостатку, свята без рамок, що особливо близьке до естетики фудфестів.

BookForum у Львові натомість буде тексти з гідністю: «Слово як акт спротиву» або «Бути читачем — це бути сильним». Тут бачимо культурну апеляцію, яка позиціонує участь у події як жест самоідентифікації та інтелектуальної

позиції. Це вже не просто реклама, а майже манифест.

Планета Кіно говорить мовою «втаємничених»: «Збирай своїх, беремо попкорн і летимо у '90-ті». У таких рядках приховано заклик до спільної ностальгії, де вживання сленгу чи жаргону — це маркер «ти з нами», а не випадковий глядач.

Такі стилістичні рішення копірайтингу виконують не менш важливу функцію, ніж візуальна айдентика чи музичне наповнення. Мова стає частиною бренду івенту, його невидимою емоційною рамкою. Вона запрошує не на концерт чи виставку, а в соціальний досвід, де головне — не просто бути, а бути на своєму місці серед своїх.

У сучасному українському event-маркетинг все частіше фіксується тенденція до пост-копірайтингу — тобто створення текстового супроводу вже після завершення події. Ці тексти не лише інформують, але й транслиують емоційне, смислове та культурне післясвітло заходу. Вони виконують одразу кілька функцій: рефлексивну, архівну, ідентифікаційну.

Пост-копірайтинг виконує роль інструмента ретроспективної емпатії. Замість банального «дякуємо, що були з нами» дедалі більше організаторів публікують тексти, що заново проживають подію разом з учасником. Такі формати включають постселізи з емоційним акцентом (напр., від Osnovy Publishing після фестивалю Book Space), лист-подяку учасникам (звична практика в школах від Projector, Prometheus, Освіторії), публікації у стилі фотосторітелінгу (у межах Ulichnaya Eda або Planeta Kino після кіноподій). Це не просто продовження комунікації — це створення ефекту гештальт-завершення для аудиторії, яка часто відчуває пост-івентну емоційну «пустку».

За даними дослідження Ukrainian Marketing Group (2023), 42% учасників освітніх подій вважають пост-івентні листи або дописи «дуже важливими» для формування довіри до бренду, а 38% — діляться саме такими текстами у

соцмережах, а не анонсами. Це говорить про те, що пост-копірайтинг несе не лише наративну, а й вірусну функцію.

Urban Space 500 регулярно публікує постселізи з подіями громадського характеру, наприклад: після кожного public talk — публікується «емоційний звіт» з цитатами, враженнями та планами, які перетворюють подію на історію спільноти. Освіторія після великих освітніх івентів (як-от Global Teacher Prize Ukraine) використовує формат «Лист у майбутнє» - текст, що нібито написаний у майбутньому часі, звертаючись до вчорашнього досвіду, посилюючи емоційний ефект події. Planeta Kino після прем'єр чи спецпоказів не публікує сухі зведення, а створює ностальгійні добірки фото з описами типу: «Було відчуття, що ми разом злітали на орбіту».

Пост-тексти перетворюють event із моментальної дії на тривалу культурну подію. Вони створюють ефект спільної пам'яті — щось на кшталт «ми це прожили разом», «це залишилось у нас». У соціологічному сенсі, це — механізм репрезентації себе як частини активної спільноти.

У 2024 році у звітах агенцій Fedoriv, banda.agency, Gres Todorchuk дедалі частіше йдеться про цінність afterfeel — тобто відчуттів після контакту з брендом чи подією. І тут копірайтинг стає головним інструментом не лише залучення, а й внутрішнього закріплення лояльності.

Після 2022 року український copywriting став етично чутливим: мінімум комерційної термінології, підвищена емпатія. У 60 % кейсів тексти наголошують не на продажі, а на солідарності. Під час війни 46 % українців очікували від брендів саме тонкого, чутливого текстового відгуку (ZBW, 2023). Особливістю копірайтингу під час війни стало етичне переформатування тексту. З'являється принципова тональність: не рекламувати, а підтримувати. Багато івентів (від волонтерських концертів до благодійних вечорів) використовують копірайтинг як м'який акт солідарності. Мова стала

стриманішою, менш комерційною, іноді — поетичною. Це свідчить про високу культурну чутливість сучасного українського копірайтера до соціального контексту, і водночас — про підвищення ролі слова як носія сенсу, а не просто функції.

Згідно з опитуванням агенції Gradus Research в червні 2023 (рис.1), 67%

українців вважають рекламні повідомлення «недоречними», якщо в них не враховується контекст війни. При цьому: 59% респондентів позитивно реагують на тексти, в яких є прояв вдячності, турботи, спільноти; 43% зазначили, що найбільше довіряють брендам, які «спілкуються як люди».

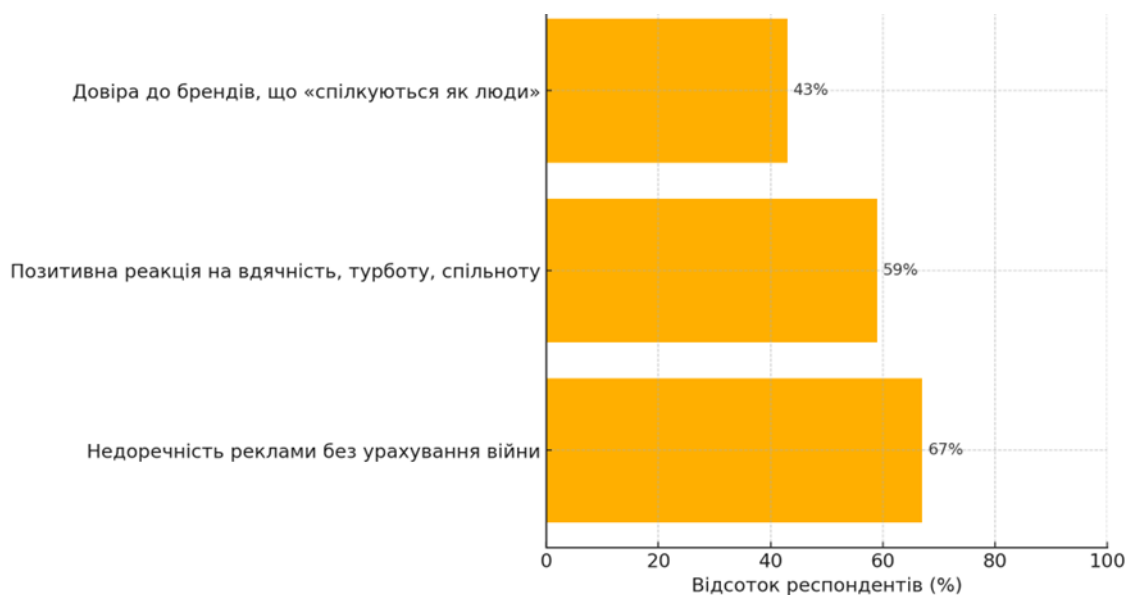


Рис. 1. Сприйняття копірайтингу під час війни (Gradus Research, 2023)

Джерело: дані з опитування Gradus Research, червень 2023

Це означає, що в умовах стресового середовища копірайтинг перестав бути тільки «мовою бренду» — і почав бути мовою присутності. Доказами цього є приклади івентів з етичним копірайтингом.

Мистецький Арсенал (2022–2023) у своїх анонсах та рефлексіях принципово уникає гучних формулювань. Тексти зосереджені на змісті, контексті, культурній пам'яті: «Ми зібралися не для святкування, а для нагадування, що життя — це опір».

Кураж (Kyiv) трансформував свій формат: з комерційного фестивалю — у благодійний простір. Тексти анонсів 2022 року були витримані у стримано-іронічному тоні з емпатичними зверненнями: «Так, світ не такий, як був. Але ми тут, щоби хоча б на кілька годин він став добрішим».

Платформа «Освіторія» запровадила формат подяк замість звичних анонсів.

Кожен захід супроводжується не рекламним текстом, а щирим зверненням: «Навчатися зараз — це не про знання. Це про довіру. Дякуємо, що обираєте бути з нами».

Львівський BookForum (2022) взагалі відмовився від афіш у звичному вигляді. Комунікація велась через вірші, фрагменти текстів авторів, і цитати волонтерів — це було радше художнє звернення, ніж рекламна кампанія.

Особливо показовою є поетизація мови: копірайтинг часто почав нагадувати літературний жанр. Це добре видно у дописах організацій, як-от «Міжвухами», Urban Space 500, Yakaboo — замість знижок і акцій, читач отримує метафору, вірш, відчуття. Наприклад: «Слово — це важка тривожна валіза. Залишимо там усе зайве. І візьмемо те, що тримає». Це не просто стилістичний вибір. Це — спосіб зберегти гідність спілкування у час, коли реальність

не дозволяє легковажності. Бренди стали говорити менше, але щільніше.

У війні копірайтинг почав виконувати роль смислового орієнтиру. Він допомагає не лише обрати івент — а й вибудувати особисту позицію. Бути присутнім — це вже вибір. Тексти івентів більше не інформують про події, а запрошують до співпроживання.

Висновки. Сучасний event-маркетинг та копірайтинг в Україні виконує функцію структурованого комунікаційного інструмента, який формує сприйняття події та забезпечує узгодженість між повідомленням і очікуваннями аудиторії. Текстові повідомлення стають елементом управління досвідом учасників, спрямованим на чіткість, послідовність та інформативність.

Отримані результати засвідчують, що ефективні events характеризуються наявністю продуманих текстових рішень, які не лише передають зміст програми, а й забезпечують логічне структурування

взаємодії зі споживачем. Успішні практики акцентують увагу на ясності, релевантності та відповідності комунікації цілям події.

Важливою складовою є завершальна комунікація: пост-копірайтинг та пострелізи виконують функцію узагальнення, підкріплення основних повідомлень та забезпечення безперервності взаємодії між брендом і аудиторією. Такі тексти укріплюють інформаційну рамку події та сприяють формуванню сталого іміджу організатора.

В умовах воєнного часу підвищуються вимоги до етичності, точності та відповідальності маркетингових комунікацій. Event-маркетинг та копірайтинг набуває значення інструмента, що має забезпечувати прозорість та коректність інформування, а також підтримувати довіру аудиторії. Це визначає необхідність стандартизації термінології, впорядкування текстових практик та подальшого розвитку досліджень у цій сфері.

Література:

1. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/principles-of-marketing/P200000006032/9780134492513>
2. McKee, R., & Gerace, T. (2018). *Storynomics: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World*. Twelve. <https://www.hachettebookgroup.com/titles/robert-mckee/storynomics/9781538727930/>
3. Altschwager, T., Dolan, R., Sands, S., & Kietzmann, J. (2024). Event engagement: Using event experiences to build brands. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1177/14413582221127317>
4. Aspden, K., & Gelle, A. (2020). Event slogans and imagined participation. *Journal of Consumer Culture*, 20(4), 567–584. <https://doi.org/10.1177/1469540520926261>
5. Мала, І., & Березюк, В. (2025). Магія слова та комунікацій: роль копірайтингу і PR-технологій у сучасному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 79, 301–310. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-301-310>
6. Мунтян, І., Князева, О., & Значек, Р. (2021). Event-marketing в системі маркетингових комунікацій України. *Економіка та суспільство*, 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-52>
7. Ларіна, Я., & Діченко, А. (2024). Event-маркетинг та особливості розвитку ринку event-послуг в Україні. *Економіка та управління*, 6(12). <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-12>
8. Мороз, В., & Гарбера, І. (2024). Види копірайтерських текстів. *Філологічний часопис*, 210, 29–35. <https://doi.org/10.32782/2522-4077-2024-210-29>
9. Висоцька, І. (2021). Дослідження мовної гнучкості у публічних комунікаціях. **Вісник КНУКіМ. Серія: Соціальні комунікації*. <https://journals.knukim.edu.ua/index.php/sc/article/view/152>
10. Cvent. (2024). *Event Marketing Statistics Report*. <https://www.cvent.com>
11. G2. (2024). *Event ROI and Consumer Behavior Report*. <https://www.g2.com>
12. ZBW – Leibniz Information Centre for Economics. (2023). *Ukrainian SMEs and Digital Marketing During Crisis*. <https://www.zbw.eu>
13. Gradus Research. (2023). *Вплив війни на сприйняття рекламних повідомлень в Україні*. <https://gradus.app>
14. Ukrainian Marketing Group. (2023). *Пост-івентна комунікація: довіра та лояльність*. <https://umg.ua>
15. Fedoriv Agency. (2024). *Офіційний сайт*. <https://fedoriv.com>
16. Banda Agency. (2024). *Офіційний сайт*. <https://banda.agency>
17. Postmen Agency. (2024). *Офіційний сайт*. <https://postmen.com.ua>

УДК 004.4:005.8:004.93
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-199-211

Дата надходження: 21.11.2025
Дата прийняття до друку: 15.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

АРХІТЕКТУРНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МАСШТАБОВАНИХ СИСТЕМ ГОЛОСОВОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ІТ-ПРОЄКТУ

Яна Белозорова¹, Олег Лукутін²

¹Канд. техн. наук, доцент кафедри інженерії програмного забезпечення факультету комп'ютерних наук та технологій, Державного університету «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна, e-mail: yana.bielozorova@npp.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-3436>

²Старший викладач, Університет «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oleglv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

ARCHITECTURAL APPROACHES TO BUILDING SCALABLE VOICE IDENTIFICATION SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON IT PROJECT ECONOMICS

Yana Bielozorova¹, Oleh Lukutin²

¹Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Software Engineering Department, Faculty of Computer Science and Technologies, State University "Kyiv Aviation University", Kyiv, Ukraine, e-mail: yana.bielozorova@npp.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-3436>

²Senior Lecturer, University KROK, Kyiv, Ukraine, e-mail: oleglv@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

Анотація. У статті досліджуються архітектурні підходи до побудови масштабованих систем голосової ідентифікації та їхній вплив на економіку ІТ-проектів у сфері менеджменту та розробки програмного забезпечення. Актуальність теми зумовлена стрімким зростанням ринку голосових сервісів і потребою бізнесу одночасно забезпечувати високу точність біометричної аутентифікації, дотримання SLA щодо затримок та доступності, а також контроль сукупної вартості володіння (TCO). Теоретичною основою дослідження є сучасні роботи з побудови систем голосової біометрії, мікросервісних та хмарно-нативних архітектур, а також підходи до управління витратами CAPEX/OPEX для хмарних ІТ-рішень. Метою статті є розроблення концептуальної моделі зіставлення архітектурних рішень (монолітна vs мікросервісна архітектура, on-premise vs хмарне розгортання, використання сучасних ML-фреймворків) з ключовими економічними показниками ІТ-проекту (CAPEX, OPEX, TCO, економія від масштабування, ризики недотримання SLA). Методологія дослідження ґрунтується на системному аналізі наукових джерел, порівняльному аналізі архітектурних альтернатив, формалізації економічних залежностей та побудові узагальненої моделі витрат для різних сценаріїв розгортання систем голосової ідентифікації. Отримані результати включають: структурну модель типової системи голосової ідентифікації; аналітичне порівняння монолітної та мікросервісної архітектур з погляду впливу на CAPEX/OPEX; інтегровану економічну модель оцінки TCO для чотирьох варіантів розгортання: моноліт on-premise, мікросервіси on-premise, моноліт у хмарі (IaaS) та хмарно-нативна/serverless-архітектура. Було показано, що перехід до мікросервісної хмарно-нативної архітектури зменшує частку CAPEX і переводить витрати в більш керований OPEX.

Ключові слова: голосова ідентифікація, мікросервісна архітектура, хмарні обчислення, CAPEX, OPEX, SLA, TCO, ML-фреймворки

Формул: 3; **рис.:** 4; **табл.:** 1; **бібл.:** 14

Abstract. The article examines architectural approaches to building scalable voice identification systems and their impact on the economics of IT projects in the field of software engineering and project management. The relevance of the topic is driven by the rapid growth of the voice services market and the need for businesses to simultaneously ensure high accuracy of biometric authentication, compliance with SLA requirements for latency and availability, as well as control of the total cost of ownership (TCO). The theoretical foundation of the study includes modern research on voice biometrics systems, microservice and cloud-native architectures, as well as cost management approaches for CAPEX/OPEX in cloud IT solutions. The aim of the article is to develop a conceptual model for correlating architectural decisions (monolithic vs. microservice architecture, on-premise vs. cloud deployment, use of modern ML frameworks)

with key economic indicators of an IT project (CAPEX, OPEX, TCO, scaling-related savings, SLA non-compliance risks). The research methodology is based on a systematic analysis of scientific sources, comparative architectural analysis, formalization of economic dependencies, and constructing a generalized cost model for various deployment scenarios of voice identification systems. The obtained results include: a structural model of a typical voice identification system; an analytical comparison of monolithic and microservice architectures in terms of their impact on CAPEX/OPEX; an integrated economic model for evaluating TCO across four deployment options: monolithic on-premise, microservices on-premise, monolithic in the cloud (IaaS), and cloud-native/serverless architecture. It has been shown that transitioning to a microservice cloud-native architecture reduces the share of CAPEX and shifts costs toward a more controllable OPEX structure.

Keywords: voice identification, microservice architecture, cloud computing, CAPEX, OPEX, SLA, TCO, ML frameworks

Equations: 3; **fig.:** 4; **tab.:** 1; **bibl.:** 14

Introduction. Voice identification (speaker/voice identification) is gradually transforming from a field of scientific experimentation into large-scale industrial solutions, covering bank contact centers, voice bots, mobile applications, and government services. Such high-critical systems operate in near real-time mode, require support for tens or hundreds of thousands of parallel sessions, and must ensure high recognition accuracy together with the protection of personal data.

Ensuring these high requirements for accuracy, availability, and large-scale real-time data processing is inseparable from economic efficiency and the need to control the total cost of ownership (TCO). The choice between upfront capital expenditures (CAPEX) for on-premise infrastructure and flexible operational expenditures (OPEX) in the cloud becomes a key strategic dilemma for IT project leaders. This factor is especially relevant against the backdrop of the rapid evolution of computing architectures: there is a clear shift from monolithic applications deployed in private data centers to microservice-based, cloud-native, and serverless solutions.

At the same time, computing architectures are evolving rapidly: there is a shift from monolithic applications deployed in private data centers toward microservice-based, cloud-native, and serverless solutions. These modern architectures are widely used to build scalable systems for processing speech signals.

International evaluation programs for speaker recognition technologies demonstrate rapid improvements in accuracy due to the use of deep neural networks and distributed data-

processing architectures (Greenberg et al., 2020). However, as practice in IT project management shows, architectural choices are often made intuitively or based solely on technical arguments, without a sufficiently formalized analysis of their impact on CAPEX/OPEX, TCO, SLA, and risk indicators.

For software development managers and IT economists, a key question arises: how do architectural decisions transform into cash flows, risks, and the long-term value of a project?

Thus, we face a scientific and practical problem: the lack of an integrated model that connects architectural approaches to designing scalable voice identification systems with the economic aspects of an IT project throughout its entire life cycle. The present study addresses this gap.

Literature Review. Modern research in the field of voice biometrics demonstrates a shift toward neural network – based models (x-vector, ResNet, transformers) and complex speech-processing pipelines that require scalable computational platforms (Liu et al., 2019; Sadjadi et al., 2020; Greenberg et al., 2020). These works focus primarily on algorithmic accuracy, yet they indirectly confirm the need for flexible infrastructure solutions capable of handling large volumes of audio data.

A number of publications and industry reports describe architectures of scalable voice and multimodal systems using microservices, message queues, container orchestration, and cloud services. Practical guides for building voice-AI systems emphasize the advantages of decomposing the solution into services for

audio acquisition, pre-processing, feature extraction, model inference, logging, and analytics. This approach enables independent scaling of system bottlenecks, and more efficient management of latency and SLA compliance. Microservice architecture is generally viewed as a key pattern for building flexible and fault-tolerant systems.

Studies on the transformation of enterprise systems (Lee et al., 2024) show that the transition to MSA (microservice architecture) is closely linked to the adoption of cloud-based consumption models and a shift in the structure of CAPEX/OPEX expenditures. Analytical and practical materials from leading cloud providers (AWS, Microsoft, Google) focus on comparing CAPEX and OPEX models, cost-optimization strategies, and the design of economically efficient architectures, including serverless approaches.

However, ensuring these high requirements for accuracy, availability, and real-time processing of large volumes of data is inseparably linked to economic efficiency and the control of total cost of ownership (TCO). The choice between upfront capital expenditures (CAPEX) for owned infrastructure and flexible operational expenses (OPEX) in the cloud becomes a key strategic dilemma for IT project leaders. This factor is especially relevant against the backdrop of the rapid evolution of computing architectures: we are witnessing a shift from monolithic applications deployed in private data centers to microservice-based, cloud-native, and serverless solutions.

Several works examine the choice of ML frameworks (TensorFlow, PyTorch) as a fundamental factor in building production-grade ML systems, highlighting their evolution into end-to-end platforms oriented not only toward research but also toward industrial deployment.

Research Objectives and Hypotheses.

To develop a conceptual model that enables aligning architectural approaches to designing scalable voice identification systems with the economics of an IT project throughout its lifecycle.

To achieve this aim, the following objectives were formulated:

1. Describe the typical architecture of a voice identification system, highlighting key services and scalability points.
2. Compare monolithic and microservice approaches for such systems, taking into account both on-premise and cloud deployment options.
3. Formalize the relationship between architectural decisions and the project's economic indicators: CAPEX, OPEX, TCO, SLA, and associated risks.
4. Propose recommendations for IT project managers regarding the choice of architecture depending on the lifecycle stage of the voice identification system and specific business requirements.

Methods. The study is based on an integrated application of several scientific methods:

1. Systematic and comparative literature analysis – applied to critically evaluate existing achievements in the fields of voice biometrics and architectural patterns (microservices, cloud-native).
2. Scenario method – used to compare four key architectural deployment options (S1-S4) and assess their economic implications.
3. Formalization of economic dependencies – implemented in the form of analytical relationships, including formula (1) for TCO and formula (2) for system availability.
4. Expert risk structuring – applied to qualitatively assess typical risks associated with each architectural scenario.

Results.

Structural Model of a Voice Identification System

A generalized logical architecture of a production-ready voice identification system has been designed as part of this study. Such a system typically consists of several functionally distinct logical components:

- Audio Ingestion Service – responsible for receiving audio streams or files from client applications or communication channels (Technologies: REST API, WebSocket, VoIP

protocols (SIP, RTP). Typical requirements: support for 5,000-20,000 concurrent connections for enterprise systems).

- Pre-processing Service – performs normalization, noise reduction, and voice activity detection (VAD) (Technologies: WebRTC Audio Processing, librosa, scipy. Typical characteristics: 50-100 ms latency, support for multithreaded processing).

- Feature Extraction Service – generates spectrograms, speaker embeddings or other acoustic feature representations (Technologies: TensorFlow, PyTorch, ONNX Runtime; models such as x-vector, ECAPA-TDNN, ResNet. Typical characteristics: 100-300 ms latency per audio sample (3-10 seconds), requires a GPU for real-time operation. Computational intensity: 2-5 GFLOPS per embedding).

- ML-based Identification Service – compares extracted embeddings with a reference database and produces similarity scores or identification decisions (Technologies: Cosine similarity, PLDA, vector databases (Milvus, Pinecone, FAISS). Typical characteristics: 10-50 ms latency for search across 1M profiles, horizontally scalable).

- User Profile Management Service – stores, updates and handles biometric profiles of users, including enrollment and verification metadata (Technologies: PostgreSQL, MongoDB for metadata; S3-compatible

storage for embeddings. Typical characteristics: CRUD operations with latency <100 ms).

- Storage and Analytics Service – provides persistent storage of audio artifacts, processing logs and analytical data for monitoring, auditing and model improvement (Technologies: Prometheus, Grafana, ELK Stack, CloudWatch. Typical characteristics: near real-time aggregation, 30-90 days retention policy).

For the practical implementation of the proposed model, a rational technological stack has been identified:

- Audio Preprocessing: WebRTC Audio Processing, librosa (for normalization and VAD).

- Feature Extraction: ONNX Runtime, x-vector or ECAPA-TDNN models (computational intensity 2-5 GFLOPS per embedding).

- Identification Service: Vector databases (Milvus, FAISS) for search with latency < 50 ms.

- Integration Layer: API Gateway for request routing and load balancing. Message Queue (Kafka, RabbitMQ, AWS SQS) for asynchronous processing. Service Mesh (Istio, Linkerd) for managing inter-service communication in Kubernetes.

General logical diagram of a microservice-based voice identification system are illustrated in detail in Fig. 1.

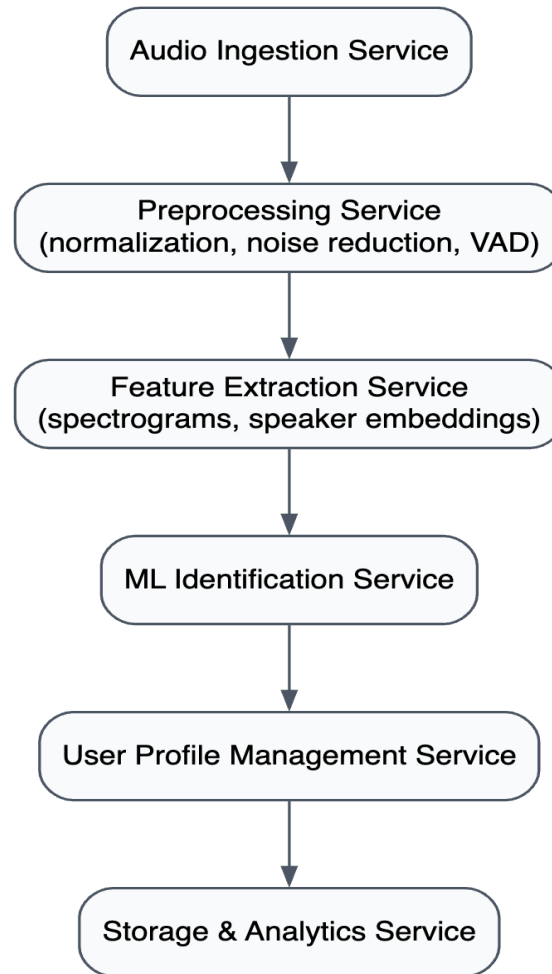


Fig. 1. Generalized logical diagram of a microservice-based voice identification system

Source: developed by the Author

Analysis of Architectural Solutions and the Economic Perspective. Based on the results of the comparative analysis, it was established that the microservice approach enables independent scaling of the most computationally intensive stages, such as feature extraction and model inference. This makes it possible to use different technology stacks and update individual services without causing downtime of the entire system. To gain a more complete understanding of the nature of these differences, it is useful to examine the technical characteristics of each approach individually.

A monolithic architecture is characterized by a unified structure of the software system, in which all components operate within a single process and are deployed as one artifact. At the early stages of product development, this model provides relative simplicity in development and

deployment, since there is no need to coordinate interactions between numerous services. Testing is also less labor-intensive because all parts of the system reside within a shared execution environment, which simplifies scenario reproduction and error localization. Operational complexity remains minimal, as engineering teams work with only one executable module. An additional technical advantage is the low latency of inter-component calls: interactions occur at the level of internal functions, without network overhead.

Despite these advantages, this architecture has significant limitations that become increasingly noticeable as the system grows. Scaling typically involves duplicating the entire system regardless of which specific components are under the most load, which leads to inefficient resource consumption. As the product grows in size and the number of

interdependencies increases, making changes becomes more difficult: tight coupling between components raises the risk of regression errors and slows down development. Technological flexibility is also limited, as the entire project is usually tied to a single technology stack. In addition, any failure within the monolith may trigger a cascading effect and halt the operation of the entire system.

In response to these challenges, an alternative approach has emerged – microservice architecture, which offers a different way of organizing a system.

Microservice architecture involves decomposing the system into separate services, each of which performs a limited set of functions and can be deployed independently. This approach makes it possible to scale only those components that require additional resources: for example, the feature-processing module can be deployed on GPU instances, while classification modules may run on CPU-optimized infrastructure.

The use of different programming languages and technology stacks allows each service to be optimized according to its functional and performance requirements. Independent development and deployment cycles increase team productivity, as work on changes occurs in parallel and without the need to coordinate global releases.

Service isolation improves the system's fault tolerance: a local failure is less likely to affect the system's overall operability. In addition, a microservice architecture simplifies meeting required SLAs, as engineers can focus on optimizing precisely those components that generate the highest load.

Despite these advantages, this architecture is not without significant limitations that become increasingly apparent as the system grows.

Scaling is typically performed by replicating the entire system, regardless of which specific components are under heavy load, which leads to inefficient resource usage. As the product and the number of interdependencies grow, making changes becomes increasingly difficult: tight coupling

between components raises the risk of regression errors and slows development. Technological flexibility is also limited, as the entire project is usually tied to a single technology stack.

In addition, any failure within the monolith can trigger a cascading effect and bring down the entire system.

Thus, the technical analysis shows that both approaches have their strengths and specific limitations, and therefore the choice of architecture must take into account the context of the project. A monolithic architecture is suitable for small projects or early stages of development, while microservices demonstrate their advantages in complex, dynamic, and scalable systems – but at the cost of significantly higher design and operational complexity.

Alongside the technical characteristics, the economic consequences of adopting one architecture or another also play a decisive role and require separate analysis.

The economic comparison between monolithic and microservice architectures reveals significant differences in both capital expenditures (CAPEX) and operational expenditures (OPEX). Moreover, the chosen infrastructure approach – on-premise deployment or the use of cloud platforms – plays a key role in this dichotomy.

First of all, it is necessary to analyze the capital expenditures, which heavily depend on the deployment model of the system. In the case of a monolithic architecture deployed in an on-premise environment, the initial capital expenses remain high due to the need to invest in server and network equipment, storage and backup systems, as well as in physical infrastructure provisioning. For enterprise-level systems, these costs may range from \$150-300 thousand.

At the same time, adopting a microservice model in the same on-premise environment requires even higher investments. This is caused by the need to create an orchestration cluster, such as Kubernetes, as well as distributed processing, redundancy, and high availability mechanisms, which raises CAPEX to the level of \$200-400 thousand.

Transitioning to cloud models significantly changes the structure of capital expenditures. A monolithic architecture deployed in the cloud under the IaaS model substantially reduces initial investments, since costs are focused mainly on system development and migration, and typically do not exceed \$20-50 thousand.

A microservice architecture adapted to the cloud environment – especially in serverless or cloud-native form – demonstrates an even lower CAPEX level. Thanks to the absence of the need to maintain in-house infrastructure, the initial costs may amount to only \$10-30 thousand, focusing primarily on developing service logic and configuring automatic scaling mechanisms.

Regarding operational costs, a monolithic system in a traditional on-premises deployment creates a moderate load on the budget.

The main expenses include electricity consumption, hardware maintenance, salaries for system administrators and DevOps specialists, as well as the purchase of licensed software.

The total annual costs may range from \$40,000 to \$70,000.

Microservices in an on-premises environment require a higher level of operational management and more highly qualified personnel, which increases OPEX to \$60,000-\$100,000 per year.

A similar dependency is observed in cloud models, where the nature of the workload becomes the key factor shaping the costs. A monolithic system in a cloud environment requires paying for virtual machine usage, data storage, and network traffic, which makes operating expenses sensitive to the workload level. Under average load conditions, annual costs may reach \$50-90 thousand.

A microservices-based cloud architecture demonstrates the highest operating expenses under stable load, which is related to the continuous activation of a large number of services and infrastructure components. However, due to the ability to autoscale, this model becomes the most

efficient in cases of variable or peak workloads. In such scenarios, annual costs range from \$60-120 thousand, depending on usage patterns.

Overall, the key conclusion is that while a microservice architecture increases operational management complexity and raises OPEX, it simultaneously provides flexibility and fine-grained cost control aligned with real workload patterns. In a cloud environment, this approach minimizes capital expenditures, but it requires mature FinOps practices to effectively monitor and optimize operational costs.

The choice between local (on-premise) and cloud deployment in voice identification systems is determined by a combination of technical, regulatory, and economic factors that significantly influence both the architecture of the solution and its operational model. Systems of this class often operate in strictly regulated environments, are characterized by increased performance requirements, and are highly sensitive to latency, which makes the process of selecting the infrastructure complex and multifactorial.

The analysis of the criteria that shape the decision in favor of on-premise or cloud deployment shows that this choice largely depends on usage conditions, the nature of the workload, the availability of infrastructure, and regulatory requirements.

In cases where strict regulatory compliance, minimal latency, or full control over the computing infrastructure are top priorities, the on-premise model is generally preferred. For example, in industries with strict data residency requirements – such as the financial sector under PCI DSS Level 1 standards – local infrastructure is practically mandatory. In real-time scenarios, such as integration with telephony platforms, even a small additional network delay caused by routing traffic to the cloud can be critical.

This approach is also economically justified for systems with a high and stable workload, where infrastructure utilization exceeding 80% throughout the day makes on-premise deployment more cost-effective in the long run. Finally, the presence of an in-house

data center with reserved capacity lowers the entry barrier and makes the on-premise solution organizationally convenient.

Cloud deployment is favored in a number of scenarios. Cloud platforms significantly reduce the product's time-to-market, since there is no need for lengthy procurement, installation, and configuration cycles for hardware. For systems with variable or peak load patterns – typical for many voice identification services (e.g., increased activity during daytime or at the end of the month) – cloud infrastructure provides automatic scaling without the need to maintain excessive on-premise capacity.

Additionally, for applications with global reach, the ability to deploy in multiple geographic regions helps reduce latency and improve the quality of user interaction. Cloud platforms also offer a wide range of managed services, such as AWS Transcribe or Azure Speaker Recognition, the use of which substantially reduces development costs and accelerates integration of complex components.

Thus, the choice between on-premise and cloud approaches in the context of voice identification depends on a combination of technical requirements, regulatory constraints, and economic priorities.

On-premise deployments remain appropriate in highly regulated or low-latency environments, while cloud models demonstrate advantages under dynamic workloads, the need for rapid scaling, and the use of specialized platform services.

After examining the technical, organizational, and infrastructural factors, it becomes necessary to move from a qualitative comparison to a formalized economic assessment that allows for an objective evaluation of the alternatives.

Integrated Economic Model for TCO Evaluation

To assess the Total Cost of Ownership (TCO) over a planning horizon of H years, a discounted financial model is used:

$$TCO = CAPEX + \sum_{t=1..H} \left[\frac{OPEX_t}{(1+r)^t} \right] \quad (1),$$

where r is discount rate (typically 8-12% for IT projects), and $OPEX_t$ represents the operating costs in year t , CAPEX – capital expenditures at the start of the project (equipment, licenses, initial development), H – planning horizon (typically 3-5 years).

The critical importance of using discounting $(1+r)^t$ lies in the fact that it makes it possible to compare current investments (high CAPEX in on-premise scenarios S1 and S2) with future, time-distributed operational expenses (dominant OPEX in cloud scenarios S3 and S4). This ensures that the comparison of architectures (for example, between S1 and S4) is based on the present net value, which reflects the time value of money and the long-term financial impact of architectural decisions.

However, for practical decision-making regarding the choice of a deployment environment, an integral TCO assessment alone is not sufficient. In a number of scenarios, the critical factor is determining the moment when one operating model becomes more economically advantageous than another. For this purpose, an additional tool is used – break-even analysis.

$$\text{Break – even point: } CAPEX_{\text{on\_prem}} + N \times OPEX_{\text{monthly\_on\_prem}} = CAPEX_{\text{cloud}} + N \times OPEX_{\text{monthly\_cloud}} \quad (2),$$

where N is number of months of operation.

Solving equation (2) with respect to N yields the break-even point, meaning the moment in time when the total costs of the on-premise deployment become lower (or higher) than the costs of the cloud model.

Break-even analysis makes it possible to determine over what period of operation investments in one's own infrastructure are justified, and in which cases the cloud infrastructure – with its variable cost structure – becomes more economically viable.

In on-premise scenarios (S1, S2), CAPEX is a significant upfront cost at the launch stage, whereas in cloud scenarios (S3, S4), CAPEX is minimal, and the majority of

expenses are represented by the discounted $OPEX_t$.

To assess the availability of a multi-component microservice system (S3, S4), the following approximation is applied:

$$A_{system} \approx \prod_{i=1..n} A_i \quad (3),$$

where A_i is the availability of an individual critical service, and n is the number of critical services in the processing chain.

This formula reflects the cumulative failure effect for a sequential architecture, as shown in Fig. 1, where the failure of any one of the n critical components leads to the failure of the entire system.

Thus, even if the availability of each individual service A_i is high (for example, 99.9%), the overall system availability A_{system} will decrease as n increases.

Let us consider four basic scenarios:

- S1: Monolithic on-premise.
- S2: Microservices on-premise.
- S3: Monolithic in the cloud (IaaS, VM-based).
- S4: Cloud-native microservices/serverless.

This is a key argument in favor of a microservice cloud-native architecture (S4),

which can leverage patterns of independent fault tolerance, fault isolation, and automatic self-healing (health checks) to minimize the impact of n on overall system availability A_{system} and ensure high SLA requirements.

Validation of the model was carried out using a computational example of a system with the following parameters:

- Number of active users: 100,000.
- Number of identification requests: 5,000,000/month (average).
- Peak load: 300 requests/second (2× the average).
- Average audio duration: 5 seconds.
- SLA requirements: 99.9% availability, <500 ms end-to-end latency.
- Planning horizon: 5 years.
- Discount rate: 10% annually.

Detailed comparison of TCO for the four scenarios is presented in Fig. 2. The chart in this figure illustrates the dynamics of TCO growth for each scenario, allowing the identification of crossover points and the assessment of the long-term financial impact of high CAPEX (Scenarios S1 and S2) compared with the flexible OPEX-driven growth model (Scenarios S3 and S4).

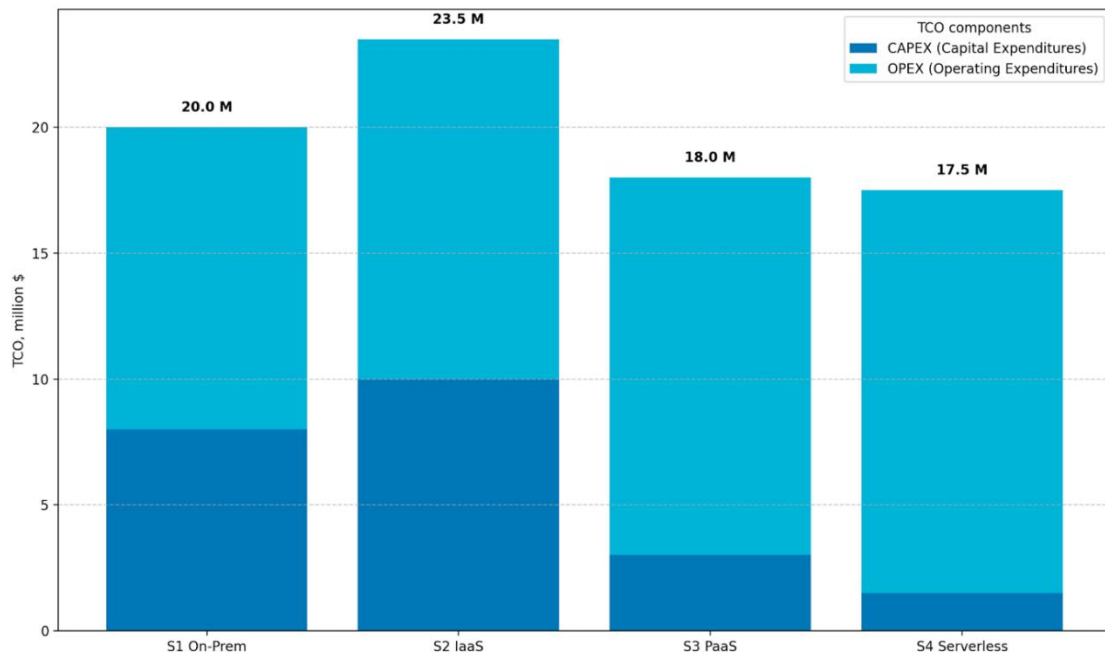


Figure 2. Cumulative TCO Dynamics for S1–S4 Over a 5-Year Planning Horizon
Source: developed by the Author

Figure 3 presents the internal structure of TCO for each architectural solution, detailing the cost components: capital expenditures (CAPEX), operational expenditures for system operation, and personnel-related expenses. The analysis allows the identification of the main financial drivers of each scenario and correlates them with the qualitative characteristics summarized in Table 1.

In addition to the integrated economic model for TCO evaluation, Table 1 provides a detailed comparative description of the four key architectural scenarios (S1-S4) for speaker-recognition systems. The table summarizes and compares critical factors such as the structure of capital (CAPEX) and operational (OPEX) costs, scalability levels,

management complexity, and typical risks inherent to each architectural approach within the lifecycle of an IT project.

From an economic perspective, each of the four architectural alternatives (S1-S4) has a clearly defined cost structure:

-Monolithic on-premise (S1): Characterized by substantial initial capital expenditures (CAPEX), followed by relatively stable but high ongoing operational expenditures (OPEX).

-Cloud-native microservices/serverless (S4): Imply minimization of CAPEX by shifting most costs into a flexible OPEX model that is directly tied to the actual system load.

Table 1

Comparison of architectural scenarios for voice identification systems

Scenario	Cost Structure	Scalability	Management Complexity	Typical Risks
S1: Monolithic on-premise	High CAPEX, moderate OPEX	Limited	Relatively low at the initial stage	Technological obsolescence
S2: Microservices on-premise	High CAPEX + orchestration costs	High	High	Operational complexity
S3: Monolithic in the cloud	Low CAPEX, increasing OPEX	Better than S1	Medium	“Lift-and-shift” inefficiencies (migrating an inefficient architecture to the cloud)
S4: Cloud-native microservices/serverless	Minimal CAPEX	Very high	High at the design stage	Vendor lock-in (dependence on cloud provider)

Source: developed by the Author

It is important to note that the high Operational complexity in Scenario S2 (On-premise Microservices) is a key factor influencing OPEX. It includes additional expenditures for maintaining and managing the container orchestration infrastructure (e.g., Kubernetes), complex network configuration, monitoring of distributed transactions, and the need to employ highly qualified DevOps personnel. All of this leads to a significant increase in operational costs compared to the monolithic solution (S1).

While Figure 2 visualizes the quantitative evolution of total cost of

ownership (TCO) over time, Table 1 complements this analysis with a qualitative assessment and structured comparison of these scenarios based on several essential non-financial and operational parameters.

The table is structured to cover the following aspects necessary for making an informed architectural decision:

1. Cost Structure (CAPEX and OPEX): A detailed breakdown of capital (CAPEX) and operational (OPEX) components is provided for each scenario, with emphasis on the distribution of investments (e.g.,

hardware, licenses, cloud services, personnel).

2.Operational Efficiency and Scalability: An evaluation of management complexity and system flexibility, as well as the architecture's capability for horizontal and vertical scaling in response to changing workload and business requirements.

3.Typical Risks: A summary of the main technical, organizational, and

financial risks associated with each architectural approach (e.g., vendor lock-in, integration challenges, infrastructure dependencies).

Thus, Table 1 makes it possible not only to assess which scenario is most economically advantageous in the long term, but also to understand its operational limitations and potential risks, providing a comprehensive basis for choosing the optimal deployment strategy for the system.

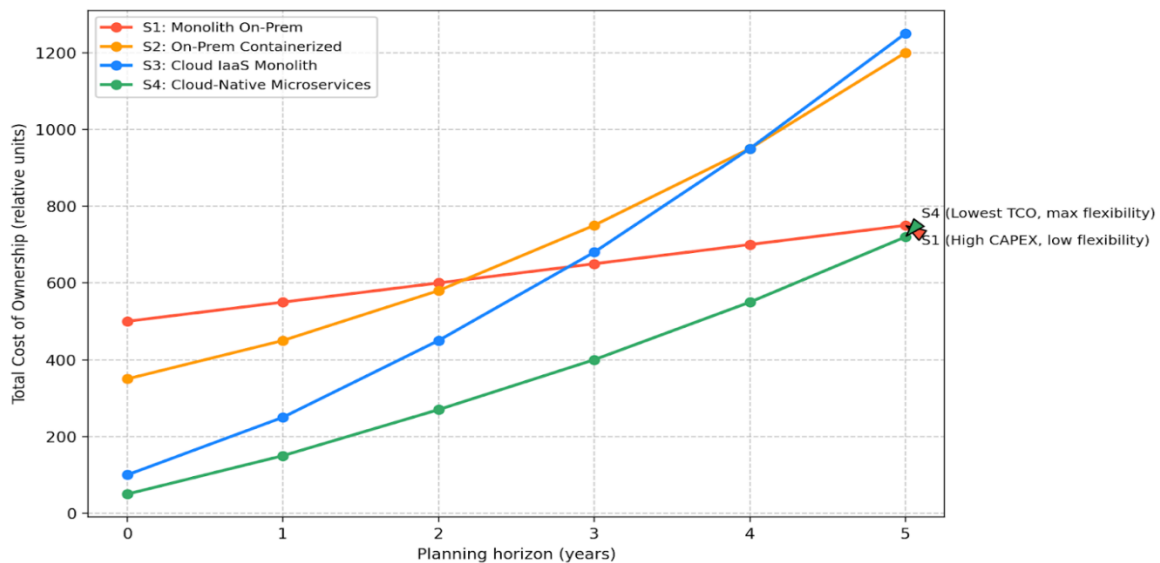


Figure 3. TCO Cost Structure for Scenarios S1-S4 Over a 5-Year Planning Horizon

Source: developed by the Author

Discussion. Architecture of a voice identification system directly determines the economics of an IT project.

The conducted research confirms that monolithic on-premise solutions (S1) are characterized by high CAPEX and limited scalability, which makes them risky in cases of rapidly increasing workloads.

In contrast, cloud-native microservices (S4) shift expenditures into flexible OPEX, allowing costs to be aligned much more accurately with actual system load.

It was found that the microservice approach (S2, S4) is naturally aligned with the high scalability and SLA requirements typical for voice identification systems.

The break-even analysis shows that cloud deployment (S4) remains more cost-effective than on-premise infrastructure (S1) at workloads up to 6 million requests per month.

Once this threshold is exceeded (>6M/month), the fixed costs of on-premise solutions become more advantageous than the linearly increasing OPEX of cloud services. This indicates the need to reassess the architectural strategy at the product maturity stage.

It enables isolation and independent scaling of the ML component, simplifying the use of specialized instances (GPU/TPU).

The choice between on-premise and cloud deployment should be considered not as a technical decision, but as a strategic management decision based on the analysis of TCO over a multi-year horizon.

Despite the high complexity at the design stage, cloud-native architecture provides the highest economic flexibility and the highest level of system availability A_{system} , which is critical for enterprise applications.

It is important to consider the exponential increase in the cost of meeting SLA requirements. The calculations show the impact of availability requirements on OPEX:

- 99.5%: Baseline level (cost multiplier 1.0x).
- 99.9%: Requires Multi-AZ (cost multiplier 1.3x).
- 99.99%: Requires multi-region active-active architecture and 24/7 support, which increases OPEX by $2.5 \times$ compared to the baseline level.

In addition, the selection of ML frameworks (TensorFlow, PyTorch) and the ecosystem of cloud services shapes a new cost landscape, influencing time-to-market and infrastructure expenses-factors also incorporated into the integrated model.

The stages of the architectural evolution of a voice identification system from MVP to enterprise-grade are shown in Fig. 4.



Fig. 4. Stages of architectural evolution of a voice identification system from MVP to enterprise level

Source: developed by the Author

Conclusions. According to the results of the study, the stated goal was achieved and all research objectives were fulfilled:

-The scientific novelty of the work lies in the fact that, for the first time, a conceptual model has been developed that integrates architectural and economic analysis for scalable voice identification systems, encompassing the relationship between CAPEX, OPEX, TCO, and SLA across four key deployment scenarios. A structural model of a typical voice identification

system was designed, highlighting the key services and scaling points.

-The practical significance lies in formulating recommendations for IT project managers regarding the selection of architectures for voice identification systems. The proposed model can be used as a tool for preliminary techno-economic assessment when planning the implementation or modernization of biometric authentication systems in the financial sector, telecommunications, e-commerce, and government services.

References:

1. Amzur. (2024). Comparing CapEx & OpEx cloud models: Cloud cost optimization strategy. Amzur.
2. AWS. (2021). Optimizing enterprise economics with serverless architectures (AWS Whitepaper). Amazon Web Services.
3. CloudZero. (2023). CapEx vs. OpEx in the cloud: 10 key differences. CloudZero.
4. Gill, S. S., Singh, I., Chana, I., Buyya, R., et al. (2024). Modern computing: Vision and challenges. *Journal of Modern Computing*, 1(1), 1–35. [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503024000021>]
5. Greenberg, C. S., Mason, L. R., Sadjadi, S. O., & Reynolds, D. A. (2020). Two decades of speaker recognition evaluation at the National Institute of Standards and Technology. *Computer Speech & Language*, 60, 101032. [<https://colab.ws/articles/10.1016%2Fj.csl.2019.101032>]
6. Guha, A. (2025, October 6). Building scalable voice AI: From MVP to enterprise. *TringTring.AI*. [<https://tringtring.ai/blog/technical-deep-dive/building-scalable-voice-ai-from-mvp-to-enterprise>]
7. Lee, C., et al. (2024). A systematic literature review on the strategic shift to cloud ERP leveraging microservice architecture and MSPs for resilience and agility. *Electronics*, 13(14), 2885. [<https://www.mdpi.com/2079-9292/13/14/2885>]
8. Liu, Y., et al. (2019). The THUEE system for NIST 2019 speaker recognition evaluation CTS challenge. *arXiv preprint arXiv:1912.11585*. [<https://arxiv.org/pdf/1912.11585>]
9. Microsoft. (2025). Cost efficiency considerations for your cloud adoption strategy. Microsoft Azure Architecture Center. [<https://learn.microsoft.com/en-us/azure/cloud-adoption-framework/strategy/inform/cost-efficiency>]
10. Someshwara Team. (2025, July 11). Building scalable voice AI systems: Best practices and challenges. Someshwara Tech Blog. [<https://www.someshwara.com/blog/building-scalable-voice-ai>]
11. TensorFlow. (n.d.). TensorFlow: An end-to-end open source platform for machine learning. Google Open Source. [<https://opensource.google/projects/tensorflow>]
12. PyTorch Foundation. (n.d.). PyTorch: An open source deep learning framework. PyTorch / Linux Foundation AI. [<https://ai.meta.com/tools/pytorch>]
13. Google Cloud. (2020, May 15). Principles of cloud cost optimization. Google Cloud Blog. [<https://cloud.google.com/blog/topics/cost-management/principles-of-cloud-cost-optimization>]
14. Milvus. (2023). How can microservices architectures benefit audio search applications? Milvus AI Quick Reference. [<https://milvus.io/ai-quick-reference/how-can-microservices-architectures-benefit-audio-search-applications>]

УДК 005.32:005.96:005.21

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-212-217

Дата надходження: 14.11.2025

Дата прийняття до друку: 12.10.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ОПАНУВАННЯ СУЧАСНИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Наталя Корсікова¹, Юрій Кічук², Дар'я Палієнко³

¹Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна, e-mail: nkorsikova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1649-4725>

²Здобувач СВО «Магістр», Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна, e-mail: ulsirq@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6438-1620>

³Здобувач СВО «Магістр», Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна, e-mail: dashapaliienko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5144-1932>

MASTERING MODERN TIME MANAGEMENT TOOLS AS A DIRECTION FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT AND MOTIVATION IN UNSTABLE ECONOMIC CONDITIONS

Natalya Korsikova¹, Yuriy Kichuk², Darya Palienko³

¹Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, Odessa National Technological University, Odessa, Ukraine, e-mail: nkorsikova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1649-4725>

²SHE “Master” candidate, Odessa National Technological University, Odessa, Ukraine, e-mail: ulsirq@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6438-1620>

³SHE “Master” candidate, Odessa National Technological University, Odessa, Ukraine, e-mail: dashapaliienko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5144-1932>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблематики розвитку та мотивації персоналу компаній в сучасних нестабільних умовах господарювання. Актуальність дослідження обумовлена тим, що в нових умовах загострюється проблема опанування працівниками нових навичок і компетенцій, які б сприяли їх адаптації та підвищували рівень вмотивованості до праці. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування в практичній діяльності інструментів тайм-менеджменту, які розвивають здатності розпізнавати потенційно вдалі ситуації для виконання завдань з метою найоптимальнішого використання як особистих, так і організаційних ресурсів.

В статті визначено які саме характеристики сучасного світу обумовлюють необхідність підвищеної уваги до питання розвитку навичок і компетенцій персоналу будь-якої компанії. Зазначено, що найбільшої актуальності набувають здатність людини до адаптації та вміння взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Увагу приділено інструментам контекстного планування і кайрос-менеджменту, як сучасного управлінського інструменту, спрямованого на розвиток особистісного потенціалу працівників. Надано характеристику дієвим інструментам для розвитку соціального інтелекту, як складової адаптивного інтелекту людини.

Актуальним напрямом подальших досліджень стане формування такої системи управлінських інструментів, які будуть сприяти формуванню у сучасного працівника не тільки уміння ефективно організовувати свою роботу, використовувати власні ресурси, час таким чином, щоб підвищувати свою продуктивність, але й отримувати задоволення від самої праці та її результатів, що, в свою чергу, буде підвищувати рівень вмотивованості до праці.

Ключові слова: тайм-менеджмент, розвиток, мотивація, компетентності, soft-skills, meta-skills, контекстне планування, кайрос-менеджмент, соціальний інтелект, адаптивний інтелект.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 9

Abstract. The article is devoted to the study of the issues of development and motivation of company personnel in modern unstable economic conditions. The relevance of the study is due to the fact that in the new conditions the problem of employees acquiring new skills and competencies that would contribute to their adaptation and increase the level of motivation to work is becoming more acute. The purpose of the article is to substantiate the feasibility of using

time management tools in practical activities that develop the ability to recognize potentially successful situations for completing tasks in order to make the most optimal use of both personal and organizational resources. The article identifies which characteristics of the modern world necessitate increased attention to the issue of developing skills and competencies of the personnel of any company. It is noted that the greatest relevance is acquired by a person's ability to adapt and the ability to interact with the external environment. Attention is paid to the tools of contextual planning and kairos management, as a modern management tool aimed at developing the personal potential of employees. A description of effective tools for the development of social intelligence as a component of human adaptive intelligence is provided. The current direction of further research will be the formation of such a system of management tools that will contribute to the formation of a modern employee not only the ability to effectively organize their work, use their own resources, time in such a way as to increase their productivity, but also to get pleasure from the work itself and its results, which, in turn, will increase the level of motivation to work.

Keywords: time management, development, motivation, competencies, soft skills, meta skills, contextual planning, kairos management, social intelligence, adaptive intelligence.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 1; bibl.:9

Постановка проблеми. Сьогодні вже не викликає жодного сумніву розуміння значущості компетенцій та особистих якостей персоналу, як вагомого чинника забезпечення ефективності діяльності компанії. Одночасно, розвиток персоналу різного рівня потребує таких інструментів мотивації, які б стимулювали працівників до опанування таких компетенцій та якостей, які б, з одного боку, були у нагоді в умовах конкретної компанії, з іншого боку, сприяли б ефективному використанню ресурсів самої людини. Застосування сучасного інструментарію тайм-менеджменту – один з сучасних шляхів мотивації та розвитку персоналу у відповідному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями більш широкого застосування в практиці управління персоналом інструментарію тайм-менеджменту в останні роки займалося чимало дослідників і фахівців. Серед зарубіжних авторів слід відмітити таких відомих дослідників проблем ефективної організації праці та робочого часу як А. Лакейн, Б. Трейсі, С. Кові, Д. Кеннеді, Д. Ален, У. Таєр, Р.Шарм, Д. Сазерленд та багато інших. В їх працях розкрито основні положення концепції управління часом й описано досвід її впровадження на західних підприємствах.

Впровадженням європейських методик тайм-менеджменту в Україні займаються С. Б. Іваницька, Т. О. Галайда, Р. М. Толочій. В своїх роботах Ю. В. Білявська, В. М. Білявський, Н. В. Микитенко, Т. С. Мовчан визначають

шляхи застосування інструментів тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку. Але в сучасних нестабільних умовах господарювання підвищується актуальність формування у персоналу компетенцій ефективної організації часу з метою підвищення продуктивності праці, розвитку та покращення якості життя, що потребує подальших досліджень і практичних напрацювань.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування таких інструментів тайм-менеджменту, які б сприяли успішній адаптації персоналу до нестабільних умов і здатності розпізнавати потенційно вдалі ситуації для виконання завдань з метою найоптимальнішого використання як особистих, так і організаційних ресурсів. Опанування такими навичками дозволить підвищити рівень задоволеності та мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Насамперед зазначимо, що для усвідомлення особливостей сучасних умов господарювання та існування всіх суб'єктів господарювання, з початку 20-х років 21-го століття, застосовується термін BANI-світ (B - brittle (крихкий), A - anxious (тривожний), N - nonlinear (нелінійний), I - incomprehensible (незрозумілий) (Mithun A. Sridharan, 29 Jul 2021).

У світі BANI люди відчувають тривогу з приводу майбутнього, страх обирати щось, безпорадність; ми часто не бачимо лінійного зв'язку між різними явищами; маленькі причини, рішення,

помилки можуть призводити до катастрофічних наслідків; між причиною та наслідками може бути значний проміжок часу; зараз чимала частина життя залишається просто незрозумілою для конкретної людини. У нелінійному світі причини віддалені або здаються безглуздими, тому зрозуміти наслідки важко. Отже, людина опиняється в ситуації демотивованості, що супроводжується зниженням самооцінки, підвищеною тривожністю, почуттям безпорадності, стресом та, вкінці кінців, зниженням продуктивності праці.

В умовах BANI-світу формується об'єктивна необхідність формування у сучасного працівника низькі компетентностей, які б дозволили знайти шляхи до підвищення особистої ефективності та досягнення не тільки особистих успіхів, а й організаційних цілей: критичне мислення, креативність, гнучкість мислення, вміння взаємодіяти з людьми, інтуїції. Сукупність таких навичок отримали назву *meta-skills*, або метанавички, - це базові якості особистості, які дозволяють людині швидше та ефективніше освоювати нові знання та навички, допомагаючи адаптуватися до змін, приймати виважені рішення та досягати цілей у будь-якій сфері діяльності (Amran M., Kutty F., & Surat S., 2019).

В поєднанні з вже традиційними *soft-skills* (м'якими, універсальними навичками), перелічені компетентності дозволяють в нестабільних умовах сучасного світу ефективно розпоряджатися своїми ресурсами, збільшити рівень успішності, а, відповідно, задоволеності та вмотивованості до праці (Фендьо, (2022).

Наука і практика тайм-менеджменту, який сам по собі є актуальною компетентністю сучасної людини, пропонує широкий спектр ефективних методів і технік для того, щоб оптимально й зі змістом використовувати свій час: методи розподілу та диференціації завдань (SMART-технологія, матриця Ейзенхауера, ABC-аналіз, метод MoSCoW, правило 1-3-5, принцип Парето, метод «4D»); методи

розподілу часу та контролю (хронометраж, тайм-блокінг, метод «Помодоро», метод 90/30, правило 2 хвилин, правило 5 секунд); методи контролю продуктивності (метод GTD (Getting Things Done), метод ZTD (Zen to Done), метод «Альпи», методика PEP); методи боротьби з прокрастинацією (метод «Швейцарського сиру», метод «З'їжте жабу на сніданок», метод «З'їсти слона», Метод «Саламі»); методи обробки та збереження інформації (Інтелект-карти (Mind maps), модель «Квітка лотоса», метод «Zero Inbox», модель «Фіш-боун» та ін.

Але сьогодні тайм-менеджмент - це не просто про контроль часу, а про ефективне управління собою, здатність адаптації до складних умов, вміння обирати для виконання завдань найбільш сприятливого часу, умов.

Здатність розпізнавати потенційно вдалі ситуації, які виникають у повсякденному житті є основою контекстного планування. Концепція контекстного планування - це гнучкий метод тайм-менеджменту, який групує завдання за певними контекстами (зручними обставинами). В якості контекстів можуть виступати будь-які обставини життєдіяльності, як зовнішні (наприклад, перебування у якомусь місці, будь-яка діяльність, зустріч із конкретною людиною тощо), так і внутрішні (наприклад, стан, у якому на даний час перебуває людина), такими як люди, місця, внутрішні та зовнішні обставини]. Це дозволяє швидко виконувати завдання, коли з'являються сприятливі умови, без жорстких дедлайнів, що підвищує продуктивність.

Підхід контекстного планування вперше популяризував Девід Аллен у системі управління справами *Getting Things Done* (GTD). Він запропонував групувати завдання не за пріоритетами чи дедлайнами, а за умовами, в яких вони можуть бути виконані (Allen, David, 2001).

Актуальність такої системи планування в сучасному BANI-світі обумовила розвиток нового підходу до розвитку адаптивних компетентностей

персоналу - концепції кайрос-менеджменту.

Кайрос-менеджмент - сучасний управлінський інструмент, спрямований на розвиток компетенцій, необхідних для реалізації особистісного потенціалу, успішної адаптації до нестабільних умов і здатності розпізнавати потенційно вдалі ситуації, які виникають у повсякденному житті (Лядський, 2025). Кайрос – це давньогрецький бог щасливої миті. Сьогодні це ім'я використовується для позначення невловимої миті успіху, зручного моменту, який завжди настає несподівано, тому ним дуже важко скористатися. На відміну від суворого хронологічного та контекстного планування, де контекст ми створюємо самі і виконуємо завдання з його допомогою, кайроси відбуваються незаплановано і без нашої допомоги, але ми вже визначили їх заздалегідь.

Успішність адаптації до складних умов та здатність розпізнавати потенційно вдалі ситуації, які виникають у повсякденному житті за концепцією кайрос-менеджменту обумовлюється ступенем розвитку соціального інтелекту людини (Матеюк, Суходоля, (2021)). Для кар'єрного успіху не достатньо володіти лише професійними та спеціалізовані навичками, які набуваються через навчання, важливо володіти навичками, які допоможуть покращити взаємодію з іншими людьми, як то: здатність розуміти емоції, наміри та поведінку інших людей, що допомагає розпізнавати вдалі моменти у

соціальних взаємодіях; здатність розуміти власні емоції та мотиви, а також як власна поведінка впливає на оточуючих; вміння діяти відповідно до конкретної соціальної ситуації, коригуючи свою поведінку та комунікацію, що допомагає адаптуватися до змінних умов і приймати рішення, які враховують індивідуальні та групові інтереси; вміння будувати стосунки, працювати в команді, слухати співрозмовника, підтримувати розмову та ефективно вирішувати конфлікти тощо.

Саме ці навички дозволяють не лише ідентифікувати вдалі моменти, але й активно використовувати їх для досягнення цілей, наприклад, через побудову партнерства або створення сприятливого середовища для реалізації ідей.

Сукупність названих навичок і компетенцій і формують соціальний інтелект людини - сукупність здібностей, що дозволяють людині успішно взаємодіяти з іншими людьми, розуміти їхню поведінку та свою власну, а також адекватно діяти в соціальних ситуаціях (Заблоцький, 2002).

У кого погано розвинені навички соціального інтелекту бояться потрапити у незручну ситуацію та здатися непрофесійним, недолугим, вони не пропонують власних ідей і, як результат, втрачають можливості для реалізації власних планів та досягнення успіху. Для підвищення рівня соціального інтелекту, концепція кайрос-менеджменту пропонує застосування низки спеціальних методів (табл. 1).

Таблиця 1

Методи розвитку соціального інтелекту

Метод	Характеристику
<i>Спостереження за іншими</i>	Дає можливість безпосереднього сприйняття поведінки людей у конкретних умовах та у реальному часі, можливість широкого охоплення події. Розвиває вміння ефективніше налагоджувати нові контакти, знаходити спільні інтереси, ідентифікувати потенційні можливості для взаємовигідної співпраці
<i>Активне слухання</i>	Допомагає зрозуміти думки та емоції співрозмовника, уникнути непорозумінь, створити атмосферу довіри між різними людьми.

Продовження Таблиці 1

Публічні виступи	Відрізняється від звичайної розмови тим, що є більш формальним, структурованим і може мати різну мету, як от інформування, переконання, навчання тощо. Публічні виступи вимагають більшого планування, підготовки та використання конкретних стратегій, ніж міжособистісне спілкування, а, отже, допомагають розвивати комунікативні навички, впевненість у собі та критичне мислення.
Систематичний аналіз подій	Допомагає виявляти ключові фактори що вплинули на результат, ефективні дії, які сприяли досягненню цілей, а також аспекти, що потребують покращення
Сценарне прогнозування	Грунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни середовища, в якому перебуває об'єкт, що допомагає передбачати потенційні ризики та можливості, а також підготуватися до різних обставин. Регулярне використання мислення сценаріями дозволяє ефективніше адаптуватися до змін, знижувати рівень стресу в кризових ситуаціях і знаходити нові можливості навіть у несприятливих умовах
Зворотний зв'язок	Розвивати особисті та професійні навички, покращувати продуктивність і результати, а також будувати міцні стосунки у команді. Для того, щоб зворотній зв'язок «працював» на розуміння ситуації необхідно звертати увагу на поведінку партнера, а не на його особистість; відображати поведінку, яка стосується певної ситуації, намагатися вивчати різні можливості, враховувати чинники часу й місця так, щоб інформація партнером сприймалась у сприятливий час

Джерело: систематизовано на основі (Лядський, 2024, Харченко, (2016)

Соціальний інтелект є лише одним із компонентів адаптивного інтелекту - здатності людини успішно пристосовуватися до нових і мінливих умов, швидко вчитися та ефективно діяти в умовах невизначеності. Він став не тільки показником спроможності людини досягати успіху в міжособистісних ситуаціях, умілого поводження у взаєминах з іншими, а й умовою досягнення високого успіху у будь-яких справах на принципах мінімізації витрачених зусиль (*Beuermann-King, Beverly, 2023*).

Розвиток адаптивних навичок у працівників потребує формування культури постійного навчання персоналу компанії, що не тільки підвищить їх рівень обізнаності, самоусвідомленості, гнучкості мислення та продуктивності, а й дозволить задовольнити потреби свідомого працівника в успіху, зростанні, самореалізації. Рівень задоволення потреб зумовлює, в свою чергу, рівень мотивації виконавців.

Висновки. Уміння ефективно організовувати свою роботу,

використовувати власні ресурси, час таким чином, щоб підвищувати свою продуктивність та отримувати задоволення від самої праці та її результатів, тісно пов'язано з вмінням вчасно розпізнавати можливості, використовувати їх та адаптуватися до нових реалій BANI-світу. Ці навички, які можна назвати «must have» для сучасної людини, будуть цінуватися дедалі все більше. Інструменти тайм-менеджменту, а саме система контекстного планування, яка лежить в основі сучасної концепції кайрос-менеджменту, показують свою ефективність і як інструменти розвитку особистої ефективності та успішності, так і підвищення рівня вмотивованості та продуктивності персоналу компанії в цілому. Виклики сучасного світу обумовлюють актуальність подальших досліджень, щодо нових інструментів розвитку у працівників навичок швидко адаптуватися до змін, не втрачаючи відчуття самореалізації та задоволеності.

Література:

1.Allen, David (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Putnam. ISBN 0-670-89924-0

2.Amran M., Kutty F., & Surat S. (2019). Creative problem-solving (CPS) skills among university students. *Creativ. Educ.* № 10. P. 3049–3058.

3. Beuermann-King, Beverly (10 травня 2023). *Adaptability Quotient: Strategies Leading To Resiliency and Stress. Work Smart. Live Smart. (en-CA)*
4. Mithun A. Sridharan (29 Jul 2021). BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. U URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
5. Заблоцький В. (2002). Соціальний інтелект. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін ; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ: Абрис. 742 с.
6. Іскерський І.С. (2022). Технології цілепокладання у тайм-менеджменті: сутнісна характеристика. *Professional Education: Methodology, Theory and Technologies Vol 16 110 – 127*. DOI <https://doi.org/10.31470/2415-3729-2022-16-110-127>
7. Лядський І.К. (2025). Кайрос-менеджмент - управлінський інструмент на перехресті соціального інтелекту, самоменеджменту та креативності. *Економічний простір. № 198*. С. 188-192
8. Лядський, І. (2024). Методи розвитку meta skills у працівників: social intelligence, self-management, innovation, employability. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (20)*. 258-268. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.31>
9. Матеюк О. та Суходоля Ю. (2021) Соціальний інтелект: психологічний феномен і теоретична проблема. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. Випуск 11*. С. 113-123
10. Фендьо О. (2022). Soft skills: формування та розвиток гнучких метанавичок фахівців сфери управління. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти, 1(2)*, 816–824. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.16672>.
11. Харченко С. В. (2016). Методи розвитку здібностей соціального інтелекту в процесі фахової підготовки. *Право і безпека. № 3 (62)*. С 154-158

УДК 658.5:658.7:004.9:005.4:339.138(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-218-224

Дата надходження: 21.11.2025
Дата прийняття до друку: 16.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ОПТИМІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОБРОБКИ ЗАМОВЛЕНЬ У МАЛОМУ E-COMMERCE БІЗНЕСІ ЗА ДОПОМОГОЮ ІТ-РІШЕНЬ НА ОСНОВІ LEAN-ІНСТРУМЕНТІВ: КЕЙС МАЛОГО БІЗНЕСУ

Оксана Сєдашова¹, Годяцький Андрій²

¹Канд. пед. наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ
“Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua; ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

²Магістрант програми “Менеджмент проєктів та процесів”, Бізнес Школа КРОК, ВНЗ «Університет
економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: godjatsky@gmail.com

OPTIMIZATION AND AUTOMATION OF ORDER PROCESSING IN SMALL E- COMMERCE BUSINESSES USING IT SOLUTIONS BASED ON LEAN TOOLS: A SMALL BUSINESS CASE STUDY

Oksana Sedashova¹, Andriy Godyatsky²

¹PhD in Education, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK
Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua; ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

²Master's student in the Project and Process Management program, KROK Business School, KROK University,
Kyiv, Ukraine, e-mail: godjatsky@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто досвід оптимізації процесу обробки замовлень малого підприємства у сфері електронної комерції на засадах Lean-менеджменту. Базою для дослідження став магазин дитячих товарів “Мамалюк”, де впроваджено інструменти ощадливого виробництва (5S, Kanban, Value Stream Mapping, метод 5 Whys, Kaizen) та розроблено власну CRM-систему “Houston” для автоматизації процесів. Для аналізу поточного (“as-is”) та цільового (“to-be”) стану процесу застосовано методології SIPOC, IDEF0 та діаграму станів. Визначено ключові показники ефективності (KPI): середній час обробки одного замовлення, кількість помилок (неправильні відправлення, скасування через внутрішні причини), вартість процесу обробки, рівень задоволеності клієнтів. Наведено конкретні результати покращень: скорочення часу обробки замовлення з 15 до 5 хвилин, зменшення вартості з 52 грн до 17 грн, зниження кількості помилок та повернень з ~5% до ~0.1%, підвищення задоволеності клієнтів. Зроблено висновки про ефективність Lean-підходу в малому бізнесі, можливість масштабування успішних рішень та окреслено напрями подальшого вдосконалення процесів за рахунок впровадження штучного інтелекту й додаткової автоматизації.

Ключові слова: процеси, менеджмент процесів, Lean, e-commerce, обробка замовлень, оптимізація процесів, автоматизація, малий бізнес, CRM, 5S, Kanban, Kaizen

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

Abstract. The article discusses the experience of optimizing the order processing of a small enterprise in the field of e-commerce based on Lean management principles. The basis for the study was the Mamalyuk children's goods store, where lean manufacturing tools (5S, Kanban, Value Stream Mapping, the 5 Whys method, Kaizen) were implemented and a proprietary CRM system called Houston was developed to automate processes. The SIPOC, IDEF0, and state diagram methodologies were used to analyze the current (“as-is”) and target (“to-be”) states of the process. Key performance indicators (KPIs) were identified: average processing time per order, number of errors (incorrect shipments, cancellations due to internal reasons), processing cost, and customer satisfaction level. Specific improvement results were achieved: reduction of order processing time from 15 to 5 minutes, reduction of cost from UAH 52 to UAH 17, reduction of errors and returns from ~5% to ~0.1%, and increase in customer satisfaction. Conclusions were made about the effectiveness of the Lean approach in small businesses, the possibility of scaling successful solutions, and directions for further process improvement through the introduction of artificial intelligence and additional automation were outlined.

Keywords: processes, process management, Lean, e-commerce, order processing, process optimization, automation, small business, CRM, 5S, Kanban, Kaizen

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

Постановка проблеми. Сучасний ринок електронної комерції висуває жорсткі вимоги до швидкості та якості обробки замовлень, оскільки покупці очікують швидкої доставки, зручності оформлення та якісного сервісу. Дослідження Shop-Express (Петриченко, 2024) показує, що “швидка доставка, персоналізовані пропозиції та легкість оформлення замовлення — ключові фактори, що впливають на рішення клієнтів”

Для малих інтернет-магазинів ефективний процес виконання замовлень є критично важливим фактором конкурентоспроможності. Проблемами часто виступають зайві затримки на етапах обробки (підтвердження замовлення, перевірка оплати, узгодження відправлення), людський фактор, що призводить до помилок у замовленнях, та відсутність стандартизованих процедур ділиться власним досвідом власник магазину “Мамалюк”, Годяцький Андрій. Усе це збільшує цикл виконання замовлення, підвищує витрати та знижує задоволеність клієнтів. Малий бізнес часто має обмежені ресурси для інвестування в складні інформаційні системи чи консалтинг, тому актуальним є пошук доступних підходів до оптимізації процесів.

Сьогодні оптимізація процесів в e-commerce здебільшого відбувається за рахунок впровадження інформаційних систем управління ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System), автоматизації документообігу, інтеграції з платіжними сервісами та службами доставки, використання аналітики Big Data та штучного інтелекту для вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення якості сервісу (Дімура, 2025; Денисенко, 2024).

Однак для малого бізнесу такі рішення часто виявляються надмірно витратними або складними для реалізації.

Саме тому все більшої актуальності набувають методології, які дозволяють досягати відчутних результатів при мінімальних витратах ресурсів. Одним із таких підходів є концепція ощадливого виробництва Lean.

Історично Lean сформувався на основі виробничої системи Toyota Production System, яку в середині XX століття розробив Тайічі Оно. Її суть полягала в усуненні всіх видів втрат (muda) та створенні безперервного потоку цінності для клієнта. Термін “Lean” уперше популяризували дослідники Джеймс Вомак та Даніель Джонс у праці Lean Thinking (1996), де було систематизовано принципи цього підходу: визначення цінності з позиції клієнта, картування потоку створення цінності, усунення втрат, забезпечення витягувального потоку (pull) та постійне вдосконалення.

Концепція ощадливого виробництва (Lean) зарекомендувала себе як ефективний підхід до усунення втрат та підвищення ефективності спочатку в виробничих процесах, а згодом і в сфері послуг. Використання Lean-інструментів у сфері e-commerce дозволяє ідентифікувати операції що не мають цінності, скоротити час циклу та мінімізувати кількість помилок у процесах обробки замовлень. Проте впровадження Lean у малих підприємствах електронної комерції досі залишається недостатньо висвітленим у прикладних дослідженнях.

У наукових публікаціях та практичних дослідженнях концепція Lean неодноразово розглядалася як дієвий підхід до вдосконалення процесів. Зокрема, Marques, Jorge та Reis (2022) показали ефективність картування потоку створення цінності (VSM) та візуальних інструментів управління запасами для зниження випадків відсутності товару в e-commerce та роздрібній торгівлі. Rahman і Kirby (2024) довели, що інтеграція Lean Six Sigma у складські операції дозволяє скоротити сукупний час виконання замовлень та підвищити якість сервісу. В українських

дослідженнях (Калач і Онищук, 2021; Савицький, 2023) акцент зроблено на оптимізації логістичних потоків та зниженні витрат, а Гук, Кучма, Мельник (2021) підкреслюють роль інноваційних процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Практичні аспекти автоматизації в e-commerce описані також у працях Дімури (2025) та Денисенка (2024), де основна увага приділяється сучасним IT-рішенням у поєднанні з Lean-методологією.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, що підтверджують потенціал Lean у виробництві, логістиці та сервісах, практичне застосування ощадливих інструментів у малих підприємствах електронної комерції залишається недостатньо висвітленим.

Існує потреба в конкретних кейсах, що демонструють результати застосування ощадливих методів у невеликому бізнесі, з урахуванням обмежень та особливостей таких підприємств. Таким чином, проблемним питанням є: як малий e-commerce бізнес може оптимізувати процес обробки замовлень за рахунок впровадження Lean-методів та простих IT-рішень, і яких конкретних результатів це дозволяє досягти.

Аналіз публікацій. Методологія Lean традиційно досліджувалася в контексті виробничих і логістичних процесів (Womack & Jones, 1996; Shah & Ward, 2007), а згодом знайшла застосування у сфері торгівлі та послуг. Так, Pedro Marques, Diana Jorge та João Reis (2022) довели ефективність Lean-інструментів у роздрібній торгівлі та e-commerce, застосувавши картування потоку створення цінності (VSM) та канбан для оптимізації запасів, що призвело до зменшення дефіциту товарів і підвищення рівня виконання онлайн-замовлень. Дослідження Rahman & Kirby (2024) показало, що інтеграція Lean Six Sigma у складських операціях e-commerce скорочує час виконання процесів на 23% і підвищує якість обслуговування. В українському науковому просторі цю тематику

розглядали Калач і Онищук (2021), які акцентували на вдосконаленні логістики підприємств електронної торгівлі. Окремо Денисенко (2024) проаналізував ефект сучасних логістичних систем (WMS, TMS, GPS, Big Data, IoT) у мережі АТБ, підтвердивши їхній вплив на ефективність та стійкість бізнесу.

Водночас наявні дослідження зосереджені переважно на великих компаніях і загальних підходах до Lean у торгівлі та логістиці. Недостатньо представлено описів та аналізу випадків імплементації комплексу Lean-інструментів із вимірюванням багатовимірних показників ефективності (час, якість, вартість, задоволеність клієнтів) у діяльності малих і середніх підприємств e-commerce. Саме ця прогалина обґрунтовує необхідність подальших досліджень, спрямованих на практичну перевірку Lean-підходів у малих бізнесах електронної комерції, адже вони є більш вразливими до затримок, дефектів і нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлює актуальність цієї статті.

Цілі та завдання дослідження. Мета статті – дослідити умови впровадження концепції Lean та IT-рішень, спроможні підвищити ефективність обробки замовлень малого e-commerce підприємства, та оцінити результати змін за ключовими показниками. Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати поточний стан процес обробки замовлення в малому e-commerce бізнесі та виявити основні проблеми і втрати.

2. Сформулювати модель бажаних змін - процесу “як має бути” (to-be) із застосуванням Lean-інструментів (стандартизація, 5S, Kanban, тощо) та цифровізації (впровадження CRM-системи).

3. Описати досвід реалізації запропонованих змін на прикладі конкретного підприємства.

4. Порівняти стан процесу до і після оптимізації за визначеними KPI (час циклу, кількість помилок, собівартість процесу,

задоволеність клієнтів) і проаналізувати отримані результати.

5. Сформулювати висновки щодо ефективності впроваджених змін та можливостей масштабування підходу, а також окреслити подальші кроки вдосконалення процесів (з урахуванням перспектив застосування штучного інтелекту й автоматизації).

Методи дослідження. Методологія дослідження базується на кейс-аналізі бізнес-процесу обробки замовлень малого підприємства e-commerce (інтернет-магазин дитячих товарів «Мамалюк»). Вихідні дані зібрано шляхом спостережень, інтерв'ювання персоналу та аналізу внутрішніх документів і KPI. Для оптимізації процесу застосовано Lean-інструменти (5S, Kanban, VSM, метод «5 Чому», Kaizen), що дозволило впорядкувати робоче середовище, оптимізувати запаси, ідентифікувати вузькі місця та залучити персонал до вдосконалення процесів. Інформаційну підтримку забезпечила власна CRM «Houston», яка автоматизує ключові операції: реєстрацію замовлень, інтеграцію з постачальниками та службами доставки, управління платежами, формування ТТН, моніторинг статусів та інформування клієнтів.

Для формалізації процесу використано нотації SIPOC, IDEF0 та діаграму станів, що дало змогу чітко описати бізнес-логіку та реалізувати її в CRM. Ефективність змін оцінювалась за ключовими метриками: середній час обробки замовлення, кількість помилок, операційна вартість та рівень задоволеності клієнтів. Порівняння показників здійснено на основі даних за місяць до і після впровадження рішень, що забезпечило можливість кількісної оцінки впливу Lean-інструментів та цифрових технологій на результативність процесу.

Виклад основного матеріалу. Сфера електронної комерції в Україні демонструє динамічне зростання, що супроводжується підвищеними вимогами клієнтів до швидкості, точності та

прозорості виконання замовлень. У малих підприємствах ці вимоги часто стикаються з обмеженими ресурсами та високим рівнем ручної праці, що породжує втрати часу, помилки та нестабільність якості сервісу. Як зазначають Womack & Jones (1996) та Shah & Ward (2007), саме у таких умовах інструменти ощадливого менеджменту (Lean) демонструють найбільшу ефективність, дозволяючи знизити варіабельність, стандартизувати процеси та усунути непотрібні витрати. У сучасних дослідженнях (Marques, Jorge & Reis, 2022; Rahman & Kirby, 2024) підтверджується, що впровадження Lean-інструментів у малих e-commerce підприємствах здатне підвищувати продуктивність і рівень задоволеності клієнтів за рахунок інтеграції автоматизації та цифрових рішень.

Дослідження ефективності процесів в інтернет-магазині дитячих товарів «Мамалюк» стало прикладом застосування зазначених підходів. Аналіз “as-is” показав наявність значних втрат, тоді як проєктування “to-be” продемонструвало практичний ефект від поєднання Lean-інструментів та власної CRM-системи.

Процес “as-is” (поточний стан - до впровадження змін). До впровадження Lean-ініціатив процес обробки замовлення мав високу залежність від ручних операцій і характеризувався фрагментованістю даних. Менеджер отримував замовлення (через маркетплейс, сайт чи телефон) і вручну переносив його у таблицю. Підтвердження відбувалося індивідуально, без стандартизованих правил, що спричиняло затримки. Перевірка наявності у постачальника та резервування здійснювалися через ручні дзвінки та введення даних у зовнішні системи, що збільшувало ризик помилок. Формування товарно-транспортної накладної (ТТН) виконувалося вручну, а відстеження доставки – через сайти перевізника.

Основні проблеми процесу: - надмірні ручні дії при введенні даних і оформленні документів, які приводили до затримок та помилок;

- неоднорідність та варіативність у підтвердженні замовлень, що свідчило про відсутність єдиного стандарту сервісу;

- непрозорий контроль наявності у постачальників, результатом чого стали регулярні втрат часу та скасування замовлень;

- хаотичність фіксації інформації (таблиці, листи, месенджери), що ускладнювали моніторинг;

- брак KPI і статистики унеможлиблював якісну і вчасну оцінку ефективності.

Такий стан, а саме - надвиробництво, зайві рухи, очікування, дефекти, відповідає характеристикам «муда» (втрат) у Lean-парадигмі (Ohno, 1988). Проаналізувавши поточний стан та виокремивши недосконалості, було сформовано модель оптимізації. На основі діаграми Value Stream Mapping та аналізу 5 Whys було розроблено новий процес, що включав:

1.Стандартизацію процедур. Були встановлені чіткі регламенти з нормованим часом на підтвердження, пакування та обробку виняткових ситуацій. Це дозволило знизити варіативність і забезпечити контрольованість процесу.

2.CRM “Houston”. Власна CRM-система, яка була розроблена на замовлення компанії, автоматизувала більшість кроків: автоматичне отримання замовлень, інтеграцію з постачальниками, формування ТТН, моніторинг статусів доставки, генерацію повідомлень клієнтам. CRM стала ядром процесу, забезпечуючи прозорість і скорочення часу на обробку.

3.Lean-інструменти:

- 5S – організація складу та робочого місця менеджера, що скоротило втрати часу;

- Kanban – управління статусами замовлень та контролем матеріальних запасів;

- Kaizen – регулярні зустрічі з обговоренням пропозицій персоналу;

- Метод 5 Whys – аналіз кореневих причин помилок.

4.Візуалізація процесу. Було запроваджено моніторинг статусів у

режимі реального часу, що забезпечив командне управління навантаженням.

Отже, на основі запропонованої моделі було розпочато імплементацію оптимізації процесів, що позначило старт процесу “to-be” (після впровадження змін).

Для того, щоб відстежити ефективність запропонованих змін, було здійснено порівняння результатів (KPI “до” і “після”). Порівняльний аналіз показав, що впроваджені зміни продемонстрували суттєве покращення показників, а саме:

- час обробки замовлення скоротився з 15 хв до 5 хв (у 3 рази);

- операційна вартість знизилася на 67% (з 52 грн до 17 грн);

- частка помилок впала з 5% до 0,1% (у 50 разів);

- задоволеність клієнтів підвищилася (середня оцінка сервісу зросла з 4,2 до 4,8 бала).

Ці результати узгоджуються з висновками Marques et al. (2022) про ефективність Lean у ритейлі та дослідженнями Rahman & Kirby (2024), де автоматизація складських процесів підвищила точність і швидкість виконання замовлень. Ми можемо бачити, що це також працює у ритейлі, який функціонує у форму електронної комерції (e-commerce).

Таким чином, приклад імплементації обраної моделі оптимізації процесів магазину «Мамалюк» підтверджує тезу, що навіть у малих підприємствах e-commerce інтеграція Lean-підходів та цифрових інструментів здатна суттєво підвищити ефективність, якість сервісу та клієнтську лояльність. Це не лише зменшує операційні витрати, а й створює основу для масштабування бізнесу без пропорційного зростання штату.

Висновки. Досвід впровадження інструментів Lean у процес обробки замовлень малого e-commerce бізнесу (рітейл) показав високу ефективність такого підходу. За рахунок усунення втрат часу, стандартизації дій та автоматизації вдалося скоротити середній час циклу обробки замовлення втричі, ліквідувати операційні помилки і, як наслідок, знизити

витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Отримані результати узгоджуються з висновками інших дослідників щодо позитивного впливу Lean-принципів на продуктивність і якість у сфері електронної комерції. Важливо, що опис бізнес-кейсу оптимізації процесів в інтернет-магазині “Мамалюк” демонструє можливість адаптації концепції ощадливого виробництва до умов малого підприємства у формі e-commerce. Отримані результати свідчать про те, що навіть при обмежених інвестиціях (власними силами розроблена недорога CRM, використано прості засоби, як дошка Kanban, тощо) можна досягти відчутних поліпшень, які мінімізують втрати.

Отже, практична значущість роботи полягає в тому, що описані підходи та рішення можуть бути масштабовані і використані іншими малими та середніми підприємствами, які займаються онлайн-торгівлею. Стандартизація процесів і прості IT-рішення, побудовані навколо Lean-філософії, є універсальними: їх можна адаптувати під різні товари і ринки, поступово доповнюючи новими функціональностями.

Подальші напрями вдосконалення процесу обробки замовлень автори бачать в описі моделей поглибленої автоматизації та впровадженні елементів штучного інтелекту (ШІ). Зокрема, ШІ може бути використаний для прогнозування попиту і автоматичного керування запасами (що ще

більше зменшить залежність від людських рішень при замовленні товарів у постачальників), для інтелектуальної маршрутизації замовлень (наприклад, вибір оптимального складу постачальника), а також для покращення роботи з клієнтами. На нашу думку, чат-боти на основі ШІ можуть брати на себе первинне спілкування з клієнтом при підтвердженні замовлення або відповідати на типові запитання, розвантажуючі менеджерів. Додаткова роботизація процесів (RPA) дозволить автоматично виконувати ще більше рутинних операцій у CRM (вже зараз система “Houston” може бути доповнена ботом, що відслідковує платежі на рахунок і підтверджує оплати без участі людини).

Таким чином, Lean-підхід у поєднанні з сучасними технологіями створює міцне підґрунтя для побудови ефективних, гнучких і клієнтоорієнтованих процесів в електронній комерції. Малий бізнес, застосовуючи такі підходи, отримує змогу конкурувати на рівні сервісу з більшими компаніями, формувати лояльність клієнтів та забезпечувати власний сталий розвиток. Підприємство “Мамалюк” після успішної оптимізації процесу обробки замовлень планує впровадження Lean-ініціатив і в інших процесах (управління асортиментом, маркетинг) та продовжує вдосконалювати свою інформаційну систему, що свідчить про довготривалий ефект культивування культури безперервних покращень Kaizen.

Література:

1. Вумек, Дж. П., & Джонс, Д. (2019). *Ощадливе виробництво* (Д. Погребняк, пер.). Фабула.
2. Гук, О. В., Кучма, О. Ю., & Мельник, А. В. (2021). *Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств*. Економіка та суспільство, (31). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/703>
3. Денисенко, П. Д. (2024). *Інноваційні підходи в сучасній підприємницькій діяльності*. Кваліфікаційна робота магістра, Сумський державний університет. Електронний архів СумДУ. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/98320>
4. Дімура, М. (2025). *Автоматизація процесів в інтернет-магазині*. Site2B.

- <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/avtomatizaciya-procesiv-v-internet-magazini.html>
5. Калач, Г. М., & Онищук, Н. В. (2021). *Особливості логістичних процесів підприємств електронної комерції*. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування, (7). https://journals.dpu.kyiv.ua/public/site/7_2021/6.pdf
6. Мамалюк. (2024). *Інтернет-магазин дитячих товарів*. <https://mamaliuk.store/>
7. Петриченко, А. (2024, 2 грудня). *Як “почуває” себе електронна комерція в Україні: дослідження, тренди, інсайти*. Shop-Express. <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-research-trends-insights/>

8. Редакція ІТЕЗ. (2025, 29 липня). *Lean-підхід у бізнесі: оптимізація процесів для підвищення якості та ефективності*. Itez.com.ua.

<https://itez.com.ua/blog/lean-approach-business-optimization.html>

9. Савицький, Е. Є. (2023). *Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства*. Економіка та суспільство, (52).

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2565>

10. Marques, P., Jorge, D., & Reis, J. (2022). *Using Lean to Improve Operational Performance in a Retail Store and E-Commerce Service: A Portuguese Case Study*. Sustainability, 14(10), Article 5913.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5913>

11. Rahman, M. A., & Kirby, E. D. (2024). *The Lean Advantage: Transforming E-Commerce Warehouse Operations for Competitive Success*. Logistics, 8(4), Article 129.

<https://www.mdpi.com/2305-6290/8/4/129>

УДК 005. 303.722.4.629.7(4)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-225-234

Дата надходження: 27.10.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

АГЛОМЕРАЦІЯ, МЕРЕЖІ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА В ІННОВАЦІЙНІЙ АЕРОКОСМІЧНІЙ ГАЛУЗІ ЄВРОПИ

Толулопе Еммануель Балогун¹, Ірина Петрова²

¹Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: Balotolex85@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8463-3306>

²Д-р екон. наук, професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: Irynapl@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

AGGLOMERATION, NETWORKS & INSTITUTIONAL SUPPORT IN THE INNOVATIVE EUROPEAN AEROSPACE INDUSTRY

Tolulope Emmanuel Balogun¹, Iryna Petrova²

¹Postgraduate Student of KROK University, Kyiv, Ukraine, email: Balotolex85@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8463-3306>

²Doctor of Economic Sciences, Prof., KROK University, Kyiv, Ukraine, email: Irynapl@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

Анотація. У цій статті розглядається взаємопов'язана роль агломерації, мереж та інституційних переваг у формуванні конкурентної динаміки європейської аерокосмічної промисловості. Взаємодія агломерацій, формальних та неформальних мереж, а також державних та приватних інституцій створює фундамент для інноваційного розвитку, високої ефективності та конкурентоспроможності європейської аерокосмічної галузі. Метою статті є аналіз такої взаємодії та виявлення шляхів забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств і галузі в цілому в процесі своєчасного реагування на виклики з боку зовнішнього середовища. Аерокосмічна галузь характеризується технологічною інтенсивністю, складними ланцюгами створення доданої вартості та міцною співпрацею між державним та приватним секторами, що забезпечує унікальний контекст для аналізу того, як просторова концентрація, формальні та неформальні мережі, зв'язки співпраці та інституційні рамки спільно сприяють інноваціям та конкурентоспроможності. Ці принципи цілком відповідають ESG-концепції, яка захищає європейські цінності. Агломерація відображається в аерокосмічних кластерах, таких як Тулуза, Гамбург та Турин, де обмін знаннями, дослідження та розробки, пули кваліфікованої робочої сили, інтеграційні зв'язки та близькість постачальників підвищують ефективність діяльності компаній та інноваційний рівень галузі. Мережі, як формальні, так і неформальні, дозволяють компаніям керувати ланцюгами поставок, отримувати доступ до додаткових можливостей та інтегруватися в глобальні системи, тоді як інституційні переваги, що виникають в результаті політики ЄС, національних стратегій та спеціалізованих державних та приватних установ, забезпечують регуляторну стабільність та фінансування. Разом з тим, компанії аерокосмічної галузі постійно стикаються з серйозними викликами, що можуть вплинути на їх стійкий розвиток. Серед найбільших викликів у статті відзначено інтенсивну глобальну конкуренцію, необхідність пошуку альтернативних джерел енергії, геополітичні ризики, нестача кваліфікованої робочої сили і масштабного інвестування, кібернетичні безпекові ризики.

Застосовуючи конфігураційний аналіз, автори висвітлюють, як ці три виміри - агломерація, мережі та інституційна підтримка - взаємодіють, реагуючи на виклики та створюючи кумулятивні переваги, що лежать в основі лідерства Європи в аерокосмічній галузі.

Ключові слова: ESG концепція, агломерація, мережа, інституціональна підтримка, екосистема, європейська аерокосмічна галузь, стійкий розвиток, ефективність, інновації, конкурентоспроможність.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 10

Abstract. This article examines the interrelated role of agglomeration, networks and institutional advantages in shaping the competitive dynamics of the European aerospace industry. The interaction of agglomerations, formal and informal networks, and public and private institutions creates the foundation for innovative development, high efficiency and competitiveness of the European aerospace industry. The aim of the article is to analyze such interactions and identify ways to ensure sustainable competitive advantages of enterprises and the industry as a whole in the process of timely response to challenges from the external environment. The aerospace industry is characterized by technological intensity,

complex value chains and strong cooperation between the public and private sectors, which provides a unique context for analyzing how spatial concentration, formal and informal networks, collaborative ties and institutional frameworks jointly promote innovation and competitiveness. These principles completely correspond with ESG conception which provides European values. Agglomeration is reflected in aerospace clusters such as Toulouse, Hamburg and Turin, where knowledge sharing, research and development, pools of skilled labour, integration links and proximity to suppliers increase the efficiency of companies and the innovation level of the industry. Networks, both formal and informal, allow companies to manage supply chains, access additional opportunities and integrate into global systems, while institutional advantages resulting from EU policies, national strategies and specialized public and private institutions provide regulatory stability and financing. At the same time, aerospace companies constantly face serious challenges that may affect their sustainable development. The article notes intense global competition, the need to find alternative energy sources, geopolitical risks, the shortage of skilled labour and large-scale investment, and cyber security risks.

Using configurational analysis, the authors highlight how these three dimensions – agglomeration, networks and institutional support – interact to respond to challenges and create the cumulative advantages that underpin Europe's leadership in aerospace.

Keywords: ESG conception, Agglomeration, Network, Institutional support, Ecosystem, European Aerospace, Sustainable development, Effectiveness, Innovation, Competitiveness.

Formula:0, fig.: 1, tab.: 2, bibl.: 10

Statement of the problem: The European aerospace industry is a global powerhouse, defined by its technological sophistication, high-value manufacturing, and economic significance. Its competitiveness is not merely the product of individual firm capabilities but is embedded in the strategic organization of its ecosystem. Companies of aerospace industry operate and develop in compliance with ESG conception, which mean that the interaction between Environmental, Social and Governance. In the Environmental aspect aerospace companies seek alternative sources of energy, in Social aspect they build steady and effective relations with all stakeholders, and in Governance they demonstrate qualitative and transparent managerial models. This article argues that three interdependent elements—agglomeration, networks, and institutional advantages—are essential to understanding the sector's innovative potential and enduring strength. The central research question is: How do agglomeration effects, network structures, and institutional advantages interact to produce regional performance in European aerospace. Rather than treating these drivers as independent, this study adopts a configurationally perspective to explore how specific combinations of conditions create distinct pathways to competitiveness.

Analysis of recent publications: Agglomeration, the geographical clustering of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, and associated

institutions in a particular field, generates external economies of scale and scope. Within the aerospace sector, this translates into shared labor pools, specialized knowledge spillovers, and efficient supply chain logistics (Aviation, 2025). Complementing this spatial proximity are robust network structures, encompassing formal and informal collaborations between firms, research institutions, and governmental bodies. These networks facilitate knowledge exchange, joint R&D, and risk sharing, crucial for an industry with high development costs and long project cycles. Finally, the institutional landscape, including regulatory frameworks, intellectual property rights, educational systems, and regional development policies, provides the essential scaffolding upon which agglomeration and networks can thrive.

The purpose of the article: This article will delve into each of these dimensions, examining their individual contributions and, more importantly, their synergistic relationships in fostering competitive advantage within the European aerospace industry. Through this analysis, we aim to offer insights into policy implications for sustaining and enhancing Europe's leadership in this critical sector.

Research methodology. This study employs a configurationally approach to examine the interaction of agglomeration, inter-firm networks, and institutional advantages in shaping competitiveness in the European aerospace industry. Using industry

statistics, case studies of clusters (Toulouse, Hamburg, Turin, and Aerospace Valley), and insights from Qualitative Comparative Analysis (QCA), the paper demonstrates that no single factor explains regional performance. Instead, high-performing hubs emerge from specific combinations of localized knowledge spillovers, robust supply-chain networks, and targeted institutional support from EU programs, national policies, and cluster organizations (Aviation, 2025). The European aerospace industry is a knowledge- and capital-intensive sector characterized by long product cycles, tightly integrated supply chains, and substantial public-private interaction (Facts & Figures 2024). Recent figures indicate the combined aerospace and defense sector accounts for nearly €290.4 billion in turnover and employs over 1 million people across Europe (ASD Facts & Figures, 2024). Within this macro-picture, the industry is geographically concentrated in several high-performing hubs — notably Toulouse (France), Hamburg (Germany), Turin (Italy) and the French Aerospace Valley cluster — where high-skill labor, specialized suppliers, and research institutions concentrate. Agglomeration theory traces back to Marshall (1890) and later cluster and industrial district literatures (e.g., Porter, 1995). In aerospace, spatial concentration produces benefits from knowledge spillovers, labour market pooling, and supplier proximity — critical when complex systems integration, certification and iterative R&D matter (Aviation, 2025). Toulouse and Hamburg exemplify these dynamics, with large anchor firms (Airbus, satellite and systems firms) and dense supplier networks (European Commission. (2021)).

Agglomeration refers to the benefits derived from the geographical concentration of economic activity. For the aerospace industry, these benefits are particularly pronounced due to the complex nature of its products, the need for highly specialized skills, knowledge, innovations and extensive supply chains.

We distinguish such types of agglomeration advantages:

1/ High quality workforce pooling: a concentrated industry creates a deep pool of

specialized workforce, reducing search costs for firms and offering diverse employment opportunities for skilled workers (Marshall, 1920).

2/ Specialized Inputs & Services: The presence of numerous aerospace firms attracts specialized suppliers and service providers (e.g., precision machining, advanced materials, engineering consulting), creating a local ecosystem of expertise (Porter, 1995).

3/ Knowledge Spillovers: Proximity facilitates informal interaction, knowledge sharing, and learning among firms and individuals, accelerating innovation. This is often termed "untraded interdependencies" (Storper, 1995).

Europe hosts several prominent aerospace clusters, each with distinct specializations and historical trajectories (Fig.1). The article highlights some of them:

-Toulouse, France: The famous center of Airbus's commercial aircraft operations, which includes engineering, vast network of suppliers, R&D facilities and a final assembly lines.

-Hamburg, Germany: One of the major Airbus site, specialized on overhaul (MRO) activities and fuselage sections, including cabin outfitting, and maintenance, repair, and (European Commission. (2021)).

-Bristol, UK: An important hub for aerospace design and manufacturing. It characterized with a systems integration, strong presence in aerostructures, engines. Besides, it includes Rolls-Royce and Airbus engineering centers.

-Bavaria, Germany: It occupies such successful companies as MTU Aero Engines, EADS/Airbus Defense and Space, and numbers of SMEs specializing in military aviation, space technology, and propulsion systems (European Commission. (2021)).

-Northern Italy (Piedmont, Lombardy): This cluster is concentrated on aerostructures, like regional aircraft (Leonardo), and helicopter manufacturing, having strong advantages in perspective composites and avionics.

Table 1

Map of Key European Aerospace Agglomeration Zones

Cluster Location	Primary National Contributor	Key Activities / Specializations	Prominent Companies (Examples)
Toulouse, France	France	Commercial aircraft final assembly, engineering, R&D	Airbus, ATR, Thales Alenia Space
Hamburg, Germany	Germany	Fuselage sections, cabin outfitting, MRO, space components	Airbus, Premium AEROTEC, Lufthansa Technik
Bristol, UK	United Kingdom	Aerostructures, engine design, systems integration	Airbus (engineering), Rolls-Royce, GKN Aerospace
Bavaria, Germany	Germany	Military aviation, space, propulsion, defense electronics	Airbus Defense and Space, MTU Aero Engines, Hensoldt
Northern Italy	Italy	Regional aircraft, helicopters, aerostructures, advanced composites	Leonardo, GE Avio Aero, DEMA
Andalusia, Spain	Spain	Military transport aircraft, aerostructures, maintenance	Airbus Defense and Space (Seville), Aernnova
Linköping, Sweden	Sweden	Fighter aircraft (Saab Gripen), defense systems, UAVs	Saab Aeronautics

Source (European Commission. (2021))



Figure 1: Map of Key European Aerospace Agglomeration Zones

Source (Work programme and budget 2024–2025)

Agglomeration theory traces back to Marshall (1890) and later cluster and industrial district literatures (e.g., Porter, 1990). In aerospace, spatial concentration produces benefits from knowledge spillovers, labour market pooling, and supplier proximity — critical when complex systems integration, certification and iterative R&D matter (Aviation, 2025). Toulouse and Hamburg exemplify these dynamics, with large anchor firms (Airbus, satellite and systems firms) and dense supplier networks.

Networks in aerospace are both vertical (multi-tier suppliers) and horizontal (consortia, research partnerships). Strong network ties reduce transaction costs, enable modular production, and facilitate rapid knowledge recombination. The literature on cluster intermediation highlights the role of boundary-spanning organizations in linking SMEs to prime contractors and research labs. Institutional advantages refer to policy, regulatory stability, public procurement, R&D funding, and supporting organizations (clusters, technology centres) (Speldekamp, D. (2020/2023)). EU programmes (Horizon Europe, Clean Aviation) and national industrial strategies shape investment incentives and technical roadmaps. Institutional structures also influence the formation of consortia (e.g., Clean Aviation Joint Undertaking projects) and technological priorities (decarbonisation, digitalisation) (Opportunities and challenges arising from European sustainable aviation fuel regulations). Configurational methods, such as Qualitative Comparative Analysis (QCA), allow researchers to identify combinations of conditions associated with outcomes (Speldekamp, D. (2020/2023)). Prior work has applied configurational analysis to European aerospace clusters, showing multiple pathways to innovation performance depending on cluster composition, intermediation, and institutional embedding (Facts & Figures 2024).

We would like to analyze some Case studies of aerospace clusters which reveals specificity of clusters and their environmental effects. It helps to better understand how

aerospace clusters function in practice. These clusters differ not only in their industrial structure and institutional background, but also in how they respond to growing environmental pressure on the aerospace sector. In particular, recent developments show that clusters increasingly influence technological change related to hydrogen use, emission reduction, and carbon-intensive production. So, those are the most significant European aerospace clusters:

-Toulouse (France). The Toulouse region is often described as the main center of the European aerospace industry. The presence of Airbus headquarters and final assembly lines has led to the formation of a dense local network of suppliers, research institutes, and engineering schools. What makes this cluster distinctive is the close and long-term cooperation between industrial and scientific actors. In recent years, this cooperation has increasingly focused on environmental challenges. Toulouse plays an important role in the development of hydrogen-powered aircraft concepts, mainly through Airbus-led projects and joint research with ONERA and local universities. These activities aim to move away from conventional kerosene-based propulsion, which directly affects carbon emissions and the use of oxygen in combustion processes. Although large-scale application is still distant, the cluster already influences the direction of technological change in European aviation by prioritizing low-carbon solutions;

- Hamburg (Germany). Hamburg represents a different type of aerospace cluster, with a strong focus on manufacturing, aircraft systems, and maintenance activities. Its development is closely linked to Airbus production facilities and a well-established vocational training system. Compared to Toulouse, environmental innovation in Hamburg is less centered on radical propulsion change and more on gradual improvement. Cluster firms and research institutions work on weight reduction, fuel efficiency, and cleaner production processes. These efforts contribute to lowering carbon emissions across the aircraft life cycle rather than replacing combustion entirely. At the same time,

research on hydrogen-compatible systems and alternative fuels is gaining attention, supported by Germany's broader climate and industrial policies. In this sense, Hamburg's ecological impact is mainly incremental but still significant;

- Turin agglomeration (Italy). The aerospace cluster in the Turin area has developed through a long industrial tradition, particularly in defense and space-related activities. Large firms such as Leonardo, together with a network of specialized suppliers, shape the cluster's technological profile. Environmental issues have only recently become more visible within this agglomeration. Current initiatives focus on improving energy efficiency, reducing material use, and adapting existing technologies to meet stricter environmental standards. While hydrogen-based propulsion is not yet a central focus, research on hybrid systems and advanced materials indirectly supports future decarbonization efforts. As a result, the cluster's influence on hydrogen and carbon reduction remains limited but shows signs of gradual adjustment to European environmental goals;

- Aerospace Valley (South-West France). Aerospace Valley differs from the other cases, as it operates mainly as a formal cluster organization rather than a single concentrated location. Its main task is to connect companies, research institutions, and public authorities and to support joint innovation projects. Environmental sustainability has become one of its declared priorities. The cluster actively promotes research on hydrogen technologies, sustainable aviation fuels, and more environmentally friendly manufacturing processes. By coordinating projects and supporting smaller firms, Aerospace Valley helps spread low-carbon technologies across the regional aerospace industry. This contributes to reducing carbon emissions and encourages alternatives to traditional oxygen-dependent combustion systems.

Rethinking the advantages of clustering in aerospace, we would like to emphasize the next ones.

The concentration of aerospace activities in specific regions creates advantages that go beyond cost savings or scale effects. One important aspect is the accumulation of experience and skills in a limited geographical area. It means Knowledge Spillovers and Diffusion of Innovations effect. Researches also noted spontaneous knowledge sharing, benchmarking, and the cross-pollination of ideas in a regional level (Audretsch & Feldman, 1996). Innovation Engineers, technicians, and researchers often move between firms within the same region, which helps maintain a shared knowledge base. This is particularly important when new environmental requirements demand new competencies, such as hydrogen safety or emissions monitoring.

Another advantage lies in the close coordination between firms and suppliers. When production and development take place nearby, changes in design or materials can be tested and adjusted more quickly. This flexibility becomes increasingly relevant as firms attempt to reduce carbon footprints and comply with stricter environmental regulations.

Finally, clusters provide spaces where ideas circulate more easily. Not all innovation comes from formal projects; many solutions emerge through repeated interaction and informal exchange. Universities and research centers located within clusters play a key role in translating environmental policies into practical technological solutions. In this way, aerospace clusters influence not only industrial performance but also the ecological direction of the sector.

On the other side, governmental support (the third forth of agglomeration, networks and government unity) is crucial for the innovative development of the industry, providing significant institutional advantages and the Guiding Frameworks. Actually, the success of European aerospace is deeply intertwined with the supportive and regulatory frameworks provided by national governments and supranational bodies. The high-value, high-skill nature of the aerospace industry within these agglomerations creates a profound

multiplier effect on the regional economy. For every direct aerospace job, approximately 2.6 indirect jobs are created in supporting sectors, underscoring the extensive ripple effects throughout the economic landscape. This broad base of indirect employment and economic activity extends to various supporting industries, including IT services, specialized engineering, and advanced logistics. Furthermore, the substantial sunk costs associated with developing aerospace infrastructure, specialized equipment, and a highly trained human capital base within these clusters generate a phenomenon known as "sticky capital." These are investments that are difficult and costly to relocate, thereby ensuring long-term economic stability and sustained growth for the regions hosting these agglomerations. This inherent stability and the significant broader economic benefits mean that governments and regional authorities should view aerospace agglomerations not just as industrial hubs, but as long-term strategic assets. Providing sustained support to these clusters is crucial for maximizing their extensive economic benefits and ensuring the retention of high-value capital and jobs within the region. Among the most significant governance institutions it is worth mentioning the following ones:

-The European Union (EU) and its Single Market, where the EU's role is foundational. It provides a vast, single market that allows for the free movement of goods, capital, and labor, reducing trade barriers and enabling economies of scale. Furthermore, the EU implements a specific industrial policy for aeronautics, promotes sustainable competitiveness, and engages in trade diplomacy to secure a level playing field globally;

-European Space Agency (ESA). It is not an EU agency, but an independent intergovernmental organization that coordinates the activities of its member states in the airspace sphere. Gathering financial and scientific resources, ESA enables projects like the Ariane launchers, the Galileo satellite navigation system, and the Copernicus Earth observation program. These projects would be impossible for any single European country to undertake, and they provide Europe with strategic autonomy and a leading position in the global space sector;

-National and Supranational Regulation. Regulatory bodies like the European Union Aviation Safety Agency (EASA) are critical. EASA's harmonized standards ensure the safety and airworthiness of European-manufactured products, building international trust and facilitating global exports. Similarly, the ongoing development of an EU Space Law aims to provide a clear and stable regulatory framework for the burgeoning "New Space" industry, encouraging investment and innovation (Speldekamp, D. (2020/2023)). These advantages discover the basic principles of Environmental, Social and Governance aspects, and their effective interaction.

We are deeply convinced that the role of such institutions in the innovative development of aerospace sphere is crucial, and without this valuable support, clusters cannot realize their basic advantages.

Despite of great opportunities, clusters face a lot of challenges.

While the European aerospace industry has a strong foundation, it meets significant headwinds:

Table 2

Challenges and Policy Responses in European Aerospace Agglomerations

Challenge	Description of Challenge	Key Impacts	Corresponding Policy Response/Initiative	Policy Objective
Supply Chain Resilience	Vulnerabilities due to geopolitical tensions, material shortages, and multi-tiered, complex networks.	Production bottlenecks, increased costs, fragility of just-in-time logistics, cascading disruptions.	Strategic measures (multi-sourcing, near shoring, stockpiling), adoption of AI/digital twins for visibility, EACP Supply Chain & Technology Working Group.	Enhance transparency, increase agility, mitigate disruptions, build robust supply chains.
Skills Gap & Workforce Shortages	Aging workforce, loss of institutional knowledge, demand for new skills (AI, advanced manufacturing) not met by current talent pool.	Innovation slowdown, production constraints, reduced competitiveness, difficulty attracting young talent.	Investment in apprenticeship programs, university partnerships, reskilling initiatives, EACP Skills Working Group, EU's "Year of Skills" initiative.	Develop future-proof skills, ensure knowledge transfer, attract new talent, maintain a skilled workforce.
Technological Disruption & Cybersecurity Threats	Rapid digital transformation introduces new vulnerabilities and increased cyber-attack surface.	Data breaches, intellectual property theft, operational disruptions, security risks to critical infrastructure.	Integration of AI/digital twins for efficiency, EU Vulnerability Database (EUVD), strong cybersecurity measures.	Safeguard IP, ensure operational continuity, protect critical infrastructure, and enhance digital resilience.
Intensifying Global Competition	Strong competition from US and China, lower investment levels in some sectors (e.g., space), reliance on external suppliers.	Reduced market share, risk of export controls/sanctions, pressure on innovation pace.	EU industrial strategy, EU Space Program, Aviation Research and Innovation Strategy (ARIS), emphasis on "technological sovereignty."	Maintain global leadership, reduce strategic dependencies, foster domestic capabilities, accelerate innovation.

Source (Speldekamp, D. (2020/2023))

Among the biggest challenges we can distinguish:

-Intensifying Global Competition: The industry is locked in a fierce rivalry with established players like the US (Boeing, Lockheed Martin) and increasingly with new, well-funded entrants from China. This pressure requires Europe to continuously innovate and enhance its efficiency.

-The Sustainability Imperative. From ecological perspective, the global push for decarbonization is a major challenge. The aerospace industry must accelerate the development of disruptive technologies like Sustainable Aviation Fuels (SAFs), hydrogen propulsion, and hybrid-electric aircraft. This will require massive investment and coordinated R&D efforts.

-Supply Chain Resilience. Recent global events have exposed vulnerabilities in the complex supply chain. The industry must build greater resilience to geopolitical risks, material shortages, and other disruptions.

-Digital Transformation and "New Space". The rise of digital manufacturing, AI, and the "New Space" economy (driven by private enterprise and smaller satellites) is forcing a strategic shift. The traditional model of large, government-led space projects is being challenged. European firms must adapt their business models and embrace new technologies to remain competitive.

-Skills Gap & Workforce Shortages. It is extremely needed to intensify the processes of learning, training and development to

prepare innovative people capable to make creative decisions.

To address these challenges, the European aerospace sector must continue to leverage its unique strengths. This includes reinforcing its existing clusters, building even stronger and more resilient networks, and ensuring that its institutional frameworks are agile and forward-looking, capable of supporting the next generation of aerospace technologies and business models.

Implementing the ESG principles requires the essential improving conditions for innovations, including environmental, social, and governance aspects, allowing aerospace industry to evaluate sustainable and ethical practices .

Conclusion. Agglomeration, networks, and institutional advantages jointly shape the performance of European aerospace clusters. Successful regional pathways combine anchor companies, supplier ecosystems, strong research institutions, and proactive institutional supports. They actively interact in

compliance with the main components of ESG conception, providing environmental, social and governance policy. For policymakers, the key recommendation is to strengthen existing regional assets through complementary policies rather than attempting one-size-fits-all solutions. Future research should expand comparative studies between European clusters and those in the US and China, with special attention to sustainability, digital transformation, and strategic autonomy. As the industry faces challenges from decarbonization, resources shortage and other environmental problems, supply chain resilience, and global competition, leveraging these interdependencies will remain critical for maintaining Europe's leadership in aerospace. For companies we recommended to strengthen their leadership in innovation, invest to human capital, continual learning, training and development, to implement advantages of public-private partnership and to open new sources and possibilities for sustainability and growth.

References:

1. Facts & Figures 2024: European aerospace & defense industries. Airbus Annual Report 2024. Retrieved from <https://defence-industry.eu/asd-facts-figures-2024-european-aerospace-and-defence-industries-achieve-record-growth/Airbus> .
2. European Commission. (2021). Transition Pathway for the Aerospace Ecosystem. Retrieved from https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/b0ae5705-0e5f-4c4a-bbbb-26a79f32a104_en?filename=Transition%20Pathway%20_%20Aerospace%20Ecosystem%20_%20EN.pdf&refLang=fr
3. Clean Aviation JU. (2024). Work programme and budget 2024–2025. Annual Activity Report 2024. Retrieved from <https://clean-aviation.eu/sites/default/files/2024-01/Work-Programme-and-Budget-2024-2025-December-2023.pdf>
4. Marshall, Alfred (2013). Principles of Economics. Pan Macmillan. 731 p. Retrieved from [https://oll.libertyfund.org/titles/marshall-principles-of-economics-8th-ed#:~:text=Economics%20\(8th%20ed.\)-Principles%20of%20Economics%20\(8th%20ed.\),Alfred%20Marshall,-\(author\)](https://oll.libertyfund.org/titles/marshall-principles-of-economics-8th-ed#:~:text=Economics%20(8th%20ed.)-Principles%20of%20Economics%20(8th%20ed.),Alfred%20Marshall,-(author))
5. Porter, M. E. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. Harvard Business Review, May-June, 55-71
6. Storper M. and Scott A. (1995) The wealth of regions: Market forces and policy imperatives in local and global context. Futures, 27(3), 505-526. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00020-W](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00020-W)
7. Reisdorf, A.R., Kummer, S., Soklaridis, S. (2025). Opportunities and challenges arising from European sustainable aviation fuel regulations: A case study approach. Journal of the Air Transport Research Society, 5 <https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2025.100085>
8. Speldekamp, D. Knoben, J., Saka-Helmhout, A. (2020). Clusters and firm-level innovation: A configurational analysis of agglomeration, network and institutional advantages in European aerospace. Research Policy, 3(49), 12. Retrieved from <https://research.rug.nl/en/publications/clusters-and-firm-level-innovation-a-configurational-analysis-of-9>
9. Ragin, C. (1987/2008). Qualitative Comparative Analysis (QCA) and configurational comparative methods. Retrieved from https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/250/1/What_is_QC_A.pdf
10. Discover the Aerospace Valley cluster's 2022-2023 activity (2023). Retrieved from <https://www.aerospace-valley.com/en/new/discover-aerospace-valley-clusters-2022-2023-activity-report>
11. Invest in Toulouse. Hamburg Aviation. Retrieved from <https://www.invest-in-toulouse.fr/en/>
12. Spillovers: revealing the broader economic benefits of aerospace R&D (2025). Retrieved from

[https://www.ati.org.uk/wp-](https://www.ati.org.uk/wp-content/uploads/2021/08/ati-insight_13-spillovers.pdf)

[content/uploads/2021/08/ati-insight_13-spillovers.pdf](https://www.ati.org.uk/wp-content/uploads/2021/08/ati-insight_13-spillovers.pdf)
13. Aviation now key economic driver (2025). Hamburg Business. Retrieved from <https://hamburg-business.com/en/news/aviation-now-key-economic-driver>

14. Babaiev, V., Klymenko, N., Berlizova, V., & Tymokha, D. (2025). Implementation of ESG principles in public and corporate. Theory and Practice of Public

Administration, 1(80), 132-152.

<https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>

15. Anders Malmberg & Peter Maskell (2002). The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering. Environment and Planning A, 34(3), 429-449, March.

16. Audretsch, D.V. and Feldman, M.P. (1996) R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. The American Economic Review, 86(3), 630-640.

УДК 330.46:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-235-241

Дата надходження: 17.11.2025

Дата прийняття до друку: 10.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НЕЧІТКОГО ЛОГІЧНОГО ВИСНОВКУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИПРОБУВАЛЬНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ

Олександр Кузьменко¹, Леонід Віткін²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: aleksandr.kuzmenko.1273@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4451-6753>

²Д-р техн. наук, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ, Україна, e-mail: lmvitkin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

EVALUATION OF THE ECONOMIC EFFECT OF IMPLEMENTING A FUZZY LOGICAL INDICATION SYSTEM FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN A TESTING LABORATORY

Oleksandr Kuzmenko¹, Leonid Vitkin²

¹Postgraduate student, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: aleksandr.kuzmenko.1273@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6753>

²Doctor of sciences (Engineering), professor of management technologies department, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lmvitkin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

Анотація. Об'єктом дослідження є процес оцінювання та економічного обґрунтування ефекту від впровадження системи нечіткого логічного висновку у процес прийняття управлінських рішень у випробувальній лабораторії. У роботі розглянуто актуальну проблему підвищення ефективності управління діяльністю випробувальних лабораторій в умовах невизначеності, ризику та обмеженості статистичних даних, що зумовлено необхідністю забезпечення відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO/IEC 17025:2017, ISO 9001:2015 та ISO 31000:2018. Зазначено, що традиційні ймовірнісні методи оцінювання ризиків не завжди забезпечують достовірність результатів у разі недостатності даних або наявності якісних експертних оцінок, тоді як системи нечіткого логічного висновку дозволяють ефективно поєднувати кількісні та лінгвістичні параметри ризиків. Метою дослідження є оцінювання економічного ефекту від впровадження у випробувальній лабораторії моделі прийняття управлінських рішень на основі нечіткої логіки, що дозволяє мінімізувати втрати, знизити рівень невизначеності та підвищити результативність управлінських дій. У статті представлено науково обґрунтований підхід до кількісного оцінювання економічного ефекту, який враховує зниження витрат на усунення похибок, скорочення часу прийняття рішень, оптимізацію процесів контролю якості та збільшення продуктивності лабораторних випробувань. Наукова новизна полягає у розробленні методики визначення інтегрального економічного ефекту через поєднання показників зниження ризику, отриманих на основі нечіткої моделі $Q=f(I_1, I_2, \dots, I_n)$, з економічними параметрами функціонування лабораторії. Запропоновано двокомпонентну систему оцінювання, що включає прямий ефект — економію витрат, і непрямий ефект — приріст продуктивності персоналу та ефективності управлінських процесів.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що система нечіткого логічного висновку формує адаптивний інструмент управління для лабораторій, який дозволяє приймати рішення на основі поєднання кількісних показників і експертних суджень, враховувати ризики вимірювань, людський фактор і технологічну нестабільність. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення систем управління якістю у випробувальних та метрологічних лабораторіях, а також як методологічна основа для розробки цифрових інтелектуальних систем управління ризиками у сфері науково-технічного контролю.

Ключові слова: економічний ефект, нечітка логіка, управлінські рішення, випробувальна лабораторія, оцінювання ризику, інтелектуальні системи управління

Формули: 2; рис.: 3; табл.: 1, бібл.: 11

Abstract: The object of the study is the process of evaluating and economically substantiating the effect of implementing a fuzzy logical inference system into the process of making management decisions in a testing laboratory. The paper considers the current problem of increasing the efficiency of testing laboratory management in conditions of uncertainty, risk and limited statistical data, which is due to the need to ensure compliance with the requirements of

international standards ISO/IEC 17025:2017, ISO 9001:2015 and ISO 31000:2018. It is noted that traditional probabilistic risk assessment methods do not always ensure the reliability of results in the event of insufficient data or the availability of qualitative expert assessments, while fuzzy logical inference systems allow for the effective combination of quantitative and linguistic risk parameters. The purpose of the study is to assess the economic effect of implementing a fuzzy logic-based management decision-making model in a testing laboratory, which allows minimizing losses, reducing uncertainty and increasing the effectiveness of management actions. The article presents a scientifically sound approach to quantitative assessment of the economic effect, which takes into account the reduction of costs for eliminating errors, reducing decision-making time, optimizing quality control processes and increasing the productivity of laboratory tests. The scientific novelty lies in the development of a methodology for determining the integral economic effect through a combination of risk reduction indicators obtained on the basis of a fuzzy model $Q=f(I_1, I_2, \dots, I_n)$, with the economic parameters of laboratory functioning. A two-component evaluation system is proposed, which includes a direct effect - cost savings, and an indirect effect - an increase in personnel productivity and the efficiency of management processes.

The practical significance of the study is that the fuzzy logical inference system forms an adaptive management tool for laboratories, which allows making decisions based on a combination of quantitative indicators and expert judgments, taking into account measurement risks, the human factor and technological instability. The results obtained can be used to improve quality management systems in testing and metrology laboratories, as well as as a methodological basis for the development of digital intelligent risk management systems in the field of scientific and technical control.

Keywords: economic effect, fuzzy logic, management decisions, testing laboratory, risk assessment, intelligent management systems

Formulas:2; **fig.:** 3; **tab.:** 1; **bibl.:**11

Постановка проблеми. Сучасні випробувальні лабораторії функціонують у складних умовах невизначеності, коли точність вимірювань, надійність результатів і ефективність управлінських рішень значною мірою залежать від здатності системи оперативно реагувати на ризики технічного, організаційного та людського походження. Традиційні ймовірнісні підходи не дозволяють повною мірою врахувати неповні або якісні дані, що знижує ефективність управління та призводить до економічних втрат. У зв'язку з цим актуальним є впровадження систем нечіткого логічного висновку, які забезпечують адаптивне прийняття управлінських рішень на основі інтеграції кількісних і лінгвістичних показників ризику. Проте недостатньо дослідженим залишається питання економічної результативності таких систем, що зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні та кількісному оцінюванні економічного ефекту від їх впровадження у випробувальних лабораторіях для підтвердження доцільності та ефективності використання інтелектуальних методів управління.

Аналіз останніх публікацій. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі простежується ясно виражена еволюція теоретико-методологічних підходів до застосування нечіткої логіки в

задачах оцінювання ризиків і підтримки управлінських рішень, що безпосередньо корелює з предметною областю дослідження даної роботи. Фундаментальне значення для теорії та практики нечітких систем мають класичні праці Л.Заде (Zadeh, 1988) і Е. Мамдані (Mamdani, 1977): перша визначає концептуальні засади нечітких множин та операцій над ними, які дозволяють формалізувати лінгвістичну невизначеність і перетворювати її у кількісні оцінки, друга демонструє практичну реалізацію правил «ЯКЩО–ТО» для ап proximate reasoning і показує, яким чином лінгвістичні висловлювання можуть бути перетворені у керовані дії на рівні управління. Ці класичні роботи створюють методологічну основу для використання нечіткої логіки в управлінні ризиками лабораторій, зокрема для формалізації індикаторів I_1 – I_5 та побудови бази нечітких правил.

Подальший розвиток теорії підтверджує універсальність підходів нечіткої логіки: робота Коско (Kosko, 1994) з теореми універсальної апроксимації демонструє математичну спроможність нечітких систем апроксимувати будь-які безперервні функції з довільною точністю, що надає теоретичне обґрунтування застосуванню нечітких моделей для апроксимації невідомої функції $Q = f(I_1, \dots, I_n)$ у задачі інтегральної оцінки

ризик. З позиції формалізації й апроксимації це дозволяє трактувати запропоновану в розділі 2 нечітку модель не лише як евристичний інструмент, але й як математично обґрунтований апарат для відтворення складних залежностей між індикаторами ризику та інтегральним рівнем ризику.

Сучасні прикладні дослідження підтверджують практичну придатність і гнучкість нечітких підходів у різних галузях управління ризиками. Зокрема, вітчизняні розробки останніх років (Кочетков та ін., 2019; Калініченко 2021; Топчій, 2020) демонструють ефективність застосування нечіткої логіки для оцінки ризиків інформаційної безпеки підприємств, що відображає можливість адаптувати алгоритми нечіткого висновку для управлінських задач з високою невизначеністю і багатовимірністю вхідних даних; подібні методологічні рішення є релевантними для лабораторної практики, де джерела ризику включають технічні, організаційні та людські чинники. Українські дослідження з розробки математичних моделей визначення ризику (Кузьменко & Віткін, 2024; Віткін & Сингаївська) вносять важливий внесок у формалізацію економічних аспектів оцінювання ризику: вони пропонують підходи до кількісного моделювання витрат, пов'язаних із відхиленнями та заходами щодо їх усунення.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування та кількісне оцінювання економічного ефекту від впровадження системи нечіткого логічного висновку у процес прийняття управлінських рішень у випробувальній лабораторії, що функціонує в умовах багатофакторної невизначеності та ризику. Концептуальною основою дослідження виступає теорія нечітких множин, започаткована Л. Заде та розвинута у працях Е. Мамдані й Б. Коско, яка дозволяє формалізувати невизначені експертні оцінки у вигляді кількісних показників і використовувати їх для побудови системи

підтримки управлінських рішень. У межах даного дослідження розроблено методику економічного оцінювання, що базується на визначенні інтегрального ризику лабораторної діяльності як функції від сукупності нечітких індикаторів процесів $Q=f(I_1, I_2, \dots, I_n)$, де кожен показник відображає ступінь впливу окремого ризику на загальну ефективність управління.

Методологічний підхід передбачає використання нечіткої бази знань для оцінювання рівня ризику, який після дефазифікації переводиться у числові значення та застосовується в розрахунку економічного ефекту. У дослідженні запропоновано модель, що інтегрує результати зниження ризику з економічними параметрами діяльності лабораторії, зокрема витратами на усунення похибок, обсягами повторних випробувань і продуктивністю персоналу. Для аналітичної оцінки ефективності застосовано формалізовані залежності, які дозволяють визначати сукупний та частковий економічний ефекти, пов'язані із зменшенням невизначеності та підвищенням результативності управлінських рішень. Емпіричне підтвердження моделі здійснено на базі типових показників діяльності випробувальної лабораторії, де аналіз економічної результативності поєднано з оцінкою інтегрального рівня ризику до та після впровадження системи. Такий підхід забезпечує об'єктивну кількісну інтерпретацію впливу нечіткого логічного висновку на економічні результати функціонування лабораторії та створює передумови для подальшої стандартизації методів оцінювання ефективності інтелектуальних управлінських систем.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Удосконалення процесів прийняття управлінських рішень у випробувальних лабораторіях вимагає не лише методологічної, а й економічної оцінки ефективності впроваджуваних інтелектуальних систем. У контексті

даного дослідження оцінювання економічного ефекту розглядається як інструмент кількісного підтвердження переваг використання нечіткої логіки для підвищення ефективності управління, де ключовими критеріями виступають скорочення не виправданих витрат, зменшення ризику прийняття помилкових рішень, підвищення продуктивності персоналу та оптимізація ресурсного забезпечення лабораторних процесів. З огляду на це, економічна інтерпретація результатів впровадження системи нечіткого логічного висновку дозволяє не лише оцінити її вплив на фінансово-виробничі показники, а й обґрунтувати стратегічну доцільність цифровізації та інтелектуалізації управління у випробувальних лабораторіях.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження системи нечіткого логічного висновку використано комбінований підхід, який поєднує метод прямого ефекту (за рахунок зниження витрат) та метод непрямого ефекту (за рахунок підвищення ефективності процесів управління) (Топчій, 2020; Zadeh, 1999) (1):

$$E_{\text{заг}} = (C_0 - C_1) + (P_1 - P_0) \cdot K_t \quad (1)$$

де:

$E_{\text{заг}}$ - загальний економічний ефект від впровадження системи, грн;

C_0, C_1 - річні експлуатаційні витрати лабораторії до і після впровадження

системи нечіткого висновку відповідно, грн;

P_0, P_1 - річний обсяг виконаних випробувань (у натуральному виразі) до і після впровадження системи;

K_t — середній коефіцієнт трансформації результатів підвищення продуктивності у вартісний еквівалент (0,8–1,0 залежно від структури витрат).

Формула розрахунку часткового ефекту від зниження ризиків наведена нижче (Kosko, B., 1994) (2):

$$E_p = \sum_{i=1}^n (R_{0i} - R_{1i}) \cdot C_{\text{відх},i} \quad (2)$$

де:

E_p - економічний ефект від зниження ризиків, грн;

R_{0i}, R_{1i} - рівень ризику i -го процесу до та після впровадження системи;

$C_{\text{відх},i}$ - середні витрати на усунення відхилень у процесі i , грн.

Для практичної верифікації розробленої методики оцінювання економічного ефекту від впровадження системи нечіткого логічного висновку проведено апробацію моделі на прикладі діяльності випробувальної лабораторії. На основі узагальнених даних щодо ресурсного забезпечення, обсягів випробувань, структури витрат і рівня технологічних ризиків здійснено порівняльний аналіз основних економічних показників до та після впровадження системи (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння ключових економічних показників діяльності випробувальної лабораторії до і після впровадження системи нечіткого логічного висновку

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %
Середньорічні витрати на усунення похибок	420 000	285 000	–32,1
Середній рівень ризику процесів (інтегрально, за Q)	0,64	0,38	–40,6
Кількість повторних випробувань, од.	480	270	–43,8

Продовження Таблиці 1

Продуктивність праці (випробувань/особу)	340	395	+16,2
Річний обсяг випробувань, од.	12 000	13 500	+12,5
Річні експлуатаційні витрати, грн	3 200 000	2 850 000	-10,9
Сукупний економічний ефект $E_{\text{заг}}$, грн/рік			$\approx 650\,000$

Джерело: складено автором

Дані, наведені у табл. 1, свідчать про істотне підвищення економічної ефективності діяльності випробувальної лабораторії після впровадження системи нечіткого логічного висновку. Спостерігається чітка тенденція до зменшення витрат на усунення похибок і повторні випробування, що безпосередньо пов'язано зі зниженням інтегрального рівня ризику з 0,64 до 0,38. Водночас зафіксовано помітне зростання продуктивності праці та загального обсягу випробувань, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів і покращення організаційної взаємодії персоналу. Сукупний економічний ефект у розмірі близько 650 тис. грн на рік відображає економію

фінансових ресурсів за рахунок оптимізації управлінських процесів, скорочення простоїв та запобігання неефективним рішенням. Отримані результати підтверджують практичну значущість і доцільність впровадження системи нечіткого логічного висновку як інструмента підвищення економічної стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності випробувальних лабораторій.

Рис.1 відображає зміну середнього рівня ризику лабораторних процесів до і після впровадження системи, засвідчуючи кількісно вимірюваний позитивний ефект від використання нечітких методів аналізу ризиків у системі управління лабораторією.

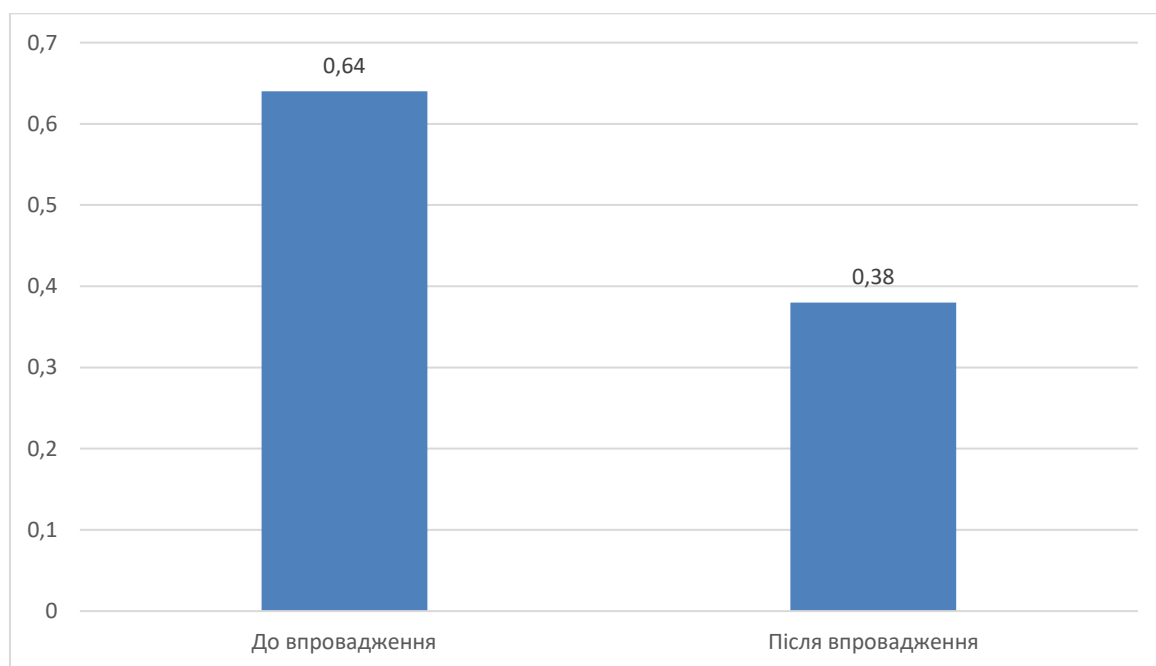


Рис. 1. Зміна інтегрального рівня ризику у діяльності лабораторії після впровадження системи нечіткого висновку.

Джерело: складено автором

Для оцінювання довгострокової результативності впровадження системи нечіткого логічного висновку у випробувальній лабораторії важливо проаналізувати динаміку формування економічного ефекту в часовій перспективі. Графічне відображення зміни показника $E_{\text{заг}}$ упродовж перших трьох років дає можливість простежити тенденцію зростання економічної віддачі від інтелектуалізації процесів управління, що пов'язано зі стабілізацією виробничих

параметрів, зниженням частоти ризикових подій і накопиченням організаційного досвіду використання системи. Представлений на рис. 2 тренд демонструє поступове підвищення ефективності функціонування лабораторії, яке проявляється у скороченні непродуктивних витрат, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенні економічної результативності управлінських рішень протягом післявпроваджуваного періоду.

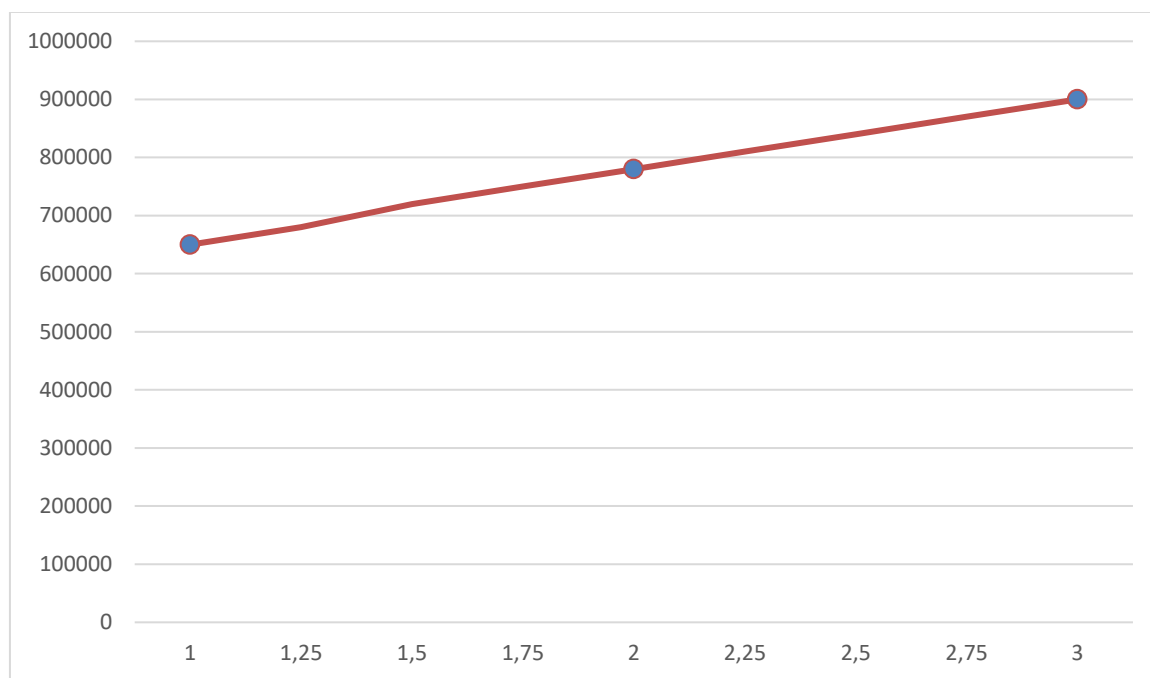


Рис. 2. Динаміка економічного ефекту $E_{\text{заг}}$ у перші три роки після впровадження системи.

Джерело: складено автором

Отримані результати дослідження підтверджують, що впровадження системи нечіткого логічного висновку в управлінську діяльність випробувальної лабораторії забезпечує суттєвий економічний ефект, зумовлений оптимізацією процесів прийняття рішень, зниженням рівня невизначеності та мінімізацією ризикових впливів. Проведений аналіз показав, що інтегральний рівень ризику у діяльності лабораторії зменшився на 40,6%, що свідчить про зростання стабільності технологічних процесів і підвищення

достовірності результатів випробувань. Одночасно відбулося скорочення кількості повторних випробувань майже на 44%, що дало змогу зменшити непродуктивні витрати часу та матеріальних ресурсів. Загальний річний економічний ефект від упровадження системи становить близько 650 тис. грн, що еквівалентно підвищенню ефективності використання ресурсів на понад 11%. Розрахунок строку окупності показав, що впровадження системи є економічно доцільним, оскільки витрати на її реалізацію відшкодовуються менш ніж за півтора року. Сукупність отриманих

показників доводить як практичну ефективність, так і стратегічну значущість застосування нечіткої логіки у системі управління випробувальними лабораторіями.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що впровадження системи нечіткого логічного висновку у процес прийняття управлінських рішень у випробувальній лабораторії є науково обґрунтованим та економічно ефективним підходом до підвищення результативності управління. Розроблена модель підтвердила свою дієвість у практичних умовах, забезпечивши зниження інтегрального рівня ризику, зменшення непродуктивних витрат і підвищення продуктивності лабораторних процесів. Отримані кількісні результати свідчать про безпосередній економічний ефект від інтелектуалізації управлінських рішень, що

проявляється у скороченні витрат, підвищенні стійкості системи управління та зростанні ефективності використання ресурсів. З методологічної точки зору застосування нечіткої логіки довело свою спроможність адекватно відображати невизначеність і комплексні взаємозв'язки між ризиковими факторами, що формують основу для побудови адаптивних систем підтримки управління. У підсумку система нечіткого логічного висновку забезпечує синергетичний ефект між підвищенням якості управлінських рішень, економічною оптимізацією процесів і відповідністю діяльності лабораторії міжнародним стандартам ISO/IEC 17025:2017, ISO 9001:2015 та ISO 31000:2018, що підтверджує її доцільність для подальшого широкого впровадження у сфері випробувальних послуг.

Література:

1. ISO/IEC 17025:2017. (2017). General requirements for the competence of testing and calibration laboratories. ISO/IEC 2017, Published in Switzerland. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/66912.html>
2. ISO 9001:2015. (2015). Quality management systems — Requirements. ISO 2015, Published in Switzerland. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
3. ISO 31000:2018 (2018). Risk management — Guidelines. ISO 2018, Published in Switzerland. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
4. Zadeh, L. A. (1999). Fuzzy sets as a basis for a theory of possibility. *Fuzzy Sets and Systems*, 100(1–3), 9–34.
5. Mamdani, E. H. (1977). Application of fuzzy logic to approximate reasoning using linguistic synthesis. *IEEE Transactions on Computers*, 26(12), 1182–1191. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/1674779>
6. Kosko, B. (1994). Fuzzy systems as universal approximators. *IEEE Transactions on Computers*, 1329–1333. URL: <https://sipi.usc.edu/~kosko/FuzzyUniversalApprox.pdf>
7. Кочетков, О. В., Гаур, Т. О., & Машін, В. М. (2019). Система оцінки ризиків інформаційної

- безпеки підприємства на основі нечіткої логіки. *Наукові праці ОНАЗ ім. О. С. Попова*, 1, 97–104. URL: <https://doi.org/10.33243/2518-7139-2019-1-1-97-104>
8. Калініченко, З. Д. (2021). Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС. ISBN 978-617-7-7665-67-6.
9. Топчій, Н. В. (2020). Аналіз ризиків у випробувальній лабораторії органу оцінки відповідності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*, 31(70), 6(1), 1–5. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.6-1/01>
10. Кузьменко, О. О., & Віткін, Л. М. (2024). Розробка математичної моделі визначення ризику. *Вчені записки Університету «КРОК». Розділ 2. Управління та адміністрування*, 1(73), 188–194.
11. Віткін, Л. М., & Сингаївська, О. О. (2021). Особливості побудови багатофакторної моделі управління діяльністю випробувальної лабораторії легкої промисловості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(61), 120–130.

УДК 005:004.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-242-248

Дата надходження: 28.09.2025

Дата прийняття до друку: 04.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Кучма Максим¹, Орлова-Курилова Ольга²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KuchmaMV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2373-2741>

²Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

THE EVOLUTION OF MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Maksym Kuchma¹, Olga Orlova-Kurilova²

¹Postgraduate student, department of management technologies, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KuchmaMV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2373-2741>

²PhD(Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

Анотація. Сучасний менеджмент зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій та штучного інтелекту, що зумовлює необхідність перегляду класичних управлінських концепцій та пошуку нових ефективних моделей управління. Глобальна цифровізація, автоматизація бізнес-процесів, застосування алгоритмічного прийняття рішень та аналітики великих даних сприяють трансформації стратегічного планування, операційного менеджменту, управління людськими ресурсами та маркетингових підходів. Впровадження штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, покращити точність прогнозування, оптимізувати операційні завдання та створити персоналізовані бізнес-моделі. Метою дослідження є аналіз еволюції концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації та визначення ролі штучного інтелекту у зміні управлінських підходів. У статті розглянуто основні етапи розвитку теорії менеджменту, починаючи з класичних підходів Ф. Тейлора, М. Вебера та А. Файоля до сучасних алгоритмічних моделей управління. Особлива увага приділена ролі цифрових технологій у трансформації управлінських процесів, розвитку адаптивних бізнес-моделей та використанню автоматизованих рішень у стратегічному плануванні. Методологія дослідження базується на застосуванні системного, історичного та порівняльного аналізу, що дозволяє простежити взаємозв'язок між розвитком управлінських концепцій та технологічним прогресом, а також визначити ключові фактори впливу цифрових технологій на менеджмент. Результати дослідження свідчать, що штучний інтелект суттєво змінює процеси прийняття рішень, фінансового аналізу, управління людськими ресурсами, маркетингових стратегій та операційної діяльності підприємств. Інтелектуальні системи підвищують точність прогнозування, оптимізують процеси та дозволяють швидко адаптуватися до ринкових змін. Виявлено, що використання ШІ у сфері стратегічного менеджменту сприяє вдосконаленню процесів планування, автоматизації бізнес-операцій та персоналізації управлінських підходів. Разом із цим дослідження вказує на необхідність збалансованого підходу до інтеграції технологій у бізнес-процеси з урахуванням етичних, соціальних та правових аспектів. Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу алгоритмічного управління на корпоративну культуру, оцінку можливих ризиків, пов'язаних із заміщенням людської праці автоматизованими системами, та вивчення шляхів підготовки фахівців до роботи у високотехнологічному бізнес-середовищі. Окрему увагу варто приділити розробці нових управлінських моделей, що поєднують технологічний розвиток з людською креативністю та забезпечують ефективне функціонування організацій в умовах динамічної цифрової економіки.

Ключові слова: концепції менеджменту, цифрова трансформація, цифрові технології, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 9

Abstract. Modern management is undergoing fundamental changes under the influence of digital technologies and artificial intelligence, necessitating a review of classical management concepts and the search for new effective management models. Global digitalization, automation of business processes, application of algorithmic decision-making, and big data analytics contribute to the transformation of strategic planning, operational management, human resource management, and marketing approaches. The implementation of artificial intelligence enhances the efficiency of management processes, improves forecasting accuracy, optimizes operational tasks, and enables the creation of personalized business models. The purpose of this study is to analyze the evolution of management concepts in the context of digital transformation and to determine the role of artificial intelligence in shaping new management approaches. The article examines the main stages of management theory development, from the classical approaches of F. Taylor, M. Weber, and A. Fayol to modern algorithmic management models. Particular attention is given to the role of digital technologies in transforming management processes, developing adaptive business models, and utilizing automated solutions in strategic planning. The research methodology is based on the application of systematic, historical, and comparative analysis, which allows for tracing the interconnection between the evolution of management concepts and technological progress, as well as identifying key factors influencing management in the digital era. The results of the study indicate that artificial intelligence significantly transforms decision-making processes, financial analysis, human resource management, marketing strategies, and operational activities of enterprises. Intelligent systems improve forecasting accuracy, optimize processes, and allow organizations to quickly adapt to market changes. It has been found that AI utilization in strategic management enhances planning processes, business operations automation, and the personalization of management approaches. At the same time, the study highlights the need for a balanced approach to integrating technology into business processes, considering ethical, social, and legal aspects. Future research prospects include analyzing the impact of algorithmic management on corporate culture, assessing potential risks related to the replacement of human labor with automated systems, and exploring ways to prepare specialists for work in a high-tech business environment. Special attention should be given to the development of new management models that combine technological advancement with human creativity, ensuring effective organizational performance in a dynamic digital economy.

Keywords: management concepts, digital transformation, digital technologies, artificial intelligence, business process automation.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 2, **bibl.:** 9

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій та штучного інтелекту. Глобальна цифровізація, автоматизація управлінських процесів, застосування великих даних та алгоритмічного прийняття рішень суттєво трансформують традиційні моделі управління, що зумовлює необхідність перегляду класичних управлінських концепцій та пошуку нових ефективних підходів до керування організаціями в умовах швидкої технологічної еволюції. Впровадження ІІІ у сферу менеджменту сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації операційних процесів, персоналізації управлінських рішень та створенню динамічних бізнес-моделей. Однак, поряд із новими можливостями, цифрова трансформація ставить перед компаніями низку викликів, зокрема етичних, соціальних та організаційних. Актуальність дослідження визначається необхідністю аналізу еволюції управлінських концепцій у контексті цифрової трансформації,

дослідженні впливу штучного інтелекту на прийняття стратегічних рішень та формування нових моделей управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні українські наукові публікації засвідчують зростання інтересу до впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на розвиток менеджменту. У статті Шалухіної В. В., Ляшенка В. М., Черкаського Г. І. та Томчука О. О. (2022) розглянуто сучасні тенденції цифрової трансформації в Україні. Автори підкреслюють, що цифровізація створює нові можливості для оптимізації управління, підвищення ефективності комунікацій і скорочення операційних витрат. Дослідження доводить, що технологічні інновації стають ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств.

Базик О. В. (2024) у своїй роботі аналізує трансформацію управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій. Учений наголошує, що цифрові інструменти та аналітика персоналу змінюють традиційні HR-процеси,

посилюючи роль менеджера як координатора цифрових рішень і радника з розвитку компетенцій. Також автор звертає увагу на ризики автоматизації – втрату частини робочих місць і необхідність підвищення цифрової грамотності управлінців.

У статті Дриньова Д. М., Загородніх В. В. і Зінченко О. М. (2023) розкрито практичні напрями використання штучного інтелекту в управлінні підприємством. Автори відзначають, що системи ШІ сприяють удосконаленню процесів прийняття рішень, планування, прогнозування та контролю. Водночас підкреслюється важливість підготовки менеджерів до роботи з алгоритмами та забезпечення етичності використання технологій. Отже, сучасні українські дослідження свідчать, що цифрова трансформація та впровадження ШІ не лише змінюють інструменти управління, а й вимагають оновлення управлінських підходів, розвиток нових компетенцій і формування культури цифрового лідерства.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є аналіз еволюції концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації та визначення впливу штучного інтелекту на управлінські процеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент у цифрову еру переходить від традиційних методів до алгоритмічних рішень, які забезпечують глибший аналіз, прогнозування та персоналізацію управлінських процесів (Базик, 2024). Штучний інтелект сприяє підвищенню ефективності ухвалення стратегічних рішень, автоматизації операційних завдань та адаптації бізнес-моделей до нових ринкових умов. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють підходи до керування людськими ресурсами, маркетингу та фінансового

аналізу, формуючи цифровий ландшафт сучасного управління.

Розвиток концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації та впровадження штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів. Використання ШІ дозволяє створювати динамічні бізнес-моделі, оптимізувати операційні процеси та підвищувати якість стратегічного планування.

Оскільки вплив цифрових технологій та штучного інтелекту на сучасний менеджмент стає все більш глибоким, важливо дослідити, яким чином еволюція управлінських концепцій відображає ці зміни. Від традиційних моделей контролю та ієрархічних структур до динамічних, гнучких та технологічно підкріплених підходів – управлінські практики зазнали значних перетворень (Добринін, 2017). Аналіз історичних етапів розвитку менеджменту дозволяє зрозуміти, як цифрова епоха впливає на формування нових стратегій управління, які поєднують інноваційні технології з адаптивними організаційними моделями.

Еволюція концепцій менеджменту демонструє перехід від традиційних управлінських підходів до сучасних цифрових моделей, що включають штучний інтелект як ключовий фактор управлінських рішень. З моменту виникнення перших цивілізацій людство накопичило значний управлінський досвід. З кінця XVIII ст. до початку XX ст. менеджмент почав оформлюватися як наукова дисципліна, а розвиток індустрії та виробництва сприяв його формалізації (Дриньов, Загородніх & Зінченко, 2023). Основні етапи розвитку концепцій менеджменту підтверджують еволюцію управлінських підходів та їх адаптацію до нових соціально-економічних умов – табл.1.

Еволюція концепцій менеджменту

Період	Концепція	Основний внесок у розвиток менеджменту
Початок XX ст.	Науковий менеджмент	Раціоналізація праці, підвищення продуктивності, стандартизація процесів та методів управління, впровадження норм виробітку та наукових підходів до організації праці.
1920-ті рр.	Адміністративний менеджмент	Формування принципів управління організаціями, поділ управлінських функцій, створення ієрархічної структури та централізація прийняття рішень.
1930-1950-ті рр.	Біхейвіористичний підхід	Визнання важливості людського фактора, мотивації працівників, соціальної психології у процесах управління, запровадження гнучких методів стимулювання продуктивності.
1960-ті рр.	Кількісний (системний) підхід	Використання математичних моделей, дослідження операцій, розробка стратегічного управління, застосування системного аналізу у прийнятті рішень.
1970-1980-ті рр.	Організація як відкрита система	Взаємодія організаційного середовища з зовнішніми факторами, розвиток маркетингових стратегій, комунікаційних технологій та управління змінами.
1990-ті рр.	Ситуаційний підхід	Гнучкість управління, адаптивні структури, впровадження інноваційних методів прийняття рішень, орієнтація на динамічні умови бізнес-середовища.
Початок XXI ст.	Всезагальне управління якістю (TQM)	Орієнтація на клієнта, інтеграція управлінських методів для підвищення якості процесів, стратегічне планування через залучення персоналу.
Сучасність	Менеджмент 4.0	Використання цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизація прийняття рішень, адаптація бізнес-моделей до нових технологічних реалій.

Джерело: узагальнено авторами

Початкові підходи були орієнтовані на механізацію процесів та підвищення продуктивності через раціоналізацію праці. Згодом виникла необхідність у більш складних управлінських структурах, що привело до адміністративного менеджменту. Врахування людського фактора та соціальної психології дало поштовх до розвитку біхейвіористичного підходу, який сприяв підвищенню мотивації працівників. Подальші етапи включали кількісні методи, що дозволили застосовувати моделювання та аналіз даних для прийняття рішень. У 90-х роках XX століття відбулося посилення гнучких підходів, що враховували адаптацію до

змінного середовища. З початку XXI століття управління стало глобальним, орієнтованим на якість, ефективність та інноваційні методи (Шалухіна, Ляшенко, Черкаський & Томчук, 2022).

Еволюція управлінських концепцій демонструє безперервний розвиток методів управління відповідно до змінних соціально-економічних умов. Науковий менеджмент заклав основу для оптимізації виробничих процесів, адміністративний менеджмент сприяв чіткій організації праці, а біхейвіористичний підхід підкреслив важливість людського фактора. Згодом кількісний підхід дозволив ефективно застосовувати аналітичні

методи, а ситуаційний підхід зробив управління гнучкішим та більш адаптивним. У XXI столітті технології стали невід'ємною частиною менеджменту, що призвело до інтеграції цифрових рішень та автоматизації.

Штучний інтелект, як окрема галузь досліджень, почав формуватися у 1950-х роках завдяки роботам Алана Тюрінга та Джона Маккарті. Однак його практичне впровадження у сферу управління почалося лише у XXI столітті, коли розвиток обчислювальних потужностей дозволив

обробляти великі обсяги даних у реальному часі. Починаючи з 2010-х років, штучний інтелект став ключовим компонентом цифрової трансформації бізнесу, забезпечуючи автоматизацію аналітики, персоналізацію управлінських процесів та оптимізацію ухвалення рішень (Оліх, 2020). Таблиця 2 ілюструє ключові етапи розвитку концепцій менеджменту, починаючи з моменту зародження штучного інтелекту та його поступового впливу на управлінські практики.

Таблиця 2

Еволюція концепцій менеджменту в контексті розвитку штучного інтелекту

Період	Концепція менеджменту	Основні характеристики	Вплив штучного інтелекту
1950–1960-ті	Кількісний (системний) підхід	Використання математичних моделей, системного аналізу, методів дослідження операцій у прийнятті рішень.	Формування основ для автоматизації процесів аналізу даних, створення перших алгоритмів машинного навчання.
1970–1980-ті	Ситуаційний підхід та управління як відкрита система	Гнучкість управління, адаптація до зовнішнього середовища, використання стратегічного планування.	Розвиток експертних систем і перших алгоритмічних методів підтримки управлінських рішень.
1990-ті	Всезагальне управління якістю (TQM) та реінжиніринг бізнес-процесів	Орієнтація на оптимізацію процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості продукції та послуг.	Впровадження автоматизованих систем контролю якості, початок використання нейромереж у бізнес-аналізі.
2000-ті	Стратегічний менеджмент та цифрова трансформація	Акцент на інформаційні технології, управління знаннями, використання CRM- та ERP-систем.	Розвиток штучного інтелекту для аналізу великих даних, прогнозування ринкових трендів, персоналізації бізнес-моделей.
2010-ті	Агіл-менеджмент, динамічні організаційні моделі	Гнучкі методи управління, децентралізація прийняття рішень, швидка адаптація до змін.	Масове впровадження алгоритмів машинного навчання в маркетинг, HR, фінанси, розвиток чат-ботів та автоматизованих сервісів.

Джерело : узагальнено авторами

Таблиця 1 демонструє послідовну еволюцію концепцій менеджменту, що відображає вплив технологічного прогресу та розвитку ІІІ на управлінські практики.

Вона аргументує перехід від класичних кількісних підходів, орієнтованих на системний аналіз, до сучасних моделей, де домінують алгоритмічні рішення,

автоматизація процесів та інтеграція цифрових технологій у прийняття рішень (Soboleva & Kozyura, 2024). Кожен етап відзначається специфічними характеристиками управління, що адаптуються до нових умов ринку, підкреслюючи як інновації у сфері штучного інтелекту стимулюють трансформацію управлінських стратегій, так і формують основу для створення гнучких та адаптивних бізнес-моделей.

Інтеграція ІІІ у менеджмент сприяє підвищенню точності прогнозів, зниженню ризиків та впровадженню адаптивних бізнес-моделей. Його використання змінює підходи до фінансового аналізу, маркетингових стратегій, управління персоналом та операційної діяльності. Впровадження машинного навчання дозволяє розробляти гнучкі управлінські моделі, які оперативно реагують на зміни ринку та клієнтських вподобань. Розвиток штучного інтелекту є ключовим драйвером цифрової трансформації управління, що формує нову реальність для компаній у конкурентному середовищі.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління, створюючи нові виклики та можливості. Основні зміни включають автоматизацію процесів, впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних, адаптацію бізнес-моделей до цифрових реалій. Менеджмент 4.0 ставить акцент на динамічність, персоналізацію, гнучкість та ефективне використання сучасних технологій. Майбутній розвиток управлінської науки буде спрямований на створення нових моделей, що поєднують технологічний прогрес із людськими факторами, забезпечуючи ефективне управління в умовах цифрової економіки. ІІІ сьогодні демонструє значний вплив на процеси управління, а його подальший розвиток стане ключовим фактором конкурентоспроможності компаній у цифровому майбутньому.

У контексті цифрової трансформації штучний інтелект визначально впливає на еволюцію концепцій менеджменту, зумовлюючи перебудову стратегічних,

операційних, фінансових та кадрових підходів. Завдяки вбудованим алгоритмам машинного навчання та аналізу великих даних, ІІІ підвищує точність управлінських рішень, дозволяючи у реальному часі ідентифікувати оптимальні сценарії розвитку бізнесу та адаптуватися до кон'юнктури ринку.

У стратегічному менеджменті інтелектуальні системи розширюють можливості прогнозування, враховуючи множинні індикатори ринкових змін. В операційному секторі технології ІІІ забезпечують можливість роботизації та «розумне» керування ресурсами, що сприяє зниженню виробничих втрат і скорочує час циклу. У сфері HRM великі обсяги персональних даних аналізуються алгоритмами для більш прозорого та об'єктивного підбору персоналу, а також для розробки персоналізованих програм навчання. Маркетинг та CRM частіше спираються на рекомендовані системи й аналіз емоційної забарвленості відгуків, що підвищує релевантність комунікацій із клієнтами. Водночас фінансовий менеджмент активно застосовує аналітику на основі ІІІ для управління ризиками та боротьби з шахрайськими операціями, водночас покладаючись на алгоритмічні моделі в інвестиційних рішеннях (Voronkova, Bielousov & Koliukh, 2024).

Управління інноваціями в умовах ІІІ потребує формування організаційної культури, де алгоритми прискорюють генерування та оцінку ідей, не витісняючи при цьому людську креативність. Проте використання ІІІ піднімає низку етичних і соціальних питань, зокрема пов'язаних із дискримінаційними алгоритмами, прозорістю ухвалення рішень та впливом автоматизації на ринок праці. Відтак інтелектуальні системи вже сьогодні становлять основу конкурентних переваг організацій, які здатні інтегрувати технологічні інновації з фокусом на людський капітал та відповідальне лідерство.

Висновок. Результати проведеного дослідження свідчать, що еволюція

концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації набуває якісно нового виміру завдяки швидкому розвитку ІІІ. Від початкових спроб раціоналізації праці й формування класичних управлінських структур до впровадження ситуаційного підходу, орієнтованого на гнучкість і динаміку, управлінська думка постійно реагувала на соціально-економічні виклики. Сьогодні цифрові технології та ІІІ глибоко трансформують стратегічне планування, операційні процеси та HR-практики, сприяючи підвищенню аналітичної точності, швидкості ухвалення рішень і створенню персоналізованих бізнес-моделей. Водночас інтеграція ІІІ стимулює розвиток нових форм корпоративної культури, заснованих на інноваційності, колективному навчанні й відповідальному використанні технологій. Одержані висновки вказують на необхідність комплексного

переформатування управлінських парадигм із урахуванням етичних та соціальних аспектів, що зумовлює підвищену увагу до перепідготовки кадрів, прозорості ухвалення рішень та балансування алгоритмічних можливостей із людською креативністю. Зрештою, саме ефективна інтеграція ІІІ у менеджмент стає чинником довгострокової конкурентоспроможності сучасних організацій у динамічному цифровому середовищі.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у детальному вивченні впливу алгоритмічної автоматизації на етичні норми та соціальні взаємини у середовищі організацій. Також актуальною залишається розробка методик формування нових компетенцій людського капіталу, що гарантують гармонійну співпрацю з ІІІ і сприяють сталому розвитку бізнесу в цифрову епоху.

Література:

1. Базик, О. В. (2024). Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*, 64, 602-606. doi: 10.32782/2524-0072/2024-64-70
2. Добринін, А. П. (2017). Цілісна модель трансформації в цифровій економіці – як стати цифровими лідерами. *International Journal of Open Information Technologies*, 5(1), 16–28.
3. Дриньов, Д. М., Загородніх, В. В., & Зінченко, О. М. (2023). Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. *Економічний простір*, 188, 79–82. doi: 10.32782/2224-6282/188-13
4. Мельник, Л. Г., Вороненко, В. І., Розгон, Ю. В., Ковальов, Б. Л., & Мазін, Ю. О. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*, 9, 36–43.
5. Оліх, Л. А. (2020). Зміна моделі менеджменту за умов цифрової економіки. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Training in Economics and Management*, 184 с.
6. Шалухіна, В. В., Ляшенко, В. М., Черкаський, Г. І., & Томчук, О. О. (2022). Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 7(2), 219–224. doi: 10.36887/2415-8453-2022-2-26
7. Шимченко, О. В. (2024). Штучний інтелект як чинник трансформації суспільства. *Практичні студії* (15–17 травня 2024 р.), 49.
8. Soboleva, T. O., & Kozyura, S. I. (2024). Evolution of the concept of sustainable development in management and its business implementation in Ukraine. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 54, 57–67. Retrieved from <http://sedu.kneu.edu.ua/>
9. Voronkova, V., Bielousov, V., & Koliukh, V. (2024). Business analytics as a strategic resource for information and analytical support of enterprise and organization management in the context of digital transformation. *Digital Economy and Economic Security*, 5(14), 8–15.

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-249-256

Дата надходження: 24.11.2025

Дата прийняття до друку: 15.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВ

Олександр Алефіренко

Здобувач наукового ступеня доктора філософії, магістр менеджменту, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

EVOLUTION OF DIGITAL SOLUTIONS IN BANKS NON-PERFORMING ASSETS MANAGEMENT

Oleksandr Alefirenko

PhD Program Student, Master of Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Alefirenkoop@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесів цифрової трансформації банківської системи та впливу впровадження штучного інтелекту на еволюцію банківської індустрії. Дослідження базується на аналізі історичних даних, узагальненні наукових джерел, статистичних даних та кейс-стаді провідних банків і фінтех-компаній, статистичних даних Національного Банку України. Метою дослідження є всебічний аналіз процесів цифрової трансформації банківської галузі, оцінка ролі та економічної доцільності впровадження AI технологій, а також виявлення ключових можливостей і ризиків, які виникають внаслідок цієї еволюції. Для написання статті та проведення досліджень були використані методи системного підходу, порівняльного аналізу та ретроспективного огляду. Зокрема, порівняльний аналіз використовується для порівняння традиційного legacy підходу та підходу, орієнтованого на AI, за п'ятьма основними напрямками банківської діяльності. Для формування розуміння технологічної основи трансформації застосовується концептуальний аналіз ключових понять AI, включаючи машинне навчання, глибоке навчання, обробку природної мови NLP та великі дані big data. Статистичний та економічний аналіз використовується для оцінки впливу цифрових рішень, таких як скорочення мережі відділень, зростання транзакцій цифрових платіжних інструментів (stablecoin) на операційну ефективність та конкурентне середовище. На прикладі українських цифрових платформ CETAM, Prozorro Sale, WEAGROBANK застосовується кейс-метод для демонстрації національних особливостей цифровізації. Отримані наукові результати свідчать, що діджиталізація та впровадження новітніх AI-технологій надає традиційним банкам вагомі конкурентні переваги, дозволяючи перейти від реактивного до проактивного та прогнозного управління ризиками і бізнес-рішеннями. Застосування RPA та NLP чат-ботів значно оптимізує внутрішні процеси та підтримку клієнтів, забезпечуючи економію витрат на утримання персоналу та фізичні відділення. Визначено, що хмарні обчислення виступають критичною інфраструктурною основою для масштабування AI-рішень, перетворюючи обчислювальну потужність на комунальну послугу і знижуючи енергоспоживання до 80-90%. Виявлено зростаючу конкуренцію з боку цифрових платіжних інструментів, які пропонують майже миттєві та дешеві трансграничні операції. Перспективи подальших досліджень автор бачає у аналізі регуляторних викликів, пов'язаних із масовим впровадженням AI у критично важливих банківських процесах з метою подальшого використання у вигляді рекомендацій банківським установам, дослідженні можливості синергії між традиційними банками та Fintech-компаніями через моделі відкритого банкінгу, API-інтеграції та відкритого банкінгу (open-banking).

Ключові слова: діджиталізація, інновації, штучний інтелект, непрацюючі активи, НПА, управління непрацюючими активами, цифрові платіжні інструменти.

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

Abstract. The article is devoted to examining the processes of digital transformation within the banking system and the impact of artificial intelligence implementation on the evolution of the banking industry. The study is based on analysis of historical data, a synthesis of scientific sources, statistical indicators and case studies of leading banks and fintech companies, as well as statistical data of the National Bank of Ukraine. The purpose of the research is to provide a comprehensive assessment of the digital transformation processes in the banking sector, to evaluate the role and economic feasibility of implementing AI technologies, and to identify the key opportunities and risks arising from this

evolution. The methodological framework of the study includes a systems-based approach, comparative analysis, and retrospective review. In particular, comparative analysis is applied to contrast the traditional legacy-based banking model with AI-driven approaches across five core areas of banking operations. To establish an understanding of the technological foundations of transformation, conceptual analysis is used to examine key AI categories, including machine learning, deep learning, natural language processing (NLP), and big data. Statistical and economic analysis is employed to assess the impact of digital solutions, such as the decreasing the branch network and growing volume of transactions executed via digital payment instruments (including stablecoins) on operational efficiency and the competitive landscape. Using the examples of Ukrainian digital platforms such as SETAM, Prozorro Sale, and WEAGROBANK, the case-study method is applied to illustrate national specifics of digitalization. The findings indicate that digitalization and the deployment of advanced AI technologies provide traditional banks with substantial competitive advantages, enabling a shift from reactive to proactive and predictive risk management and business decision-making. The use of RPA and NLP-based chatbots significantly optimizes internal processes and customer support, resulting in cost savings related to personnel and physical branch maintenance.

The study determines that cloud computing constitutes the critical infrastructural foundation for scaling AI-driven solutions, transforming computing power into a utility-like service and reducing energy consumption by 80-90%. The research also identifies intensifying competition from digital payment instruments offering near-instant and low-cost cross-border transactions. The author sees prospects for further research in analysing the regulatory challenges associated with large-scale AI implementation in critical banking processes, with the aim of developing recommendations for banking institutions, as well as in exploring the potential synergies between traditional banks and fintech companies through open banking models, API integration, and open-banking ecosystems.

Key words: digitalization, innovation, artificial intelligence (AI), non-performing assets, NPA, non-performing asset management, digital payment instruments.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 1, **bibl.:** 20

Постановка проблеми. Банківська сфера належить до найдавніших інституційних галузей, і протягом всієї своєї історії еволюції впроваджувала і розвивала нові технології як для оптимізації діяльності банківських установ так і для задоволення зростаючих потреб клієнтів в отриманні сучасних і якісних фінансових послуг. В новітньому середовищі в умовах четвертої промислової революції (industry 4.0) діючі традиційні банки стикаються зі зростаючим рівнем конкуренції з боку Фінтех, Необанків і De Novo компаній. Потреба в еволюції, впровадженні технологій блок-чейн, штучного інтелекту, інтернету речей, аналітики великих даних має фундаментальне значення для існування і подальшого розвитку банківської системи, включаючи банківські установи України з метою гармонійної і своєчасної інтеграції в Європейській фінансовий простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації в банківській сфері, включаючи методи управління непрацюючими активами, є предметом постійного дослідження і висвітлено науковцями-теоретиками і практиками Cipollone, P. (2022), Hargrave, M. (2022),

Boyle, M. & Reyes, J.D. (2023), фінансовими фондами і аудиторськими фірмами: McKinsey & Company, HSBC Group.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених цифровізації банківської сфери, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Додаткову вагу доцільно звернути на дослідження впливу нового класу цифрових активів на традиційні платіжні системи, впровадження нових регуляторних підходів з метою дотримання стабільності платіжної інфраструктури, узгодження із вимогами операційної безперервності, кібербезпеки та європейських стандартів регулювання. Це визначає потребу у подальшому теоретичному та прикладному опрацюванні зазначених аспектів.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає у з'ясуванні і висвітленні ключових, на думку автора, етапів цифрової еволюції в банківській сфері, можливостей для ефективного розвитку і пов'язаних з ними ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтернет, комп'ютери та смартфони змінили способи, у які ми здійснюємо покупки, спілкуємося та

взаємодією у соціальному середовищі. Такі зміни відбуваються і в банківській сфері, оскільки банки застосовують новітні технології для найбільш ефективного надання фінансових послуг. Таким чином, цифрові технології перебувають у центрі трансформації банківської індустрії. Це пояснюється тим, що банківська діяльність ґрунтується на інформації, зокрема числових даних і текстів, які легко піддаються цифровізації.

Банківська галузь, як одна з найстаріших індустрій у світі, завжди прагнула впроваджувати нові технології для підвищення прибутковості за рахунок збільшення ефективності своєї діяльності. Комп'ютеризація почала відігравати значну роль у банківському секторі у 1960 роках із появою обчислювальних систем мейнфреймів для бухгалтерського обліку. Сьогодні ми називаємо ці системи мейнфреймів «легасі-системами» (legacy-systems), оскільки багато з них мають десятилітню історію та потребують модернізації. Ці легасі-системи важко оновлювати, оскільки їхнє безперервне використання є критично важливим для щоденної операційної діяльності багатьох банків.

У короткостроковій перспективі істотно простіше і дешевше здійснювати точкове усунення недоліків в наявних системах ніж розробляти і впроваджувати повністю нову систему. Проте у довгостроковій перспективі це призводить до перебоїв у роботі систем, а старіші, більш традиційні банки можуть відставати від своїх більш сучасних конкурентів через громіздкість своїх інформаційних систем. Фінансово-технологічні (Fintech) компанії, натомість, застосовують новітні веб-орієнтовані технології, відомі як системи «de novo», для надання фінансових послуг і конкуренції з більш консервативними банками. На відміну від старших конкурентів, ці учасники ринку не обтяжені легасі-системами.

Банківська діяльність розпочиналася як форма безпосередньої взаємодії. Це означало, що банкіри та клієнти перебували

один у присутності одного під час здійснення фінансових операцій. Часто письмові угоди були непотрібними, оскільки люди дотримувалися принципу: «моє слово — моя гарантія». Згодом технології почали розвиватися, забезпечуючи швидку та надійну передачу інформації на великі відстані. Наприклад, телеграф дав змогу здійснювати торгівлю акціями між Лондоном і Нью-Йорком. Однак, попри технологічний прогрес XIX та XX століть, не існувало альтернативи взаємодії з клієнтами у відділеннях у форматі особистого спілкування. Навіть після винайдення телефону у 1870 році темпи змін залишалися дуже повільними. Лише у 1989 році банк Midland Bank (нині HSBC) запустив First Direct — перший у світі банк, що працював виключно у телефонному режимі (HSBC, 2023). В наші дні у кол-центрах першим контактом для клієнта часто стають телефонні боти на основі штучного інтелекту. Ці боти функціонують шляхом розпізнавання ключових слів і патернів мови клієнта та спрямовують його до відповідного співробітника. Досягнення у базовій технології, відомій як обробка природної мови (natural language processing), також сприяли появі цифрових голосових помічників. Прикладами таких систем є продукти Amazon Echo — з цифровим помічником Alexa або Siri від Apple. Окрім допомоги людям у вирішенні широкого спектра завдань від онлайн-купівель до планування маршруту, цифрові голосові асистенти на кшталт Alexa також дають змогу клієнтам перевіряти залишок на рахунку та здійснювати платежі за допомогою голосу (Hartung, 2018). Однією з причин, з яких банки прагнуть цифровізації, є скорочення витрат. Оскільки дедалі більше людей користуються фінансовими послугами в цифровому форматі, банки спостерігають структурне скорочення кількості відвідувань фізичних відділень і закривають багато з них з метою зниження витрат. Наприклад, роздрібні банки Великої Британії скорочують мережу своїх

відділень темпами 7–9% на рік (Pedersen, 2020).

Банки значною мірою покладаються на легасі-системи, тому їхнє оновлення або заміна може бути дуже ризикованою. Банк TSB відчув це на власному досвіді у квітні 2018 року, коли в межах оновлення своєї IT-інфраструктури він здійснив міграцію корпоративних і клієнтських даних на нову систему. Попри те, що самі дані були перенесені успішно, нова система вийшла з ладу, в результаті TSB не зміг надавати банківські послуги, включаючи роботу відділень, телефонний банкінг, онлайн-банкінг і мобільний банкінг, для більшості зі своїх 5,2 мільйона клієнтів протягом тривалого часу (Financial Conduct Authority, 2022). Британський фінансовий регулятор зазначив, що проект IT-міграції TSB був «амбіційним і складним» і містив високий рівень операційного ризику. Банк зміг повністю повернутися до звичного режиму роботи лише через пів року у грудні 2018 року. Оскільки вважалося, що TSB міг би краще керувати ризиками такої моделі взаємодії, банк було оштрафовано на 48,6 млн. фунтів стерлінгів. Крім того, TSB виплатив 32,7 млн. фунтів компенсацій клієнтам, які постраждали внаслідок інциденту (Financial Conduct Authority, 2022).

Розглянемо еволюцію банківської діяльності під впливом штучного інтелекту, шляхом порівняння традиційного (legacy) підходу та «AI-підходу» за п'ятьма ключовими аспектами:

1) Кредитування. Традиційно кредитні рішення ухвалювалися у форматі особистої зустрічі кредитного менеджера з клієнтом у відділенні банку. Підхід із використанням AI: алгоритми машинного навчання можуть здійснювати автоматизовані кредитні рішення на основі різноманітних даних, зокрема доходу клієнта, кредитної історії, операцій за рахунком. Це допомагає банкам уникати кредитування більш ризикових клієнтів, рішення можуть ухвалюватися за лічені секунди, що економить час клієнта.

2) Управління ризиками. У минулому управління ризиками було надто реактивним. Банки були зайняті вирішенням уже реалізованих ризиків, що могло призводити до втрати уваги до нових. Із використанням AI банки застосовують великі обсяги зовнішніх та внутрішніх даних для побудови прогностичних моделей управління ризиками. Наприклад, Банк Італії застосовував алгоритми для аналізу вебсайтів з оголошеннями про нерухомість, що допомогло оцінити стан національного ринку житла (Cipollone, 2022). Якісні дані дозволяють банкам точніше прогнозувати дефолти за кредитами.

3) Внутрішні робочі процеси. Традиційний підхід: Робочі процеси у бекофісах традиційних банків були і в деяких випадках досі залишаються значною мірою паперовими. Підхід із використанням AI: багато завдань, які виконуються людьми, можуть бути автоматизовані за допомогою роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation, RPA).

4) Підтримка клієнтів. Традиційний підхід: традиційно клієнтам банку необхідно було відвідати відділення, зателефонувати до кол-центру або скористатися онлайн-каналом, щоб отримати доступ до служби підтримки. Підхід із використанням AI:

незалежно від того, чи йдеться про телефонні або текстові канали, чат-боти на основі обробки природної мови, NLP, дають змогу банкам забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів, надаючи кожному користувачеві узгоджені та стандартизовані консультації, дозволяючи висококваліфікованому персоналу зосереджуватися на складніших клієнтських запитах (Ringman, 2020).

5) Клієнтські дані. Традиційний підхід: записи про взаємовідносини з клієнтами спочатку існували у вигляді рукописних нотаток щодо домовленостей між банком і клієнтом. Підхід із використанням AI: цифрові канали банківського обслуговування, такі як кол-

центри, мобільні додатки та вебсайти, дають змогу банкам збирати клієнтські дані у цифровому форматі (Hargrave, 2022). Дані, що зберігаються у системах управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), слугують основою для прийняття рішень щодо розробки продуктів і маркетингових стратегій банку. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти патерни та сигналізувати про аномалії, які можуть свідчити про шахрайство, відмивання коштів або іншу підозрілу діяльність. Широке застосування AI було б неможливим без однієї ключової технології — хмарних обчислень.

Комп'ютерні чипи протягом багатьох років ставали дедалі меншими, що дозволило виробникам збільшувати потужність обчислень у відносно невеликих комп'ютерах. Комп'ютер, який забезпечив політ людини на Місяць, є менш потужним, ніж звичайний калькулятор (Puiu, 2023). Інтернет-з'єднання покращилося настільки, що обчислювальну потужність стало можливо отримувати віддалено. Це дало поштовх появі технології хмарних обчислень. Замість того щоб купувати дороге апаратне забезпечення, необхідне для роботи застосунків на базі штучного інтелекту, організації можуть орендувати простір на комп'ютерах третьої сторони. Оскільки хмарні ресурси можна використовувати за моделлю «оплата за фактичне споживання», хмара фактично перетворила комп'ютерну інфраструктуру на комунальну послугу, подібно до води чи газу. За фаховими оцінками, хмарні обчислення можуть зменшити споживання електроенергії на 80–90% (Armbrust et al., 2010).

До основних типів фінансових інноваторів належать:

1) Банки-челенджери. Челенджер-банки працюють під новими брендами, але, як правило, пропонують вужчий спектр власних продуктів порівняно зі своїми більшими конкурентами.

2) Необанки. Подібно до челенджер-банків, ці установи починають свою

діяльність із вузького спектра висококонкурентних продуктів. Вони надають свої послуги виключно через мобільний застосунок або онлайн-банкінг. Оскільки необанки не мають фізичних відділень, які потрібно утримувати, їхні витрати зазвичай є нижчими, ніж у традиційних банків.

3) P2P-кредитори. Платформа реєт-то-реєт (рівний-до-рівного) (P2P) кредитування — це різновид небанківської установи, яка надає послуги, подібні до банківських заощаджень і кредитування. На відміну від банків, P2P-кредитори не беруть на себе кредитний ризик, надаючи кошти від власного імені. Натомість вони розподіляють кредитний ризик між вкладниками. P2P-платформи з'єднують вкладників і позичальників через свої онлайн-платформи. В обмін на це вони отримують комісію. Перший у світі P2P-кредитор британська фінансова установа ZOPA, яка вже має статус банку, використовує алгоритми машинного навчання для моделювання кредитного ризику у своєму кредитному портфелі (Fanning, 2019).

4) Рободавайзери — це компанії, які пропонують автоматизовані, але водночас персоналізовані інвестиційні рекомендації через мобільні застосунки або вебсайти.

Рободавайзери зазвичай стягують постійну комісію на основі відсотка від активів, інвестованих клієнтом (наприклад 0,25% на рік).

5) Платіжні застосунки. У 2011 році британський Royal Bank of Scotland запустив перший у світі мобільний банківський застосунок. Він дуже швидко став популярним серед клієнтів: протягом перших шести місяців понад мільйон користувачів зареєструвалися та здійснили перекази на суму більш ніж 1 мільярд фунтів стерлінгів через застосунок (NatWest Group, 2022). Відтоді з'явилися мобільні банки, що працюють виключно у цифровому форматі, зокрема Revolut, Monzo та Starling. Переваги мобільного банкінгу очевидні: ми можемо керувати своїми фінансами, не виходячи з дому, або

під час руху — без необхідності заходити в інтернет-банкінг через браузер чи відвідувати відділення банку. (Boyle & Reyes, 2023).

Станом на кінець 2024 року в єврозоні було ідентифіковано близько 60 банків, що працюють у форматі digital-only. Сім із них є дочірніми структурами традиційних банків. Частка цифрових банків у загальних активах зросла з 3,1% у 2019 році до 3,9% у 2024 році завдяки розширенню присутності вже усталених гравців та входженню нових конкурентів. (Garcia, 2025).

Стейблкоїни — форма цифрових грошей, емітована у вигляді токенів на блокчейні. Нині вони здебільшого випускаються в доларах США, а їхня циркуляція подвоїлася протягом останніх 18 місяців, однак вони все ще забезпечують лише близько 30 мільярдів доларів транзакцій на добу — менше ніж 1 відсоток світових грошових потоків. (Higginsson, M., 2025). GENIUS Act (Guiding and Establishing National Innovation for U.S.) — це федеральний закон США, що регламентує

стейблкоїни, і який було підписано Дональдом Трампом 18.07.2025. Його головна мета — створити чітке нормативно-правове регулювання стабільних цифрових валют, які прив'язані до реальних активів, таких як долар США. Асоціація американських банкірів звернулась до Конгресу США з проханням внести зміни до GENIUS Act оскільки закон у затвердженій редакції може призвести до значного відтоку коштів з рахунків традиційних банків.

Згідно з даними SWIFT і Банку міжнародних розрахунків, чинна традиційна платіжна інфраструктура (legacy payments infrastructure) опрацьовує від 5 до 7 трильйонів доларів глобальних грошових переказів щодня (включно з інституційними, комерційними та споживчими операціями). Для порівняння, в обігу перебуває близько 250 мільярдів доларів стейблкоїнів. З поточними темпами зростання, обсяги транзакцій стейблкоїнів можуть перевищити обсяги традиційних платежів менш як за 10 років. (Нечет, Т., 2025).

Таблиця 1

Порівняння ключових обмежень традиційних платіжних систем та можливостей цифрових валют

Показник	Традиційні платіжні мережі (Legacy payments)	Стейблкоїни (Stablecoin)
Швидкість	1–5 робочих днів	Майже миттєве здійснення платежу
Вартість	Міжнародний переказ: \$15–\$50 за транзакцію Автоматизована клірингова палата (ACH): \$0,2–\$1,5 за транзакцію Кредитна картка: 1,5%–3,5% від суми транзакції	< \$0,1 за транзакцію
Транскордонні операції	Залежність від кореспондентських або внутрішніх банківських систем; додаткові комісії за валютні операції (FX)	Безкордонні перекази з мінімальними або відсутніми комісіями за валютні операції
Автоматизація та можливість програмування	Ручні втручання, ускладнення під час розрахунків Обмежені можливості API та програмованості	Повністю цифрова інфраструктура з програмованістю на основі смартконтрактів

Продовження Таблиці 1

Безпека	Встановлені банківські стандарти Застосування технологій для зниження ризиків шахрайства	Криптографічно захищені та незворотні, але катастрофічно вразливі до ризиків втрати гаманця або ключів
Прозорість	Обмежена видимість етапів транзакції	Повністю прозора звітність про транзакції в блокчейні
Ризики розрахунків	Залежність від посередників або банків-кореспондентів	Модель peer-to-peer, без ризиків, пов'язаних із посередниками
Доступність	Обмеження робочими годинами банків	Повністю доступні 24/7/365

Джерело: складено авторами за даними (Higginsson, M., 2025)

В Україні важливим етапом цифровізації процесів реалізації проблемних активів став перехід від непрозорих, фізичних аукціонів до електронних платформ, шляхом впровадження Міністерством юстиції у 2014 році майданчика CETAM (Система Електронних Торгів Арештованим Майном). Подальша еволюція цього напрямку пов'язана з впровадженням системи «Prozorro.Sale», створеного за принципами повної прозорості: «всі бачать все», ця система стала основним інструментом для Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) у реалізації активів неплатоспроможних банків. Починаючи з 2014р. ДП «CETAM» на електронному аукціоні OpenMarket реалізовано майна на загальну суму понад 21 млрд грн., на понад 81 тисячі аукціонів. Завдяки конкуренції на торгах продавці додатково отримали понад 2 млрд грн., тобто середнє зростання ціни по реалізованим лотам склало 11,4%. У першому кварталі 2025р. державного бюджету було сплачено 25,5 млн. грн. податків та інших зборів (Сетам, 2025).

Piraeus Bank оголосили про співпрацю з фінтех-компанією Activitis щодо запуску першого в Україні цифрового сервісу для фермерів – WEAGROBANK. На меті проекту – забезпечення фінансування повного господарського циклу від фермера до переробника продуктів харчування та експортера. Цей цикл охоплюватиме сегменти клієнтів з продуктами від мікрокредитування та кредитних карток до

фінансування малих та середніх підприємств, а також фінансові продукти корпоративного банкінгу. (Фінтех-Інсайдер, 2025) Piraeus Bank Group має релевантний досвід в Греції, тому робить фокус на тому, що є рушійною силою України, а саме на сільському господарстві та цифрових технологіях у перспективі.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що діджиталізація і штучний інтелект є ключовими драйверами трансформації сучасного банківського сектору, впливаючи на всі сфери його діяльності від кредитування та управління ризиками до внутрішніх операцій і взаємодії з клієнтами. Перехід від традиційних легасі-систем до AI-орієнтованих технологій і блок-чейн формує нову конкурентну динаміку, у якій фінтех-компанії, цифрові банки й інші інноваційні платформи поступово посилюють свою значимість. Доведено, що алгоритми машинного навчання, хмарні обчислення, автоматизація процесів і генеративний штучний інтелект значно підвищують точність, швидкість та ефективність банківських операцій.

Водночас дослідження підкреслює, що така трансформація супроводжується суттєвими ризиками, зокрема операційними, кібернетичними, регуляторними та репутаційними. Паралельно нові форми цифрових валют, зокрема віртуальні цифрові активи, створюють потенційний тиск на традиційні платіжні системи та потребують адаптації нормативної бази.

Література:

1. Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I., & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50–58. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
2. Boyle, M., & Reyes, J. D. (2023, February 22). Digital banking statistics 2023. Finder. <https://www.finder.com/uk/digital-banking-statistics>
3. Cipollone, P. (2022, September 29). The experience of 10 years of data in Central Banking - from gathering real-time data and big data to challenges like storage or skills [Presentation slides]. Banca D'Italia. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2022/Cipollone_future_of_central_banking_29_settembre_2022_Vilnius.pdf
4. Fanning, T. (2019, October 16). The tech behind Borrowing Power. Zopa Bank. <https://www.zopa.com/blog/article/the-tech-behind-borrowing-power>
5. Financial Conduct Authority. (2022). TSB fined £48.65m for operational resilience failings. <https://www.fca.org.uk/news/press-releases/tsb-fined-48m-operational-resilience-failings>
6. Garcia, M., et al. (2025). Digital banking: How new bank business models are disrupting traditional banks. European Central Bank.
7. Hargrave, M. (2022). What is CRM? Customer relationship management defined. Investopedia. https://www.investopedia.com/terms/c/customer_relationship_management.asp
8. Hartung, R. (2018, June 7). A voice-led future – Banking with “Alexa” and similar services become mainstream. The Asian Banker. <https://www.theasianbanker.com/updates-and-articles/a-voice-led-future-banking-with-alexa-and-similar-services-become-mainstream>
9. Higginson, M., & Spans, G. (2025). The stable door opens: How tokenized cash enables next-gen payments. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-stable-door-opens-how-tokenized-cash-enables-next-gen-payments>
10. HSBC Group. (2023). History timeline. <https://www.about.hsbc.co.uk/hsbc-uk/history-timeline>
11. McKinsey & Company. (2023, January 19). What is generative AI? <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-generative-ai>
12. NatWest Group. (2022). Banking app, 2011. <https://www.natwestgroup.com/heritage/history-100/objects-by-theme/going-the-extra-mile/banking-app-2011.html>
13. Pedersen, N. (2020). Networks, APIs, and fintech banking platforms. In *Financial technology: Case studies in fintech innovation*. Kogan Page.
14. Puiu, T. (2023, May 11). Your smartphone is millions of times more powerful than the Apollo 11 guidance computers. ZME Science. <https://www.zmescience.com/feature-post/technology-articles/computer-science/smartphone-power-compared-to-apollo-432>
15. Ringman, M. (2020, July 6). How to build a chatbot that doesn't sacrifice the human touch. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/07/06/how-to-build-a-chatbot-that-doesnt-sacrifice-the-human-touch/>
16. Wang, H., et al. (2023). Fintech inputs, non-performing loans risk reduction and bank performance improvement. *International Review of Financial Analysis*, 90, 102849. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102849>
17. Демчишак, Н. (2024). Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: Інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>
18. ДП «СЕТАМ». (2025). ДП «СЕТАМ» продало майна на 21 млрд грн. <https://setam.gov.ua/article/dp-setam-prodalo-mayna-na-21-mlrd-grn>
19. Нечет, Т. (2025). Банківська революція: чи знищать стейблкоїни фінансових гігантів? ІТС.уа. <https://itc.ua/ua/articles/chy-znyshhat-stejblkoviny-tradytsijnyh-finansovyh-gigantiv/>
20. Фінтех-Інсайдер. (2025). Перший цифровий банк для агробізнесу та перспективи українського ринку: біліт-інтерв'ю з Яннісом Кіріакопулосом, головою правління Піреус Банку. <https://fintechinsider.com.ua/pershyj-cyfrovyy-bank-dlya-agrobiznesu-ta-perspektyvy-ukrayinskogo-rynku-bilic-intervyu-z-yannisom-kiriakopulosom-golovoyu-pravlinnya-pireus-banku/>

УДК 330.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-257-272

Дата надходження: 14.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Крискун Іван

Аспірант, кафедра управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: krysrunim@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9608-3604>

KEY PRINCIPLES OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGY

Ivan Kryskun

Postgraduate student, department of management technologies, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: krysrunim@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9608-3604>

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методологічні засади управління проєктами в галузі інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації. Акцентовано увагу на поєднанні класичних принципів проєктного менеджменту з сучасними інструментами цифровізації — штучним інтелектом, машинним навчанням, аналітичними системами прогнозування ризиків і DevOps-підходами. Описується нова концепція "планування гнучкості". Замість жорстких планів розробляються сценарії розвитку подій з різними варіантами дій. Широко використовуються предиктивні аналітичні системи, які дозволяють моделювати різні варіанти розвитку подій. Розглянуто особливості життєвого циклу проєкту, з врахуванням того, що в сучасних умовах він є не лінійним і багато процесів можуть відбуватись одночасно. Зроблено порівняння методів оцінювання завдань з врахуванням їх переваг та недоліків. Узагальнено особливості процесного підходу до управління життєвим циклом ІТ-проєкту, що охоплює ініціацію, планування, виконання, моніторинг, контроль і завершення. Акцентовано увагу на сучасні підходи з управління віддаленою командою з використанням сучасних інструментів (Slack, Microsoft Teams). Описано моделі інтеграції, змісту, термінів і якості, підходи до формування команд і застосування систем управління змінами. Розроблена піраміда з тестування ІТ проєктів, що демонструє техніки тестування їх послідовність та співвідношення зусиль між ними. Особливу увагу приділено управлінню ризиками, забезпеченню якості програмного продукту та використанню сучасних програмних інструментів (Microsoft Project, Jira, ClickUp, Asana, Trello) для підвищення ефективності командної взаємодії. Зроблено порівняння сучасних інструментів управління проєктами, продемонстровано їх переваги та недоліки з врахуванням використаної методології. Систематизовано ключові показники ефективності проєктів. Результати дослідження доводять, що синергія гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) та інтелектуальних технологій створює нову парадигму управління ІТ-проєктами, спрямовану на підвищення адаптивності, прозорості й результативності управлінських рішень.

Ключові слова: управління проєктами, ІТ-проєкти, штучний інтелект, машинне навчання, Agile, Waterfall, прогнозування ризиків.

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 3, бібл.: 25

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of project management in the field of information technology in the context of digital transformation. It focuses on combining classic project management principles with modern digitalization tools—artificial intelligence, machine learning, analytical risk forecasting systems, and DevOps approaches. A new concept of “flexibility planning” is described. Instead of rigid plans, scenarios of events with different options for action are developed. Predictive analytical systems are widely used to model different scenarios. The features of the project life cycle are considered, taking into account that in modern conditions it is non-linear and many processes can occur simultaneously. A comparison of task assessment methods is made, taking into account their advantages and disadvantages. The features of the process approach to IT project life cycle management, covering initiation, planning, execution, monitoring, control, and completion, are summarized. Attention is focused on modern approaches to remote team management using modern tools (Slack, Microsoft Teams). Models of integration, content, timing, and quality, approaches to team formation, and the application of change management systems are described. A pyramid for testing IT projects has been developed, demonstrating testing techniques, their sequence, and the balance of effort between them. Particular attention is paid to risk management, software quality

assurance, and the use of modern software tools (Microsoft Project, Jira, ClickUp, Asana, Trello) to improve team interaction. A comparison of modern project management tools is made, demonstrating their advantages and disadvantages, taking into account the methodology used. Key project performance indicators are systematized. The results of the study prove that the synergy of flexible methodologies (Agile, Scrum, Kanban) and intelligent technologies creates a new paradigm of IT project management aimed at increasing the adaptability, transparency, and effectiveness of management decisions.

Keywords: *project management, IT projects, artificial intelligence, machine learning, Agile, Waterfall, risk prediction.*

Formulas:0; fig.: 3; tab.: 3; bibl.:25

Вступ. Галузь інформаційних технологій є динамічним сектором економіки, де успіх проєктів визначається здатністю організацій ефективно адаптуватися до змін середовища, управляти складними системами та швидко впроваджувати інновації. Проєктний підхід став базовою моделлю управління у більшості ІТ-компаній, оскільки дозволяє структурувати процеси, раціонально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей у стислі терміни. Однак швидкий технологічний розвиток, цифровізація бізнесу, зростання обсягів даних та необхідність інтеграції нових технологій створюють численні виклики, пов'язані з ризиками, невизначеністю та обмеженістю ресурсів.

В умовах постійних змін традиційні підходи до управління проєктами виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стабільності та прогнозованості результатів. Саме тому особливого значення набуває використання сучасних методологій (Agile, Scrum, Kanban) у поєднанні з інтелектуальними технологіями, такими як штучний інтелект (ШІ), машинне та глибинне навчання. Вони відкривають нові можливості для автоматизації процесів планування, прогнозування ризиків, аналізу ефективності й підвищення якості управлінських рішень.

Дослідження ключових засад управління проєктами в ІТ-сфері є актуальним як для науковців, так і для практиків. Воно дозволяє визначити закономірності розвитку проєктного менеджменту, розкрити потенціал сучасних цифрових інструментів і сформулювати принципи, що сприятимуть підвищенню успішності ІТ-проєктів у

середовищі постійної трансформації. Сучасні ІТ-проєкти характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, що зумовлює виникнення численних ризиків, здатних негативно впливати на фінансові показники підприємств. Традиційні методи аналізу ризиків в ІТ-проєктах, з ростом складності проєкту, вимагають багато зусиль та можуть давати значні похибки. Застосування ШІ дозволить автоматизувати аналіз ризиків, прогнозувати можливі загрози та мінімізувати негативні наслідки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження свідчать про значну увагу до питань удосконалення управління проєктами в галузі ІТ, зокрема Грабіна та Шендрік (2024) розглядають алгоритми управління ризиками та можливостями в ІТ проєктах. Орлова-Курилова та Мігаль (2025) у дослідженні Agile-підхід до адаптації нових співробітників: переваги та виклики, розглядають можливість використання Agile при інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище. Дослідження Онищенко та Шарової (2013) акцентують увагу на еволюції життєвого циклу програмних проєктів і важливості процесного підходу для підвищення ефективності управління. Закордонні дослідники Devi та Reddy (2012) підкреслюють значення побудови структури декомпозиції робіт (WBS) як основи якісного планування. Автори Brem, Giones, Werle (2023); Köhl, Schemmer, Satzger (2022) аналізують застосування штучного інтелекту в управлінні інноваціями, а також використання аналітичних систем для прогнозування ризиків і оптимізації рішень у проєктному менеджменті. Сукупність цих досліджень

свідчить про інтеграцію класичних принципів управління з інструментами цифрової трансформації, що формує нову парадигму управління IT-проєктами.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є систематизація теоретичних і практичних засад управління проєктами в галузі інформаційних технологій, а також визначення ролі сучасних цифрових та інтелектуальних інструментів у підвищенні ефективності проєктної діяльності. Основні завдання дослідження полягають у визначенні особливостей сучасного процесного підходу до управління IT-проєктами дослідженні принципів планування, формування команди, управління якістю, змінами й інтеграцією в умовах високої невизначеності. Огляд сучасних інструментів управління проєктами (Microsoft Project, Jira, ClickUp, Asana, Trello) допомагає у визначенні впливу інструментів на ефективність командної взаємодії. Розробці рекомендацій щодо підвищення якості моніторингу, звітності та управлінських рішень у цифровому середовищі.

Реалізація поставлених завдань дасть змогу поглибити розуміння ключових принципів управління проєктами в IT-галузі, сформувати узагальнену модель управління, адаптовану до сучасних технологічних тенденцій, та окреслити напрями подальших наукових досліджень.

Результати дослідження. Сучасні процеси управління проєктом трансформувалися під впливом цифровізації та глобалізації. Вони тепер включають не лише традиційні інструменти планування, а й передові технології на кшталт штучного інтелекту для прогнозування ризиків та блокчейну для забезпечення прозорості процесів. Це дозволяє керівникам проєктів приймати більш обґрунтовані рішення на основі даних у реальному часі.

Важливим аспектом сучасних процесів управління є адаптивність до змін. Замість жорстких схем вони передбачають гнучкі підходи, що дозволяють оперативно

реагувати на зміни ринкових умов, вимог клієнтів або технологічні інновації. Це особливо актуально в умовах VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), де невизначеність стала нормою.

Розглянемо особливості процесів життєвого циклу проєкту. Життєвий цикл сучасного проєкту більше не є лінійною послідовністю етапів. Окремі фази можуть повторюватися або проводитися паралельно, що значно підвищує ефективність роботи. Наприклад, етапи тестування та розробки в IT-проєктах часто йдуть одночасно, забезпечуючи безперервне вдосконалення продукту (Онищенко, 2013).

Особливу увагу слід приділити завершальній фазі життєвого циклу. Вона тепер включає не лише формальне закриття проєкту, а й систематизацію отриманого досвіду для майбутніх ініціатив. Це передбачає створення детальних звітів "lessons learned", які стають цінним активом для організації.

На етапі ініціації ключовим є стратегічне обґрунтування доцільності проєкту. Сьогодні для цього використовують складні фінансові моделі та аналіз великих даних, що дозволяє точніше прогнозувати потенційні вигоди. Важливою складовою стало й оцінювання ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських аспектів).

Сучасні практики ініціації також передбачають раннє залучення ключових стейкхолдерів. Це допомагає сформувати більш реалістичні очікування та запобігти потенційним конфліктам на пізніх етапах реалізації проєкту.

Сучасні процеси планування проєктів ґрунтуються на концепції "планування гнучкості". Замість жорстких планів розробляються сценарії розвитку подій з різними варіантами дій. Широко використовуються предиктивні аналітичні системи, які дозволяють моделювати різні варіанти розвитку подій.

Особливу увагу при плануванні приділяють управлінню знаннями.

Створюються спеціальні бази знань, де акумулюється інформація з попередніх проєктів, що значно підвищує точність планування та допомагає уникнути типових помилок.

Процеси виконання сучасних проєктів характеризуються широким використанням автоматизації та розподілених команд. Інструменти типу CI/CD (безперервної інтеграції та доставки) дозволяють значно прискорити процес реалізації. Особливо це помітно в ІТ-сфері, де з'явилась можливість одночасної роботи над різними модулями системи.

Системи моніторингу базуються на технологіях реального часу. Використання IoT-пристроїв і датчиків дозволяє відстежувати прогрес на об'єктах будівництва чи виробництва без безпосередньої участі людини. AI-алгоритми аналізують ці дані, виявляючи аномалії та пропонуючи варіанти вирішення проблем.

Контроль якості тепер часто включає комп'ютерний зір та машинне навчання для автоматичного виявлення дефектів. Це особливо актуально у виробничих проєктах, де такий підхід дозволяє значно підвищити точність контролю та знизити витрати.

Сучасний підхід до завершення проєктів передбачає комплексний аналіз досягнутих результатів. Використовуються спеціальні метрики успіху (OKR, KPI), які дозволяють кількісно оцінити ефективність проєкту. Особливу увагу приділяють аналізу відхилень від початкових планів і причин цих відхилень.

Важливим елементом завершення стала передача знань. Створюються детальні звіти, проводяться воркшопи, а інформація систематизується в корпоративних базах знань. Це дозволяє уникнути втрати цінного досвіду і використовувати його в майбутніх ініціативах.

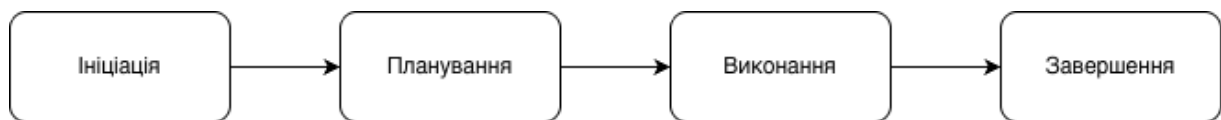


Рис. 1 Модель життєвого циклу ІТ-проєкту

Джерело: розроблено автором на основі праці Онищенко (2013)

Сучасне управління інтеграцією проєкту передбачає використання цифрових платформ, які об'єднують усі аспекти проєкту. ERP-системи нового покоління дозволяють інтегрувати дані з фінансових, логістичних та виробничих систем у єдиний інформаційний простір. Це значно підвищує прозорість і узгодженість усіх процесів (Онищенко, 2013).

Особливий акцент робиться на управлінні змінами. Використовуються спеціалізовані програмні рішення для відстеження, узгодження та впровадження змін, що дозволяє мінімізувати їхній негативний вплив на хід проєкту.

Сучасні підходи до управління змістом проєкту включають використання модульних архітектур. Це дозволяє гнучко

адаптувати зміст проєкту до змінних умов без радикальної зміни всієї структури. AI-інструменти допомагають автоматично виявляти "роздутість" змісту і пропонують варіанти оптимізації.

Важливим аспектом стало управління вимогами. Використовуються спеціалізовані системи для трасування вимог, які дозволяють відстежувати зв'язок між вимогами, задачами та результатами на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

Сучасні методи управління термінами проєкту базуються на передових технологіях планування. Використовуються системи типу цифрових двійників, які дозволяють моделювати різні сценарії виконання робіт і визначати оптимальні шляхи. Машинне навчання

допомагає прогнозувати можливі затримки на основі історичних даних.

Особливу увагу приділяють управлінню критичним шляхом. Сучасні інструменти дозволяють у реальному часі відстежувати зміни в критичному шляху та оперативно адаптувати ресурси для мінімізації впливу цих змін на загальні терміни проєкту.

Визначення обсягу робіт та цілей є першим критичним етапом планування IT-проєктів, який забезпечує чітке розуміння меж проєкту всіма зацікавленими сторонами. Цей процес передбачає детальну документацію вимог, визначення функціональних та нефункціональних характеристик майбутнього продукту, а також встановлення вимірюваних цілей проєкту. Якісно виконаний етап визначення обсягу дозволяє запобігти подальшому розширенню вимог та зміщенню фокусу проєкту, що часто призводить до перевитрат ресурсів та зриву термінів.

Створення WBS (Work Breakdown Structure) дозволяє декомпонувати загальний обсяг робіт на керовані компоненти, організовані у ієрархічну структуру. Кожен рівень WBS представляє більш детальний опис робіт проєкту, починаючи від основних фаз і закінчуючи конкретними задачами, які можна призначити окремим виконавцям. Правильно побудована WBS забезпечує повноту охоплення всіх необхідних робіт,

запобігає дублюванню зусиль та створює основу для подальшого планування ресурсів, графіку та бюджету (Devi, 2012).

Оцінка ресурсів в IT-проєктах включає визначення кількості та кваліфікації потрібних спеціалістів, технічної інфраструктури, програмного забезпечення та інших матеріальних активів. Процес оцінки ресурсів вимагає аналізу вимог до компетенцій, розрахунку необхідної кількості людино-годин для кожного типу робіт, а також врахування доступності ресурсів з урахуванням їх залучення в інші проєкти. Ефективна оцінка ресурсів дозволяє оптимізувати їх використання, уникнути простоїв та забезпечити своєчасне виконання робіт.

Оцінка термінів реалізації проєкту ґрунтується на детальному аналізі тривалості кожного елементу WBS з урахуванням доступності ресурсів та взаємозв'язків між завданнями. Для підвищення точності оцінок в IT-проєктах використовуються різні методики, включаючи експертні оцінки, аналогову оцінку на основі попередніх проєктів, параметричну оцінку та трьохточкову оцінку (PERT). Важливою складовою є також визначення критичного шляху проєкту, який визначає мінімальну тривалість проєкту та ідентифікує задачі, затримка яких безпосередньо впливає на термін завершення всього проєкту.

Таблиця 1

Методи оцінювання тривалості завдань в IT-проєктах

Метод	Сутність	Переваги	Обмеження
Експертна оцінка	Думка досвідчених спеціалістів	Швидкість	Суб'єктивність
Аналогова	Порівняння з попередніми проєктами	Простота	Низька точність
Параметрична	Використання статистичних моделей	Об'єктивність	Потреба в даних
PERT	Три оцінки (оптимістична, песимістична, середня)	Гнучкість	Трудомісткість

Джерело: розроблено автором на основі праці Devi (2012)

Інтеграція всіх елементів планування дозволяє сформувати комплексний план проєкту, який слугує

дорожньою картою для всієї команди та стейкхолдерів. Такий план включає календарний графік робіт (як правило, у

формі діаграми Ганта), матрицю відповідальності, план комунікацій, бюджет проєкту та план управління ризиками. В умовах динамічного IT-середовища план проєкту повинен бути достатньо гнучким для адаптації до змін, але при цьому забезпечувати стабільність ключових параметрів проєкту – обсягу, якості, термінів та вартості.

Заслужують нашої уваги питання формування команди проєкту. Розподіл ролей та відповідальностей в IT-команді є наріжним каменем для успішної реалізації проєкту, що забезпечує чітке розуміння кожним учасником своїх завдань та повноважень. Сучасна IT-команда зазвичай

включає різнопрофільних фахівців: проєктних менеджерів, бізнес-аналітиків, розробників програмного забезпечення, тестувальників, DevOps-інженерів, спеціалістів з безпеки, дизайнерів інтерфейсів та інших. Визначення цих ролей відбувається з урахуванням конкретних потреб проєкту, використаних технологій та бізнес-вимог. Формалізація відповідальності через матрицю RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) допомагає уникнути конфліктів повноважень та забезпечує ефективність прийняття рішень на всіх етапах життєвого циклу проєкту (Водолазкіна, 2016).

Таблиця 2

Приклад матриця відповідальності RACI

Завдання	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
Аналіз вимог	Business Analyst	Project Manager	Product Owner	Команда
Розробка модуля	Developer	Tech Lead	QA	PM
Тестування	QA	QA Lead	Dev	PO
Реліз	DevOps	PM	QA	Стейкхолдери

Джерело: розроблено автором

Міжфункціональна взаємодія передбачає налагодження ефективних комунікаційних каналів між спеціалістами різних профілів, що працюють над спільним проєктом. У сучасних IT-проєктах це особливо важливо, оскільки успіх залежить від синергії між бізнес-розумінням та технічною експертизою. Для забезпечення якісної міжфункціональної взаємодії використовуються різноманітні методики та інструменти: регулярні стендапи; ретроспективні зустрічі; парне програмування; крос-функціональні огляди коду та документації. Впровадження спільних цифрових просторів для колаборації, таких як Confluence, Jira або Miro, дозволяє створити єдине інформаційне середовище, де команда може ефективно обмінюватися знаннями та координувати свої дії.

Управління віддаленими командами стало невід'ємною частиною сучасного IT-проєктного менеджменту, особливо з огляду на глобалізацію та пост-пандемічні тренди у галузі. Цей аспект формування команди вимагає особливої уваги до організації роботи, встановлення чітких процесів та забезпечення технічної інфраструктури для віртуальної співпраці. Критично важливим є впровадження синхронізованого розкладу зустрічей з урахуванням різних часових поясів, встановлення протоколів асинхронної комунікації та забезпечення прозорості щодо прогресу виконання задач. Інструменти для віддаленої співпраці - Slack, Microsoft Teams, Zoom, а також системи управління проєктами з функціями моніторингу продуктивності, стають обов'язковими для забезпечення ефективної командної роботи.

Процес підбору та інтеграції членів команди є важливою складовою формування ефективного колективу для IT-проєкту. При підборі персоналу оцінюються не лише технічні навички кандидатів, але й їх здатність працювати в команді, комунікативні навички та відповідність корпоративній культурі. Для успішної інтеграції нових членів використовуються програми онбордингу, що містять технічне введення в проєкт, ознайомлення з процесами та методологіями, а також соціальну адаптацію. Наставництво (менторинг) та парна робота з досвідченими колегами допомагають пришвидшити процес входження в проєкт та забезпечити швидке досягнення продуктивності.

Розвиток команди та управління колективною ефективністю вимагає постійної уваги до динаміки міжособистісних відносин, побудови атмосфери довіри та взаємоповаги. У високоефективних IT-командах практикується культура постійного зворотного зв'язку, проводяться тренінги з підвищення технічної кваліфікації та розвитку soft skills, організовуються заходи для посилення командного духу. Важливим елементом управління команди є регулярна оцінка колективної продуктивності через KPI та OKR, аналіз швидкості виконання задач у Scrum-командах та своєчасне реагування на ідентифіковані проблеми. Для побудови самоорганізованої та відповідальної команди проєктні менеджери часто використовують концепції делегування повноважень та розподіленого лідерства, що особливо актуально в умовах гнучких методологій розробки (Cohn, 2009).

Ідентифікація ризиків в IT-проєктах є системним процесом виявлення потенційних проблем, які можуть вплинути на досягнення цілей проєкту. Цей процес передбачає залучення різних методик: мозкові штурми з командою проєкту; структуровані інтерв'ю з експертами галузі; аналіз документації та вимог; перегляд досвіду минулих проєктів через базу знань компанії. У галузі IT особлива увага приділяється технологічним ризикам (несумісність технологій, проблеми інтеграції), ризикам, пов'язаним із кваліфікацією персоналу, безпековим загрозам та проблемам з постачальниками програмних компонентів. Результатом цього етапу є реєстр ризиків - документований перелік усіх ідентифікованих загроз з їх описом, причинами виникнення та потенційним впливом на проєкт.

Оцінка ризиків включає аналіз ймовірності виникнення кожного ідентифікованого ризику та величини його потенційного впливу на проєкт за допомогою якісних та кількісних методів. Якісний аналіз передбачає категоризацію ризиків за шкалами "висока-середня-низька" ймовірність та вплив, що дозволяє створити матрицю пріоритизації ризиків. Кількісний аналіз застосовує математичні моделі та симуляції (наприклад, метод Монте-Карло) для числової оцінки впливу ризиків на терміни та бюджет проєкту. В IT-проєктах також використовується специфічна техніка FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), яка дозволяє оцінити наслідки відмов різних компонентів системи. За результатами оцінки формується ранжований список ризиків, що визначає пріоритетність відповідних заходів реагування.

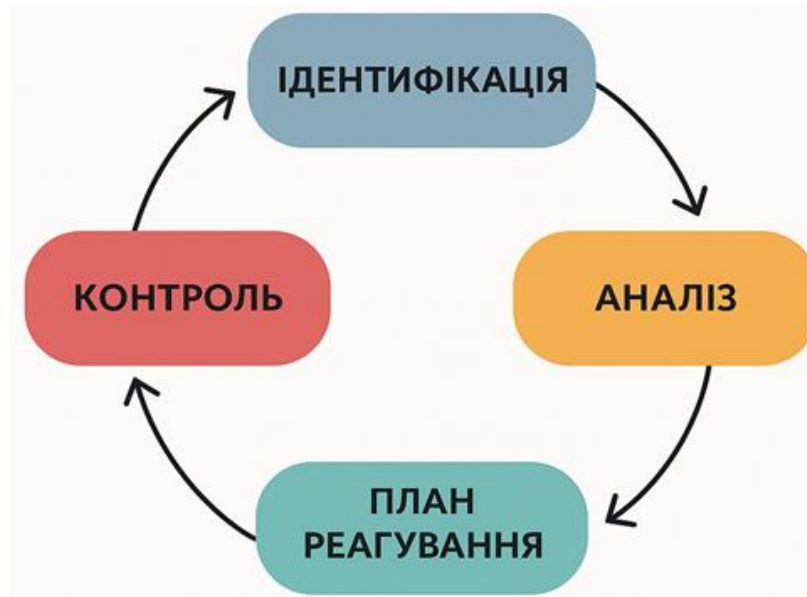


Рис. 2 - Процес управління ризиками в ІТ-проєкті

Джерело: розроблено автором на основі роботи Максимова (2025)

Розробка стратегій реагування на ризики передбачає визначення конкретних дій для управління кожним пріоритетним ризиком. У практиці ІТ-проєктів використовуються чотири основні стратегії: уникнення (зміна плану проєкту для виключення загрози); передача (перекладання відповідальності на третю сторону, наприклад, через страхування або аутсорсинг); пом'якшення (зменшення ймовірності або впливу ризику) та прийняття (усвідомлене прийняття наслідків). Для технічних ризиків часто застосовуються специфічні методи, такі як: створення прототипів для зниження технологічної невизначеності; проведення навантажувальних тестів для оцінки продуктивності; використання agile розробки для ранньої ідентифікації проблем. Кожна стратегія реагування документується у плані управління ризиками з визначенням відповідальних осіб, ресурсів та термінів реалізації (Максимов, 2025).

Планування дій на випадок надзвичайних ситуацій є важливим елементом управління ризиками в ІТ-проєктах, що забезпечує готовність команди до швидкого та ефективного

реагування у разі матеріалізації ризику. Для критичних ризиків розробляються детальні плани дій, що включають конкретні кроки, ролі та відповідальності, комунікаційні протоколи та необхідні ресурси. У сфері розробки програмного забезпечення такі плани можуть включати процедури відкату до попередніх версій, альтернативні технічні рішення, сценарії масштабування інфраструктури у разі непередбачуваного зростання навантаження або протоколи дій при порушенні безпеки. Важливим аспектом є також формування резервів часу та бюджету, розміри яких визначаються на основі кількісної оцінки ризиків та забезпечують проєктну команду необхідною гнучкістю для реагування на несподівані події.

Моніторинг ризиків є безперервним процесом відстеження ідентифікованих ризиків, виявлення нових загроз та оцінки ефективності заходів реагування протягом усього життєвого циклу проєкту. Цей процес передбачає регулярний перегляд реєстру ризиків під час статус-митингів, аналіз тригерів ризиків (ранніх індикаторів виникнення проблем) та оцінку залишкових ризиків після впровадження стратегій реагування. В ІТ-проєктах

моніторинг часто автоматизується за допомогою спеціалізованих інструментів, які дозволяють відстежувати технічні метрики (частота помилок, відмови компонентів, продуктивність системи) та проєктні показники (відхилення від графіку, бюджету, обсягу робіт). Важливим елементом моніторингу є аудити ризиків - періодичні глибокі перевірки статусу управління ризиками, що дозволяють оцінити повноту та актуальність реєстру ризиків (Грабіна, 2023).

Контроль ризиків фокусується на впровадженні планів реагування, відстеженні їх ефективності та внесенні необхідних коригувань у разі зміни профілю ризиків проєкту. Цей процес включає регулярну звітність про статус ключових ризиків перед стейкхолдерами, документування уроків та найкращих практик для майбутніх проєктів, а також перерозподіл ресурсів відповідно до зміни пріоритетів ризиків. У сучасних гнучких методологіях розробки програмного забезпечення контроль ризиків інтегрується у регулярні ітерації та ретроспективи, що дозволяє команді адаптувати стратегії управління ризиками у відповідь на швидкі зміни в проєкті чи зовнішньому середовищі. Важливим аспектом контролю є також оцінка ефективності всього процесу управління ризиками через такі показники, як відсоток ідентифікованих ризиків, що матеріалізувалися, середній час реагування на ризики та точність оцінок впливу ризиків на проєкт.

Процеси управління змінами в IT-проєктах передбачають структурований підхід до ініціювання, оцінки, затвердження та впровадження модифікацій у початково узгоджений план проєкту. Ефективний процес управління змінами включає чітко визначені етапи: формальний запит на зміну (Change Request), аналіз впливу запропонованої зміни на терміни, бюджет та якість проєкту, документування рішення через Change Control Board, комунікацію щодо затверджених змін усім зацікавленим

сторонам та оновлення проєктної документації. Критично важливим елементом є наявність інструментів відстеження змін, таких як системи контролю версій для коду та спеціалізоване програмне забезпечення для управління проєктами, що дозволяє зберігати історію всіх модифікацій та забезпечувати прозорість процесу. Інтеграція управління змінами з гнучкими методологіями розробки вимагає балансу між гнучкістю щодо вдосконалення продукту та дисципліною в дотриманні узгоджених рамок проєкту.

Контроль обсягу робіт базується на чіткому визначенні та документуванні меж проєкту через специфікацію вимог, функціональні та нефункціональні характеристики, а також критерії прийнятності продукту. Ключовими елементами ефективного контролю є декомпозиція робіт (WBS), яка забезпечує повноту охоплення всіх необхідних активностей, регулярний моніторинг виконання завдань відповідно до плану та система контрольних точок для валідації прогресу. В IT-проєктах особливої ваги набуває визначення чітких меж відповідальності між різними командами та постачальниками, а також узгодження критеріїв прийняття результатів для кожного елементу поставки. Застосування таких практик, як трейсинг вимог, дозволяє відстежувати зв'язки між бізнес-вимогами, технічними специфікаціями та елементами тестування, забезпечуючи повноту реалізації початкового обсягу робіт (Попова, 2024).

Боротьба з "повзучістю вимог" (scope creep) потребує проактивного підходу до управління очікуваннями стейкхолдерів та чіткого визначення процедур внесення змін до проєкту. Ефективні стратегії включають пріоритизацію вимог з використанням техніки відносної оцінки, документування явних та неявних припущень на початку проєкту, проведення регулярних сесій з узгодження розуміння обсягу робіт між замовником та командою. У контексті

гнучких методологій для запобігання неконтрольованому розширенню вимог використовуються такі інструменти, як встановлення чітких меж для беклогу спринту, техніка "фіксованої дати з гнучким обсягом" при визначенні релізів та організація процесу регулярного перегляду та очищення продуктового беклогу. Критичним фактором успіху є також налагодження відкритої та чесної комунікації з замовником щодо реалістичності термінів та бюджету для реалізації додаткових вимог (Фонар, 2024).

Інституціоналізація практик управління змінами та score-менеджменту вимагає створення відповідної організаційної культури та системи управління знаннями в ІТ-компанії. Це включає формування стандартизованих шаблонів для документування вимог та запитів на зміни, навчання проєктних менеджерів та команд ефективним практикам оцінки впливу змін, впровадження систем мотивації, що заохочують дотримання узгоджених процесів. Важливим елементом є також налагодження процесу регулярного аналізу ефективності управління обсягом робіт через такі метрики, як кількість затверджених змін, їх вплив на початкові оцінки проєкту, частота виникнення незапланованих робіт. Накопичення та аналіз цих даних дозволяє організації вдосконалювати свої практики, застосовувати превентивні заходи на основі виявлених патернів та підвищувати зрілість процесів управління змінами з кожним новим проєктом.

Забезпечення якості програмного продукту є комплексним процесом, який повинен бути інтегрований у всі етапи життєвого циклу розробки, починаючи з планування та проєктування і закінчуючи підтримкою продукту після його впровадження. Цей процес передбачає послідовне впровадження превентивних заходів для запобігання появі дефектів та систематичний моніторинг відповідності розроблюваного продукту встановленим вимогам. Ключовими компонентами забезпечення якості є чітке визначення нефункціональних вимог (продуктивність, безпека, зручність використання, масштабованість), впровадження практик попередження дефектів (статичний аналіз коду, огляд архітектури, парне програмування), а також встановлення критеріїв прийнятності для різних артефактів проєкту. Відповідальність за якість покладається на всю команду проєкту, а не лише на окремих спеціалістів з тестування, що реалізується через культуру якості та формування спільного розуміння важливості дотримання встановлених стандартів (Станьковська, 2024).

Тестування програмного забезпечення є методом перевірки та оцінки функціональності продукту через виконання програми з метою виявлення відхилень від очікуваної поведінки та невідповідностей вимогам. Схематично сучасний підхід до тестування в ІТ-проєктах можна представити наступним чином (Рис. 3).



Рис. 3 - Сучасний підхід до тестування в ІТ-проектах

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення ефективності процесу використовуються різноманітні техніки: функціональне тестування (перевірка відповідності специфікації), тестування продуктивності (навантажувальне, стрес-тестування), тестування безпеки (виявлення вразливостей) та тестування зручності використання. Автоматизація тестування стала стандартом галузі, що дозволяє пришвидшити цикли розробки, забезпечити регресійне тестування та підвищити загальну надійність продукту.

Верифікація є процесом перевірки того, що програмний продукт розробляється правильно, відповідно до встановлених специфікацій та стандартів розробки. На відміну від тестування, яке фокусується на виявленні дефектів у працюючому програмному забезпеченні, верифікація часто проводиться без запуску коду і включає такі активності, як перегляд вимог, інспекція коду, аналіз архітектури, формальна перевірка алгоритмів та математичних моделей. Важливим елементом верифікації є також валідація – процес перевірки того, що розроблюваний

продукт відповідає потребам користувачів та вирішує поставлені бізнес-задачі. У сучасних ІТ-проектах верифікація та валідація часто інтегруються в єдиний процес, який супроводжує кожен етап розробки і забезпечує раннє виявлення проблем, коли їх виправлення є найменш затратним.

Метрики якості забезпечують об'єктивний механізм вимірювання та оцінки характеристик програмного продукту та процесів його розробки. В ІТ-проектах використовується широкий спектр метрик, які можна класифікувати за різними аспектами: метрики коду (цикломатична складність, рівень зв'язності та згуртованості, покриття тестами), метрики дефектів (щільність дефектів, час на виправлення, коефіцієнт регресії), метрики продуктивності (час відгуку, пропускна здатність, використання ресурсів) та метрики процесу (швидкість розробки, прогнозованість термінів, ефективність виявлення дефектів). Ключовим принципом використання метрик є їх балансування для уникнення оптимізації одного аспекту за рахунок

інших, а також регулярний аналіз тенденцій для раннього виявлення проблем. Інструменти статичного аналізу коду, системи відстеження помилок та платформи безперервної інтеграції забезпечують автоматизований збір метрик та їх візуалізацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо покращення якості.

Впровадження культури якості в організації є фундаментальним чинником для успішного забезпечення якості ІТ-проектів. Це передбачає формування спільних цінностей та переконань, що якість є відповідальністю кожного члена команди, а не лише спеціалізованих підрозділів контролю якості. Для розвитку такої культури використовуються різноманітні практики: навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визнання та винагородження за дотримання стандартів якості, створення спільнот практиків для обміну досвідом та найкращими практиками. Важливим аспектом є також налагодження процесу постійного вдосконалення, який базується на регулярних ретроспективах, аналізі причин виникнення дефектів та впровадженні коригувальних дій. Лідерська підтримка та демонстрація прихильності до якості на всіх рівнях організації є ключовим фактором для формування культури, де якість розглядається не як додаткова вимога, а як невід'ємна характеристика розроблюваного продукту (Заїка, 2016).

Інтеграція практик DevOps та забезпечення якості дозволяє створити безперервний конвеєр розробки, тестування та розгортання, що підвищує загальну ефективність та якість ІТ-проектів. Ця інтеграція реалізується через впровадження автоматизованих процесів безперервної інтеграції, безперервної доставки та безперервного тестування, які забезпечують швидкий зворотний зв'язок щодо якості внесених змін. Автоматизовані перевірки, такі як модульні тести, інтеграційні тести, статичний аналіз коду та перевірка безпеки, виконуються при

кожній зміні у кодовій базі, що дозволяє виявляти та усувати дефекти на ранніх етапах. Важливим елементом є також налагоджений процес моніторингу продуктивності та стабільності програмного забезпечення в реальному середовищі експлуатації, що дозволяє швидко реагувати на проблеми та забезпечувати високу доступність сервісів. Культура DevOps з її фокусом на співпрацю, автоматизацію та вимірювання створює оптимальні умови для постійного підвищення якості ІТ-проектів в умовах швидких змін та високих вимог до швидкості виводу продуктів на ринок.

Програмне забезпечення для управління проектами є фундаментальним елементом сучасної ІТ-інфраструктури, що забезпечує централізований підхід до планування, виконання та моніторингу проектних активностей. Ці системи характеризуються багатофункціональністю та гнучкістю, дозволяючи створювати деталізовані плани робіт з ієрархічною структурою завдань, призначати ресурси, встановлювати залежності між завданнями та відстежувати критичний шлях проекту. Сучасні інструменти, такі як Microsoft Project, Jira, та ClickUp, Asana підтримують різні методології управління - від традиційного каскадного підходу до гнучких методологій, забезпечуючи візуалізацію прогресу. Охарактеризуймо дані інструменти :

Microsoft Project - це професійна система управління проектами, яка надає користувачам інструменти для глибокого планування, аналізу та моніторингу проектної діяльності. Однією з головних функцій є побудова діаграм Ганта, що дозволяє візуалізувати часову логіку виконання задач, виявляти залежності та визначати критичний шлях. Програма також підтримує призначення ресурсів, розрахунок навантаження та вартісний аналіз, що робить її незамінною в проектах з високим рівнем деталізації.

Користувачі можуть створювати базові лінії для порівняння фактичних показників з початковим планом,

формувати звіти, налаштовувати перегляди та отримувати аналітичну інформацію в зручному форматі. Microsoft Project інтегрується з Excel, SharePoint, Teams, що розширює можливості командної співпраці. Хоча платформа вимагає певного рівня підготовки, вона є надзвичайно ефективною для управління масштабними, складними проєктами в галузях будівництва, виробництва, IT, держсектору (Vajjhala, 2012).

Jira (Advanced Roadmaps) — це флагманське рішення для управління IT- та програмними проєктами, особливо популярне серед Agile- та Scrum-команд. Його ключова перевага — це модульність та гнучкість: користувачі можуть створювати беклоги, планувати спринти, налаштовувати воркфлоу для кожного типу задач, пріоритезувати запити. За допомогою Advanced Roadmaps можна формувати масштабовані дорожні карти для стратегічного планування в середовищах з кількома командами (AlHarbi, 2023).

Jira також надає потужну аналітику: діаграми швидкості команди, діаграми зменшення обсягу роботи, кумулятивні діаграми потоку тощо, які допомагають відстежувати прогрес. Інтеграція з інструментами розробки, такими як GitHub, Jenkins, дозволяє автоматично відображати статус комітів, pull-запитів та деплоїв. Завдяки гнучкості та масштабованості, Jira чудово підходить як для стартапів, так і для корпоративних IT-структур із багаторівневим управлінням.

ClickUp — це універсальний інструмент all-in-one, який поєднує управління задачами, проєктами, цілями, документами й автоматизацією в одній платформі. Його головна сила — адаптивність: команда може обирати будь-який спосіб представлення задач — списки, канбан-дошки, діаграми Ганта, календарі чи табличний вигляд. В ClickUp легко налаштовуються статуси, пріоритети, залежності між задачами, а також автоматизуються процеси за допомогою тригерів та умовних дій.

Крім основного функціоналу, ClickUp підтримує створення документації (Docs), контрольні списки, цілі з прогресом виконання, time-tracking та інструменти звітності в реальному часі. Він також має вбудовані інтеграції з Google Calendar, Slack, GitHub, Zoom, Microsoft Teams, що дозволяє централізувати роботу команди. Завдяки своїй універсальності та широким можливостям кастомізації, ClickUp підходить як для стартапів, так і для великих компаній з розподіленими командами (Wang, 2020).

Asana / Trello — це інтуїтивно зрозумілі, візуально орієнтовані платформи для організації робочого процесу в командах. Trello побудований за принципом канбан-дошки, де завдання представлені у вигляді карток, які переміщуються між колонками («У плані», «У роботі», «Готово» тощо). Його простота та наочність роблять цей інструмент ідеальним для команд, які цінують мінімалізм, гнучкість і швидкий старт без складної конфігурації.

Asana має ширший функціонал: підтримує списки завдань, календарі, діаграми Ганта, таймлайни, автоматизацію робочих процесів та формування звітів. Вона дозволяє структурувати завдання за проєктами, додавати підзадачі, коментарі, терміни, відповідальних, а також створювати портфелі проєктів і спостерігати за їхнім виконанням у динаміці. Обидві платформи підтримують інтеграції з популярними сервісами (Google Workspace, Slack, Dropbox), тому чудово підходять для невеликих і середніх IT-команд, маркетингових агентств, освітніх проєктів та некомерційних ініціатив (Kamila, 2024).

Системи відстеження задач та багів спеціалізуються на забезпеченні повного життєвого циклу управління вимогами, задачами та дефектами програмного забезпечення. Функціонал цих систем включає створення та каталогізацію задач з детальним описом, пріоритетом та критеріями прийнятності, присвоєння відповідальних та строків виконання, а

також відстеження статусу та історії змін. Для управління багами особливо важливими є такі функції, як детальна класифікація дефектів за типом, серйозністю та пріоритетом, можливість прикріплення діагностичної інформації (скріншоти, логи, кроки відтворення),

встановлення зв'язків з відповідними елементами коду та документації. На підставі проведеного огляду нами сформовано коротку характеристику інструментів для управління проєктами за декількома критеріями (Таблиця 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика інструментів управління проєктами

Інструмент	Методології	Сильні сторони	Обмеження
Microsoft Project	Waterfall	Детальне планування	Менше підходить для Agile
Jira	Agile, Scrum	Аналітика, інтеграції	Складність налаштування
ClickUp	Гібрид	Гнучкість, автоматизація	Менше стандартів РМВОК
Asana / Trello	Kanban	Простота, візуалізація	Обмежена аналітика

Джерело: розроблено автором на основі праць Vajjhala (2012), AlHarbi (2023), Wang (2020), Kamila (2024)

Важливою складовою в управлінні проєктами є процес моніторингу та звітність. Ключові показники ефективності (KPI) у контексті управління ІТ-проєктами представляють собою вимірювані метрики, що дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес та успішність проєкту відносно встановлених цілей. Ефективна система KPI характеризується збалансованістю різних категорій показників: часових (дотримання графіку, швидкість розробки), якісних (кількість дефектів, покриття тестами, технічний борг), фінансових (дотримання бюджету, ROI, вартість розробки) та клієнтоорієнтованих (задоволеність замовника, прийняття користувачами, Net Promoter Score). Критично важливим елементом є чітке визначення цільових значень для кожного показника з урахуванням історичних даних та галузевих стандартів, а також встановлення порогових значень для своєчасного виявлення відхилень. Сучасні методології управління проєктами, такі як Agile, мають власні специфічні метрики – швидкість команди, прогнозованість спринтів, накопичувальний потік, які доповнюють традиційні показники та забезпечують більш гнучкий підхід до

моніторингу прогресу в умовах змінюваних вимог.

Звітність про стан проєкту є структурованим процесом комунікації щодо поточного прогресу, досягнень, проблем та прогнозів для різних категорій зацікавлених сторін. Функціональні характеристики ефективної системи звітності включають багаторівневість (різна деталізація для різних аудиторій), регулярність (встановлена періодичність для різних типів звітів), візуалізацію даних (використання графіків, діаграм, дашбордів для наочного представлення інформації) та своєчасність (мінімальний розрив між збором даних та їх аналізом). Типова структура звіту про стан проєкту охоплює загальне резюме з індикацією статусу за ключовими параметрами, деталізацію виконаних робіт за звітний період, планів на наступний період, виявлених ризиків та проблем, а також актуальних рішень, що потребують узгодження. Сучасні інструменти управління проєктами забезпечують автоматизацію формування звітів на основі актуальних даних, що мінімізує ручну роботу та підвищує точність інформації, а також дозволяють налаштувати доступ до різних рівнів звітності відповідно до ролей та

повноважень учасників проєкту (Kamila, 2024).

Аналіз прогресу та продуктивності потребує системного підходу до збору, обробки та інтерпретації даних про виконання проєктних завдань. Це передбачає порівняння фактичних показників із запланованими, виявлення тенденцій та аномалій, а також прогнозування майбутніх результатів на основі поточних трендів. Ключовими методиками аналізу в управлінні ІТ-проєктами є метод освоєного обсягу (Earned Value Management), який дозволяє кількісно оцінити відхилення за термінами та вартістю, аналіз критичного шляху для виявлення завдань, що потенційно впливають на загальні терміни проєкту, статистичний аналіз продуктивності команди для виявлення факторів, що впливають на ефективність роботи. Сучасні підходи до аналізу прогресу також включають елементи предиктивної аналітики, що дозволяє завчасно виявляти потенційні проблеми на основі історичних патернів та застосовувати проактивні заходи для мінімізації ризиків. Важливим аспектом аналізу є також врахування контексту – розуміння зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на показники проєкту, таких як зміни у команді, організаційні трансформації чи технологічні обмеження.

Організаційні аспекти ефективного моніторингу та звітності виходять за межі технічних інструментів та методик, включаючи формування відповідної культури даних та процесів. Це передбачає встановлення чітких процедур збору, валідації та аналізу даних, визначення ролей та відповідальних за різні аспекти звітності, а також забезпечення прозорості та доступності інформації для всіх зацікавлених сторін відповідно до їх повноважень. Важливим елементом є також регулярний перегляд та вдосконалення системи моніторингу через оцінку релевантності показників, оптимізацію частоти та формату звітів,

актуалізацію порогових значень для індикаторів. Ефективні практики включають проведення регулярних нарад з аналізу поточного стану проєкту, ретроспективні сесії для оцінки продуктивності та виявлення можливостей для покращення, а також документування набутого досвіду для його застосування в майбутніх проєктах. Критичним фактором успіху є використання даних моніторингу не лише для звітності, але й для обґрунтованого прийняття рішень та безперервного вдосконалення процесів управління проєктами в організації.

Висновки. Управління ІТ-проєктами в умовах цифрової трансформації потребує інтеграції класичних підходів та сучасних технологій. Процесний підхід до життєвого циклу проєкту (ініціація, планування, виконання, моніторинг, контроль, завершення) залишається концептуальним каркасом, однак його ефективність суттєво зростає за рахунок використання інструментів цифровізації, штучного інтелекту, машинного навчання, DevOps-практик та систем реального моніторингу.

Ключові засади управління проєктами в галузі інформаційних технологій у сучасних умовах ґрунтуються на синергії класичних принципів проєктного менеджменту, гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban), інтегрованих систем управління ризиками, якістю та змінами, а також інтелектуальних цифрових інструментів. Реалізація запропонованих підходів дозволяє підвищити адаптивність, прозорість і результативність ІТ-проєктів, мінімізувати вплив невизначеності та забезпечити стійкий розвиток організацій в умовах цифрової трансформації. Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз впливу штучного інтелекту на управління ризиками, якістю та прийняття рішень у ІТ-проєктах, а також розробка моделей інтеграції AI-інструментів у практику проєктного менеджменту.

Література:

- 1.Онищенко І. І., Шарова О. С. (2013). "Модель життєвого циклу проєкту розробки тиражного програмного продукту та виведення його на ринок." *Управление проєктами и развитие производства*, 3 (47), 291-292.
- 2.Devi, T. Rajani, V. Shobha Reddy. (2012). "Work breakdown structure of the project." *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(2), 683–686.
- 3.Водолазкіна К. О. (2016). "Аналіз сумісної професійної компетентності команди проєкту." *Управління розвитком складних систем*, 28, 57-62.
- 4.Мігаль Д., Орлова-Курилова О. (2025). "AGILE-ПІДХІД ДО АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ". *Вчені записки Університету «КРОК»* №1 (77), 289-298
- 5.Cohn, M. (2009). *Succeeding with Agile: Software development using Scrum* (pp. 177–199). Addison-Wesley Professional.
- 6.Максимов А. (2025), "Аналіз стандартів управління ризиками та їх використання в ІТ-проєктах." *Управління розвитком складних систем*, 61, 66-75.
- 7.Грабіна, К. В., Шендрік, В. В., & Івашова, Н. В. (2023). Алгоритм методу управління ризиками та можливостями в ІТ-проєктах. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 9–10 січня 2024 р.), Львів: Львівський науковий форум, 157, 77–80.
- 8.Попова, А., & Васильцова, Н. (2024). Оцінювання успішності управління змінами в довгострокових ІТ-проєктах [Evaluation of change management success in long-term IT projects]. *Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference "Theoretical and Practical Aspects of Modern Research"* (June 5–7, 2024, Ottawa, Canada), International Scientific Unity, 285 p. ISBN 978-617-8427-18-4.
- 9.Фонар, Л. С., & Лотіс, О. С. (2024). Аналіз особливостей управління ризиками ІТ-проєктів в умовах вигорання. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 3(90), 309–314.
- 10.Станьковська, І. М., & Смага, Л. Р. (2024). Управління якістю програмного продукту ІТ-проєктів в умовах кризи. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*, 1 (20), 247-255.
- 11.Заїка, С. О., & Грідін, О. В. (2016). Система управління якістю інноваційного проєкту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 171, 113–123.
- 12.Vajjhala, N. R. (2012). Microsoft Project as a risk management tool. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 1(2), 54–57.
- 13.AlHarbi, O., AlMalki, R., & AlYousef, N. (2023). Advancing project management methodologies: An in-depth analysis of Jira in managerial and developmental contexts. *International Journal of Technology Innovation and Management (IJTIM)*, 3(2), 40–59.
- 14.Wang, J., Liu, X., Xu, L., Wu, H., & Li, X. (2020). Click-UP: Toward the software upgrade of click-based modular network function. *IEEE Systems Journal*, 15(1), 1160–1171.
- 15.Kamila, J. S., & Marzuq, M. F. (2024). Asana and Trello: A comparative assessment of project management capabilities. *JOIV: International Journal on Informatics Visualization*, 8(1), 207–212.
- 16.Проданчук, М. (2014). Інтегрована звітність – інструмент управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*, 2, 24–31.
17. van Lieshout, J. W. F. C., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: A conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26, 39–62.
- 18.Kuzior, A., Sira, M., & Brożek, P. (2023). Use of artificial intelligence in terms of open innovation process and management. *Sustainability*, 15, 7205.
19. Du, J., Leten, B., & Vanhaverbeke, W. (2014). Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. *Research Policy*, 43, 828–840.
20. McCray, G. E., Purvis, R. L., & McCray, C. G. (2002). Project management under uncertainty: The impact of heuristics and biases. *Project Management Journal*, 33, 49–57.
21. Pellizzoni, E., Trabucchi, D., & Buganza, T. (2019). When agility meets open innovation: Two approaches to manage inbound projects. *Creativity and Innovation Management*, 28, 464–476.
- 22.Kühl, N., Schemmer, M., Goutier, M., & Satzger, G. (2022). Artificial intelligence and machine learning. *Electronic Markets*, 32, 2235–2244.
- 23.Peres, R. S., Jia, X., Lee, J., Sun, K., Colombo, A. W., & Barata, J. (2020). Industrial artificial intelligence in Industry 4.0: Systematic review, challenges and outlook. *IEEE Access*, 8, 220121–220139.
- 24.Brem, A., Giones, F., & Werle, M. (2023). The AI digital revolution in innovation: A conceptual framework of artificial intelligence technologies for the management of innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70, 770–776.
- 25.Corrales-Garay, D., Rodríguez-Sánchez, J.-L., & Montero-Navarro, A. (2024). Co-creating value with artificial intelligence: A bibliometric approach to the use of AI in open innovation ecosystems. *IEEE Access*, 12, 56860–56871.

УДК 005.95/.96:005.33

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-273-281

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 15.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ПРОЄКТАХ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ОСОБИСТОСТІ

Олег Мушинський¹, Катерина Тимофєєва²

¹Викладач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

²Магістрантка ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: tymofieievak@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6783-4769>

MANAGING TEAM INTERACTION IN PROJECTS BASED ON PERSONALITY MODELS

Oleh Mushynskiy¹, Kateryna Tymofieieva²

¹Lecture of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-8341>

²Graduate student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tymofieievak@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6783-4769>

Анотація. У статті розглянуто управління взаємодією команд у проєктах в умовах гібридної роботи, що характеризуються зростаючою віртуалізацією, гетерогенністю команд та посиленням конфліктних факторів. Актуальність дослідження зумовлена переходом до гібридних форм організації праці, трансформацією парадигми управління проєктами та недостатньою розробленістю підходів, які інтегрують організаційні та особистісні якості командної взаємодії. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення системної моделі управління командною взаємодією в проєктах на основі моделей особистості. Методологія дослідження ґрунтується на системний та діяльнісний підходи, використано структурно-логічний аналіз текстів, порівняльний аналіз, метод класифікації та графічне системне моделювання. У статті уточнено зміст категорій «взаємодія в проєктах» та «управління взаємодією в команді» і пропонується нове визначення управління командною взаємодією, яке базується на формуванні комфортного середовища взаємодії на основі тріади «безпека – довіра – благополуччя». Сформульовано постулат гармонійної згуртованості команди, що інтегрує взаємодоповнюваність, співпрацю, комунікацію та спільну мету як ключові атрибути ефективної команди. Обґрунтовано чотири-компонентну класифікацію моделей особистості на рольові, емоційні, поведінкові та ціннісні групи. Запропоновано інтегровану системну модель оцінки членів команди, побудовану на семантиці цілісної особистості, описаної через виміри «раціо–емоціо–інтуїціо–трансіо». Продемонстровано можливості комплексного поєднання різних типів моделей особистості для формування та підтримання гармонізованої згуртованості команди протягом усього життєвого циклу проєкту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною валідацією запропонованої моделі, розробленням алгоритмів формування проєктних команд та кількісною оцінкою впливу гармонізованої командної взаємодії на показники успішності проєктів.

Ключові слова: управління командами, управління взаємодією, проєктний менеджмент, моделі особистості, епістемологічний простір.

Формул.: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 27

Abstract. The article discusses the management of team interaction in projects in hybrid work environments characterized by increasing virtualization, team heterogeneity, and intensifying conflict factors. The relevance of the study is determined by the transition to hybrid forms of work organization, the transformation of the project management paradigm, and the insufficient development of approaches that integrate the organizational and personal qualities of team interaction. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop a systematic model for managing team interaction in projects based on personality models. The research methodology is based on systemic and activity approaches, using structural-logical analysis of texts, comparative analysis, classification methods, and graphical system modeling. The article clarifies the meaning of the categories “interaction in projects” and “management of team

interaction” and proposes a new definition of team interaction management based on the formation of a comfortable environment for interaction based on the triad “safety – trust – well-being.” A postulate of harmonious team cohesion is formulated, integrating complementarity, cooperation, communication, and a common goal as key attributes of an effective team. A four-component classification of personality models into role, emotional, behavioral, and value groups is substantiated. An integrated systemic model for evaluating team members has been proposed, based on the semantics of a holistic personality, described through the dimensions of “rationale – emotion – intuition – trance.” The possibilities of a comprehensive combination of different types of personality models for forming and maintaining harmonized team cohesion throughout the project life cycle are demonstrated. Prospects for further research are related to the empirical validation of the proposed model, the development of algorithms for forming project teams, and a quantitative assessment of the impact of harmonized team interaction on project success indicators.

Keywords: team management, interaction management, project management, personality models, epistemological space.

Formulas: 0; **fig.:** 1; **tab.:** 1; **bibl.:** 27

Вступ. Сучасна парадигма управління проектами та програмами характеризується переходом до гібридних і віртуальних форматів роботи, що зумовлено розвитком цифрових технологій, зростанням кількості розподілених команд та загальною турбулентністю зовнішнього середовища. Такі зміни суттєво впливають на динаміку командної взаємодії, посилюючи необхідність переосмислення традиційних підходів до управління комунікацією, мотивацією та психологічною сумісністю членів команди.

У проектно-орієнтованих організаціях взаємодія між членами команди є критичним чинником підвищення ефективності роботи та зменшення ризиків провалу проєктів. Проте ефективність такої взаємодії далека від оптимальної. Гібридний формат роботи, брак залученості окремих учасників, фрагментація проєктних команд і зростання гетерогенності (поколінневої, культурної, професійної) призводять до посилення конфліктності, погіршення комунікації та зниження рівня довіри в командах. Ця стаття має на меті дослідити механізм підвищення ефективності взаємодії в середині команд з особливим акцентом на моделі особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективної командної взаємодії в управлінні проектами привертає значну увагу науковців, оскільки саме міжособистісні аспекти визначають результативність спільної діяльності.

Як зазначають В. Концевий & О. Войтенко (2025) в управлінні проєктами навіть за належного технічного забезпечення деструктивні поведінкові чинники можуть знижувати ефективність спільної діяльності порушуючи інформаційні потоки в команді.

Науковці В. Ровенська, О. Латишева, & І. Смирнова (2023) встановили, що на формування сприятливого креативного середовища в проєктних командах впливають вміння учасників команди налагодити правильну комунікацію. Авторки зазначають, що розвиток комунікативних навичок, емоційного інтелекту та культура відкритої взаємодії сприяють створенню комфортного середовища, яке стимулює командну творчість.

У дослідженні М. Гринченко, О. Пономарьов та ін. (2022) розглянуто, що конфлікти у проєктних командах виникають через відмінність психологічних характеристик, цілей, прагнень та інтересів різних учасників у спільній діяльності.

О. Седашова & Н. Федотова (2025) розглянули психологічні аспекти управління конфліктами в проєктних командах, сформованих з представників різних поколінь. Міжпоколінні відмінності у цінностях, стилях роботи та комунікації виступають суттєвим чинником зростання конфліктності та ускладнення командної взаємодії.

В. Рач, І. Осакаве та ін. (2019) розробили метод формування команди проєкту за критерієм суб'єктивного благополуччя, що ґрунтується на побудові

персональних профілів претендентів через ранжування ціннісних індикаторів.

Незважаючи на те, що область досліджень у сфері управління командною взаємодією в літературі є відносно розвинутою, питанням саме командної взаємодії в гібридному середовищі присвячено недостатньо уваги. Крім того, у наявних дослідженнях переважає акцент на процесних та організаційних аспектах, тоді як особистісні характеристики учасників, їхні цінності та мотиваційні установки потребують поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз механізмів управління командною взаємодією в проєктах, моделей особистості та розробка системної моделі управління взаємодією в проєктах.

Для досягнення поставленої мети у статті застосовано системний та діяльнісний підходи, а також наступні методи: структурно-логічний аналіз текстів, порівняльний аналіз, класифікації та графічне системне моделювання.

Результати дослідження. У даному дослідженні за базове прийнято визначення взаємодії в проєктах як «спільну діяльність суб'єктів, яка змінює відношення (конфлікту, антагонізму, синергізму) між ними на основі цілеспрямованої комунікації і націлена на успішну реалізацію проєкту» (Медведева, 2013). Це визначення підкреслює не лише операційний, але й психологічний аспект взаємодії, де головним чинником є еволюція відносин між учасниками проєкту.

В умовах сучасного середовища, коли цілі проєкту часто уточнюються або змінюються в процесі реалізації, особливо важливим є формування спільного бачення між членами команди. Спільне бачення створює єдиний контекст для комунікації, підвищує взаєморозуміння та сприяє ефективному обміну знаннями, що є критично важливим у складних, високотехнологічних проєктах.

Однак під час формування спільного бачення необхідно враховувати один із ключових викликів сучасного проєктного

менеджменту – гетерогенність команд, тобто відмінності між учасниками за поколіннєвими, культурними та професійними ознаками. Зокрема, поєднання в межах однієї команди представників поколінь X, Y та Z часто зумовлює розбіжності в системі цінностей, стилях комунікації та підходах до розв'язання проблем (Лепейко & Цихетнер, 2022). Додатковим чинником виступає зростання кількості розподілених команд, у яких посилюється ризик культурних конфліктів через відмінності в соціальних нормах, сприйнятті часу та комунікативних стилях.

У цьому контексті набуває особливого значення формування середовища командної взаємодії. Під цим поняттям розуміється «командна крос-культура, яка утворюється в результаті перетину проєктних контекстів учасників команди та забезпечує простір для спільної діяльності, створення цінностей і трансформації взаємин між учасниками» (Медведева, 2014).

Визначальною умовою ефективності такої культури є її прийнятність усіма учасниками команди, що передбачає її комфортність для кожного. Щоб взаємодія в команді сприймалася як комфортна та безпечна, пропонується розглядати середовище командної взаємодії як таке, що базується на тріаді «безпека – довіра – благополуччя» (Мушинський, 2024).

Для визначення місця управління взаємодією в системі знань проєктного менеджменту було проведено змістовний аналіз стандарту управління проєктами РМВОК 7 ((Project Management Institute, 2021). Цей аналіз дав змогу визначити ключові сфери виконання, у яких категорія «взаємодія» проявляється найбільш виразно. До таких сфер належать:

– команда – визначає принципи створення, розвитку та підтримки ефективних командних відносин;

– стейкхолдери – зосереджує увагу на залученні, комунікації та управлінні очікуваннями зацікавлених сторін;

–проектна робота – охоплює аспекти координації діяльності, прийняття рішень і створення цінності в процесі реалізації проекту.

У межах стандарту взаємодія виявляється також у ключових принципах проектного менеджменту, що прямо або опосередковано формують рамку для ефективної командної взаємодії. Серед них виділяються такі:

1.Створення середовища для спільної роботи в проектній команді. Наголошує на потребі формування умов, що сприяють відкритості, безпеці та довірі у команді.

2.Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами. Підкреслює важливість активної участі зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень і забезпечення двостороннього комунікаційного потоку.

3.Розпізнавання, оцінювання та реагування на системні взаємодії. Розглядає взаємодію як частину складної системи проекту, що включає людські, технічні та організаційні зв'язки.

4.Демонстрування лідерської поведінки. Акцентує увагу на ролі лідера у підтриманні взаємодії, мотивації та узгодженості командних дій.

Даний аналіз дозволяє зробити висновок, що управління взаємодією є наскрізною діяльністю, яка проявляється у всіх фазах життєвого циклу проекту, проте найбільш критичною вона є у наступних процесах:

–формування команди, коли відбувається узгодження ролей, очікувань і комунікативних моделей;

–управління конфліктами, де взаємодія слугує механізмом перетворення суперечностей у конструктивну співпрацю;

–прийняття рішень у контрольних точках (віхах) проекту, коли необхідна колективна відповідальність і синхронізація бачення всіх учасників.

На основі цього нами запропоновано наступне визначення управління командною взаємодією. Це управлінська діяльність, у межах якої лідер приймає та реалізує рішення, спрямовані на

трансформацію міжособистісних і рольових відносин у команді від конфліктних до синергетичних, шляхом формування та підтримання комфортного середовища взаємодії з позиції тріади «безпека-довіра-благополуччя».

Постає питання, за допомогою яких концептуальних підходів та інструментів може бути забезпечена ефективна взаємодія в процесах формування проектної команди, управління конфліктами та колективного прийняття рішень у контрольних точках проекту.

Для вирішення цього завдання спочатку необхідно визначити аксіологічні та гносеологічні аспекти епістемологічного простору, в межах якого здійснюється дане дослідження. Відповідні положення базуються на цінностях, які репрезентує та чи інша наукова школа, і визначають, з яких позицій буде відбуватися процес пізнання.

В рамках цього дослідження об'єктом пізнання є управління командною взаємодією в умовах гібридного робочого середовища. Нижче наведено аксіологічні та гносеологічні аспекти, які сформовані в науковій школі, до якої відносять себе автори та розкриті в роботах (Медведева, 2013; Россошанська, 2018).

Аксіологічні положення дослідження складається з наступних аксіом: особистість є вищою цілісною цінністю цивілізації; діяльність особистості визначається її світоглядною позицією; світоглядна позиція формується на сприйнятті особистістю. Виходячи з цього, кожен учасник команди розглядається як унікальна особистість з власними цінностями та культурною поведінкою.

Гносеологічний аспект базується на трьох базових постулатах, а саме первинності цілісності, системності, тріадності – кватильності та доповнений постулатом контекстуальної інтерсуб'єктивності, згідно з яким при прийнятті колективних рішень перевага надається не індивідуальному джерелу знань, а інтерсуб'єктивістському джерелу взаємодіючих суб'єктів, які сприймають і розуміють будь-який життєвий факт у

конкретному контексті (Рач & Борулько, 2019).

Для більш повного розкриття сучасного стану управління командами в проєктному менеджменті до зазначених постулатів пропонується додати постулат гармонізованої командної згуртованості. Його висунення обумовлене сучасним розумінням командної ефективності, які демонструють, що продуктивність і стійкість команд залежать не лише від формальної структури, ролей чи компетенцій, а насамперед від якості узгодженості та гармонізації взаємодії між учасниками (Соґоася, 2024).

Сутність постулату гармонізованої командної згуртованості полягає в тому, що ефективне управління командною взаємодією можливе лише за умови гармонійного поєднання комплементарності, кооперації, комунікації та спільної мети, які виступають ключовими ознаками команди (Мушинський, 2024). В контексті даного постулату ці ознаки мають наступне значення:

–компліментарність інтерпретується як гармонійна інтеграція навичок, ролей і особистісних особливостей членів команди, за якої індивідуальні відмінності не нівелюються, а цілеспрямовано використовуються як ресурс взаємодоповнення;

–кооперація розглядається як гармонійна співпраця, що передбачає добровільну готовність учасників узгоджувати дії, підтримувати один одного та розподіляти відповідальність за результат;

–комунікація визначається як гармонія цінностей і смислів у процесі обміну інформацією, коли передача даних супроводжується взаєморозумінням, прозорістю намірів і повагою до позиції іншого;

–спільна мета постає як гармонія спільного бачення продукту/результату проєкту, що забезпечує єдність стратегічного напрямку, узгодженість

очікувань і залученість усіх учасників у досягнення проєктних цілей.

Узгодженість і гармонія між учасниками команди, з огляду на наведені компоненти, є необхідною умовою успішного виконання проєкту. У цьому розумінні гармонізована згуртованість виходить за межі традиційного трактування згуртованості як емоційної близькості чи симпатії, а охоплює структурний, функціональний, когнітивний та ціннісний виміри командної взаємодії.

Відповідно, гармонізацію цінностей у контексті проєкту доцільно розглядати як процес узгодження та урівноваження систем цінностей усіх зацікавлених сторін, у результаті якого різноманіття індивідуальних і групових пріоритетів трансформується з потенційного джерела конфліктів на джерело синергії. Саме цей процес забезпечує стабільність колективного прийняття рішень, підвищує довіру між учасниками та сприяє формуванню сталого середовища командної взаємодії в умовах гібридного робочого середовища.

Таким чином, постулат гармонізованої командної згуртованості логічно доповнює постулат контекстуальної інтерсуб'єктивності, де останній фокусується на колективному джерелі знань, а перший – на якісних характеристиках зв'язків між суб'єктами, завдяки яким інтерсуб'єктивне знання стає стійким, продуктивним і орієнтованим на досягнення спільної мети проєкту.

З огляду на сформульований постулат, ефективна командна взаємодія має будуватися на принципі гармонізації цінностей, ролей, очікувань, стилів поведінки та способів комунікації між учасниками команди. Тобто метою управління командною взаємодією є не лише координація діяльності, а саме формування гармонійних, компліментарних і синергетичних взаємозв'язків у команді.

Формування такої гармонії вимагає глибшого розуміння учасників команди. Окрім перевірки професійної

компетентності та кваліфікації, ключового значення набуває оцінювання особистісних характеристик, мотиваційних чинників та індивідуальних цінностей. Саме ці параметри визначають, як люди взаємодіють, сприймають один одного, реагують на конфлікти та включаються в колективне прийняття рішень.

Незважаючи на обширний обсяг досліджень у галузі управління командами. стосовно командної сумісності та групових ролей, більшість з них присвячена процесам формування команд (Rach та ін., 2019). Водночас питання підтримання та розвитку ефективної командної взаємодії протягом усього життєвого циклу проекту потребує додаткових інструментів, здатних враховувати поведінкові особливості та динаміку ролей у часі.

У цьому контексті для забезпечення ефективної командної взаємодії пропонується застосовувати моделі особистості. Під моделями особистості

розуміємо теоретично та емпірично обґрунтовані психологічні конструкції, що описують стійкі індивідуально-психологічні відмінності між людьми і дозволяють:

- системно класифікувати особистісні профілі учасників команди;
- прогнозувати їхню поведінку у типових командних ситуаціях;
- планувати ролі, зони відповідальності та каналів комунікації;
- цілеспрямовано підтримувати гармонізовану згуртованість, перетворюючи різноманіття особистісних типів на джерело синергії, а не конфліктів.

Незважаючи на те, що існує суттєва кількість моделей особистості, зосереджуємося на дев'яти моделях, представлених в таблиці 1, емпірична валідність яких підтверджена результатами численних досліджень, зокрема, у оглядах літератури (Pletzer & Abrahams, 2025).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей особистості

Назва	Характеристика та валідність
Модель PAEI І. Адізеца	Модель управлінських ролей, що описує типи діяльності, необхідні для ефективного управління та пов'язана з етапами життєвого циклу організації. Виділяє чотири ролі: Р – Виробник (орієнтація на результати, виконання, короткострокові показники), А – Адміністратор (структура, процедури, контроль), Е – Підприємець (інновації, зміни, прийняття ризику), І – Інтегратор (відносини, культура, довгострокова згуртованість). Валідність - обмежена
Модель командних ролей Р. Белбіна	Модель поведінкових ролей у командах, сфокусована на тому, як люди роблять внесок у групову роботу. Виділяє дев'ять ролей (Ідеолог, Контролер-оцінювач, Координатор, Виконавець, Дослідник ресурсів, Формувальник, Командний гравець, Завершувач, Спеціаліст). Валідність - помірна
Модель поведінкових стилів DISC	Модель поведінкових стилів, широко застосовувана в коучингу та управлінні персоналом. Виділяє чотири основні стилі: домінування, вплив/спонукання, стабільність, сумлінність. Валідність - низька
Модель темпераментів Г. Фішер	Модель чотирьох широких вимірів темпераменту, які, за гіпотезою, відповідають чотирьом нейрохімічним системам; Виділяє типи: цікавий / енергійний (дофамін–норадреналін), обережний / соціально нормативний (серотонін), аналітичний / рішучий (тестостерон), просоціальний / емпатичний (естроген / окситоцин). Валідність - помірна
Спиральна динаміка	Стадійна модель систем цінностей індивідів і суспільств (бежевий, фіолетовий, червоний, синій, помаранчевий, зелений, жовтий, бірюзовий тощо. Широко використовується в коучингу, лідерстві та духовних спільнотах. Описує послідовність етапів цінностей, які еволюціонують у міру зміни життєвих умов. Валідність - низька
Велика п'ятірка	Домінуюча на сьогодні наукова модель загальної структури особистості. Виділяє п'ять основних факторів: відкритість до досвіду, сумлінність, екстраверсію, приємність та невротизм. Валідність - висока

Продовження Таблиці 1

Модель структури особистості HEXACO	Шестифакторна модель структури особистості, отримана на основі міжмовних лексичних досліджень, що розширює модель «Великої п'ятірки». Виділяє шість вимірів: чесність–скромність, емоційність, екстраверсія, приємність, сумлінність, відкритість до досвіду. Валідність - висока
Теорія базових цінностей Шварца	Модель мотиваційних ціннісних пріоритетів на індивідуальному та культурному рівнях. Виокремлено 10 базових цінностей (влада, досягнення, гедонізм, стимуляція, самокерування, універсалізм, доброзичливість, традиція, конформність, безпека), розміщених у круговій мотиваційній структурі. Валідність - висока
Карта культур Інглхарта-венцеля	Модель культурних цінностей на рівні суспільства. Виділяє два основні виміри: традиційні цінності проти світсько-раціональних та цінності виживання проти самовираження. Суспільства розміщуються на двовимірній карті й групуються в кластери культурних регіонів. Валідність - висока

Джерело: узагальнено авторами на основі Adizes (1979); Belbin (2010); Marston (2013); Fisher (2009); Beck & Cowan (2005); Goldberg (1990); Lee & Ashton (2004); Schwartz (1992); Inglehart & Welzel (2005)

Розгляд моделей особистості, дозволив виокремити чотири основні характеристики, за якими доцільно класифікувати підходи до оцінювання учасників команди:

1.Рольова характеристика. Визначає функціональну роль учасників команди в процесі спільної діяльності. Йдеться про те, які завдання, функції та види внеску людина зазвичай бере на себе в команді. До рольових моделей належать модель командних ролей Белбіна та модель PAEI І. Адізеса.

2.Емоційна характеристика. Описує емоційні реакції, темперамент і мотиваційні патерни особистості, які впливають на те, як людина переживає стрес, конфлікти, невизначеність, підтримку та визнання. Прикладом є модель темпераментів Гелен Фішер. Такий підхід дозволяє розглядати емоційний вимір як фундаментальний шар, що впливає на готовність до кооперації, ризику, емпатії та лідерства.

3.Поведінкова характеристика. Спрямована на оцінку стабільних патернів поведінки, стилів роботи та когнітивних стратегій, тобто того, як людина зазвичай думає, приймає рішення та діє в робочих ситуаціях. До цього напрямку можна віднести: типологію Майєрс–Бріггс (МВТІ), модель «Велика п'ятірка» та модель структури особистості HEXACO.

4.Ціннісна характеристика. Відображає глибинні переконання, життєві та професійні пріоритети, мотиваційні

фактори, які визначають, що саме людина вважає важливим, заради чого вона готова діяти та співпрацювати. До ціннісних моделей належать: Спіральна динаміка, Карта культур Інглхарта–Вельцеля, Теорія базових цінностей Шварца.

Згідно з постулатом триадності-квартильності, такий перелік характеристик (рольова, емоційна, поведінкова, ціннісна) є достатнім і вичерпним для опису основних вимірів, за якими доцільно аналізувати особистість у контексті командної взаємодії. Запропонована класифікація відповідає типології соціальних дій Макса Вебера (цілераціональна, ціннісно-раціональна, афективна та традиційна дія) (Weber, 1978). Відповідно, ми вважаємо доцільним використовувати ці чотири характеристики як основу для класифікації методів оцінки талантів при формуванні команд та розвитку командної взаємодії.

Для оцінювання учасників команди та побудови гармонізованої командної згуртованості ці моделі необхідно застосовувати цілісно, у межах системної моделі, яка розглядає особистість не як набір незалежних параметрів, а як взаємопов'язану структуру ролей, емоцій, поведінкових установок і цінностей. Для цього побудуємо системну модель (рис. 1) з врахуванням семантики цілісної особистості раціо-емоціо-інтуїціо-трансціо запропонованої в роботі (Россошанська, 2019).

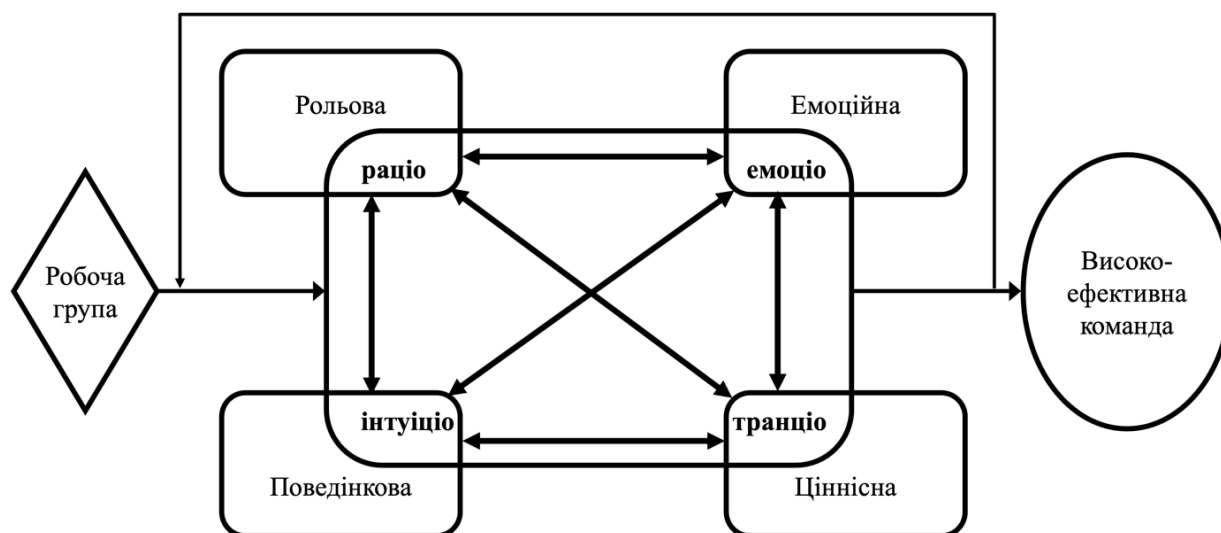


Рис 1. Інтегрована модель управління взаємодією в проєктах

Джерело: розроблено авторами

Застосування різних типів моделей одночасно при оцінці членів команди не суперечить сучасним підходам в організаційній психології. Так, В. В. Оліярник та О. О. Романовський пропонують поєднувати модель РАЕІ Адізеса з типологією Майєрс–Бріггс (МВТІ) для формування команд, демонструючи, що комбінування рольових та типологічних моделей дозволяє точніше описати потенціал та сумісність учасників (Оліярник & Романовський, 2023).

Висновки. У цій роботі було досліджено механізми управління командною взаємодією на основі змістовного аналізу стандарту РМВОК 7, до яких віднесено формування спільного бачення, управління конфліктами, колективне прийняття рішень у віхах проєкту та формування середовища взаємодії. Наукова новизна одержаних результатів полягає у запропонованому визначенні управління командною взаємодією, заснованому на формуванні середовища на основі тріади «безпека – довіра – благополуччя», формулюванні постулату гармонізованої командної згуртованості а також в обґрунтуванні

чотирирівневої класифікації моделей особистості.

Теоретичне значення дослідження полягає в подальшому розвитку методології м'якого управління проєктами та командною взаємодією шляхом доповнення епістемологічного простору постулатом гармонізованої згуртованості. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані підходи та системна модель можуть слугувати методологічною основою для розроблення інструментів діагностики та управління командною взаємодією в проєктах, зокрема при формуванні та розвитку команд. Використання комплексу моделей особистості для цілісної оцінки учасників команди створює передумови для більш усвідомленого добору, розподілу ролей, профілактики деструктивних конфліктів та підтримання гармонії в середині команд протягом усього життєвого циклу проєкту.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку пов'язані з емпіричною валідацією запропонованої системної моделі на вибірках проєктних команд різних галузей та розробленням алгоритму оцінювання учасників команд та моделюванням ролевих конфігурацій.

Література:

1. Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of

organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)

2. Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2014). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. John Wiley & Sons.
3. Belbin, R. M. (2010). Management teams. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594>
4. Cojoacă, M. D. (2024). Exploring team cohesion in project management. *Management & Marketing*, 22(1), 89–101. DOI: <https://doi.org/10.52846/mnmk.22.1.08>
5. Fisher, H. (2009). *Why him? why her?: Finding Real Love By Understanding Your Personality Type*. Macmillan
6. Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
7. Гринченко М., Пономарьов О., Лобач О. & Харченко А. (2022). Конфлікти в управлінні проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами, 1(5), 50-55. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.5.6>
8. Inglehart, R., & Welzel, C. P. (2005). Modernization, cultural change, and democracy the human development sequence. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511790881>
9. Концевий, В., & Войтенко, О. (2025). Оцінка впливу учасників проектних команд на систему комунікацій. *Управління розвитком складних систем*, (62), 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.79-87>
10. Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8
11. Lepeyko, T., & Zehetner, D. (2022). Contemporary approach to the generations transition and cooperation at modern working place. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(4), 33–39. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-4>
12. Marston, William Moulton, (2013). *Emotions Of Normal People* (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315010366>
13. Медведєва, О. М. (2013). Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах: методологічні основи (автореф. дис. д-ра техн. наук, 05.13.22). Київ.
14. Медведєва, О. (2014). Епістемічні положення пізнання ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах: базові аксіоми й постулати, аксіологічні та онтологічні положення. *Управління проектами та розвиток виробництва*, (2), 152–167.
15. Мушинський, О. (2024). Особливості управління проектними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*, (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>
16. Мушинський, О. (2024). Розвиток лідерства в управлінні проектними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76)), 165–173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
17. Оліярник, В. В., & Романовський, О. О. (2023). Технологічні особливості командної роботи в управлінні проектами. *Ефективність державного управління*, 3(76/77), 23–27. DOI: <https://doi.org/10.36930/507603>
18. Pletzer, J. L., & Abrahams, L. (2025). Personality and job performance: A review of trait models and recent trends. *Current Opinion in Psychology*, 65, 102054. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2025.102054>
19. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
20. Rach, V., Osakwe, I., Medvedieva, O., Rossoshanskaya, O., & Borulko, N. (2019). Method for configuring the composition of a project team based on the criteria of subjective well-being. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(3 (98)), 48–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.160651>
21. Рач, В. А., & Борулько, Н. О. (2019). Епістемологічний простір м'якого управління проектами: моделі та методи ідентифікації загальних ризиків. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 4(72), 19–32.
22. Россошанська, О. В. (2016). Оцінювання економічної безпеки інформаційних технологійних проектно-орієнтованих підприємств: монографія. СНУ ім. В. Даля.
23. Россошанська, О. В. (2019). Стратегічний потенціал як фактор економічної безпеки соціально-економічних систем в контексті конвергенції економіки знань та цифрової економіки. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2(70), 97–112.
24. Ровенська, В., Латишева, О., & Смирнова, І. (2023). Групова динаміка та методи управління креативними та проектними командами в сфері інформаційних технологій. *Трансформаційна економіка*, (3 (03)), 32-39. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.79-87>
25. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–65). DOI: [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6)
26. Сєдашова, О., & Федотова, Н. (2025). Конфлікти у XXI столітті в управлінні командою проекту: психологічні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(77)), 309–316. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-309-316>
27. Weber, M., Runciman, W. G., & Matthews, E. (1978). The nature of social action. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 7–32). DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511810831.005>

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-282-288

Дата надходження: 29.11.2025
Дата прийняття до друку: 16.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сергій Рожок

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2882-2658>

APPROACHES TO THE FORMATION OF MANAGEMENT MECHANISMS INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGIES

Serhii Rozhok

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2882-2658>

Анотація. У статті проведено дослідження підходів до формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій.

Актуальність теми полягає у тому, що процес інвестиційно-інноваційної діяльності здійснюється завдяки впровадженню та ефективній дії механізму управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням який включає методи та засоби, а також інструментарій, завдяки яким будуть здійснюватися практичні заходи. Саме тому дослідження підходів до формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій мають важливе значення та актуальність.

Метою статті є дослідження підходів до формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, ресурсний, історичний, комплексний, логічно-діалектичний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають в узагальненні та дослідженні методичних наукових підходів до інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств, таких як: техніко-технологічний; системно-структурний підходи; виробничий; логістичний; підхід за критеріями ефективності; цільовий, точковий; фінансово-інвестиційний; підхід з позицій економічної ефективності; динамічний; структурно-об'єктний, суб'єктно-об'єктний підходи; процесно-циклічний та сценарний методичні підходи, що є характерними для здійснення управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій та мають як концептуально-методичне так і науково-практичне значення.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого вивчення складових системи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням та процесів формування сприятливого інвестиційно-інноваційного середовища, розбудови інфраструктури, інвестицій та інновацій, діяльності відповідних структур та інститутів, формування безпосередньо механізму інвестиційно-інноваційного забезпечення та впровадження методів, засобів, інструментів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням.

Ключові слова: управління, інвестиційно-інноваційне забезпечення, підприємства сфери інформаційних технологій, управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, механізми управління, підходи до управління

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

Summary. The article studies approaches to the formation of mechanisms for managing investment and innovation support of enterprises in the field of information technology.

The relevance of the topic lies in the fact that the process of investment and innovation activity is carried out through the implementation and effective operation of the mechanism of management of investment and innovation support, which includes methods and means, as well as tools through which practical measures will be carried out. That is why the study of approaches to the formation of mechanisms for managing investment and innovation support of enterprises in the field of information technology is important and relevant.

The article is aimed at studying approaches to the formation of mechanisms for managing investment and innovation support of enterprises in the field of information technology.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, resource, historical, complex, logical-dialectical methodological approaches.

The obtained scientific results consist in the generalization and study of methodological scientific approaches to the investment and innovation support of enterprises, such as: technical and technological; system-structural approaches; production; logistics; approach according to efficiency criteria; target, point; financial and investment; approach from the standpoint of economic efficiency; dynamic; structural-object, subject-object approaches; process-cyclical and scenario methodological approaches, which are characteristic of the management of investment and innovation support of enterprises in the field of information technology and have both conceptual and methodological and scientific and practical significance.

Prospects for further research lie in the expediency of further study of the components of the system of management of investment and innovation provision and the processes of formation of a favorable investment and innovation environment, development of infrastructure, investments and innovations, activities of relevant structures and institutions, the formation of the mechanism of investment and innovation support and the introduction of methods, means, tools for managing investment and innovation Providing.

Keywords: management, investment and innovation support, enterprises in the field of information technologies, management of investment and innovation support, management mechanisms, approaches to management

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 13

Постановка проблеми. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням потребує формування ефективного механізму інвестування та відповідних підходів до забезпечення інноваційного розвитку. Загалом інвестиції, інвестування визначаються як циклічний кругообіг інвестицій, що має забезпечувати запланований результат, прибутковість, що залежить від ефективності управління. Механізм інвестиційного забезпечення розглядають як сформовану модель, яка деталізується та може бути застосованою в процесі фінансування, розробки та впровадження інновацій. Безпосередній процес інвестиційно-інноваційної діяльності здійснюється завдяки впровадженню та ефективній дії механізму управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням який включає методи та засоби, а також інструментарій, завдяки яким будуть здійснюватися практичні заходи. Саме тому розгляд наукових підходів до його формування, дослідження підходів до формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій має важливе значення та актуальність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню та формуванню методичних наукових підходів до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням присвячено низьку праць

провідних світових та вітчизняних науковців.

Системний, структурно-об'єктний підхід, структурно-об'єктний та функціональний підходи, дослідження концепцій інвестиційно-інноваційного розвитку були досліджені науковцями як наукові підходи, які дають можливість досліджувати та вивчати процеси на рівні розвитку національних інноваційних систем, що об'єднують в собі всі процеси інвестиційного розвитку та інвестиційних інноваційних змін і водночас можуть бути структурно поділені та досліджені як аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку на рівні окремих підприємств та організацій (Амоша & Ніколаєнко, 2015; Пельтек, 2000; Кириченко, 2021; Кіндзерський, 2007).

Науковці Т. Майорова (1997), С. Захарін (2010) та інші головними засобами інвестиційного забезпечення зазначають капіталізацію організацій на міжнародних фондових ринках, кредитні ресурси, надані міжнародними банками та фізичними інститутами, залучення коштів через емісію єврооблігацій та цільове фінансування, що може здійснюватися за сприяння експортних кредитних агенцій. В сучасних економічних умовах інноваційний розвиток, впровадження технологій є процесами, що змінюють та забезпечують перехід економічних систем всіх рівнів на більш високий рівень розвитку, виступають основою техніко-технологічного прогресу

та розвитку соціально-економічних систем. Проте інноваційні процеси здійснюються завдяки інвестиціям, а інвестиційна активність забезпечує інтенсивність впровадження інноваційних змін загалом.

В працях авторів І. Крейдич, К. Бояринова, & О. Овчар (2012) простежується логістичний послідовний взаємозв'язок, взаємозалежність між інвестиційно-інноваційними процесами, які відбуваються з техніко-технологічним переоснащенням виробничих баз підприємств та регіонально-галузевим соціально-економічним розвитком та змінно-загальними процесами розвитку техніко-технологічного прогресу, переходу промисловості до нових технологічних укладів та зміну промислових революцій. В основі цих процесів, на думку багатьох, лежать інновації, їх зміна та інвестиційні активності, масштаб фінансування з якими ці інноваційні процеси впроваджуються, що призводить до структурних змін соціально-економічних систем.

Науковцями Н. Мігай (2020), В. Волощук (2020), Ю. Волощук & О. Іванишин (2020) сформовано та представлено логічний підхід до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, який розглядає досліджує етапи логістичної діяльності, традиційні фази та етапи інноваційного процесу з позицій логістики як формування та дію логістичного ланцюга.

Так у дослідженнях механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств В. Волощук, Ю. Волощук & О. Іванишин (2020) акцентують увагу на механізмах інвестиційного забезпечення інноваційного відновлення підприємств, що може здійснюватися зі створенням принципово нових ідей, винаходів та технологій, встановлення вимог та проведення оновлення матеріально-технічних баз виробництва за здійсненням технологічної підготовки виробництва, виготовленням дослідних зразків, впровадження виробів в промислове виробництво та їх реалізацію споживачам. При цьому, до такого

механізму включаються необхідна форма зворотного зв'язку з ринком, споживачами та отриманням зауважень щодо продукції (Волощук, 2020). Водночас необхідність підготовки виробничих баз, запуск та подальше масове виробництво нової інноваційної продукції потребують проведення модернізації, оновлення виробничих потужностей, а тому на думку цих авторів має включати: розробку обладнання, приладів нового покоління, створення, впровадження, принципово нових технологій, а також перехід на технології шостого та сьомого технологічного устроїв індивідуалізацією, кастомізацією, впровадження інших нових цифрових технологій на виробництві.

Представлені в публікації І. Верхоляд (2012), С. Стахурської (2022) наукові бачення свідчать, що вони ґрунтуються на техніко-технологічних підходах, оскільки головна увага в таких механізмах зосереджена саме на техніко-технологічному оновленні виробництва як основі формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням.

В цілому, погоджуючись з цими авторами можна лише додати, що незважаючи на глибоку деталізацію інноваційних процесів, пов'язаних із впровадженням інновацій формування механізмів управління, потребуватиме не менш детального опрацювання обґрунтування методичних засад цих процесів, механізмів акумулювання чи зовнішнього залучення інвестицій, зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та загалом впровадження методів та інструментів управління, які забезпечуватимуть практичні аспекти реалізації такого механізму.

Формулювання мети і методів дослідження, що розглядається. Мета статті полягає у дослідженні підходів до формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу,

спостереження, абстрагування, декомпозиції, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний та еволюційно-синергетичний методологічні підходи, а також логічно-діалектичний підхід.

Виклад основного матеріалу.

Досліджуючи підходи до формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій слід зазначити, що наковці визначають доцільність поділу наукових підходів до механізму управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням на дві групи підходів – статичний та динамічний. Статичний підхід до управління розглядає механізм як певну розбудовану структуру, що має визначені складові. Динамічний підхід до управління визначає управлінський механізм як групу процесів, що можуть відбуватися, здійснюватися циклічно та взаємопов'язані з розробленою стратегією інноваційного розвитку підприємства.

Статичний підхід – це підхід з позицій розкриття самої структури механізму, його складових. Він є статичним оскільки складові можуть залишатися незмінними, фактично статичними тривалий період часу і є постійними величинами, притаманними тому чи іншому підприємству відповідно до його структури, розмірів чи сфери діяльності. Функціональні складові та елементи такого механізму приймають участь в організації процесів інвестування та самі можуть виступати об'єктами інвестування. Відповідно статичного підходу до першої групи в такій структурі відносять: інвестиційно-інноваційні проекти як об'єкти інвестицій, а також суб'єкти (підрозділи, працівники), що відповідають за розробку, затвердження, впровадження, реалізацію рішень з інвестування в інноваційну діяльність. В першу чергу такими суб'єктами виступають працівники організацій, фахівці. Наступною групою суб'єктів інвестування виступають підприємства, фінансові та банківські

установи, населення, що приймає участь в інвестиційному процесі прямо чи опосередковано через діяльність відповідних структур, інститутів. Іншою складовою механізму управління є засоби інвестування, що визначаються науковцями як джерела інвестиційних ресурсів, що виступають об'єктами управління. Реалізація процесів інвестиційно-інноваційного забезпечення потребуватиме наявності функціонально-цільових елементів, які можуть виступати факторами державного, правового, ринкового, внутрішнього господарського регулювання. Не менш важливими складовими механізму управління виступають регламентування процесів управління та регулювання процесів інвестиційно-інноваційного забезпечення. Таким чином, статично-структурний підхід забезпечує формування конструкції розбудови самого механізму управління, його складових, проте не розкриває механізмів взаємодії, які мають відбуватися в середині цього механізму та приводитимуть в дію всі його складові.

Динамічний підхід до управління інвестиційним забезпеченням інноваційного розвитку підприємств включає процесно-циклічний та сценарний підходи. Процесно-циклічний підхід розглядає не лише інвестиційний процес, а й безпосередньо інноваційний розвиток, що проходить послідовні етапи свого життєвого циклу. На кожному з цих етапів можуть бути реалізованими різні, притаманні певному етапу інвестиційні й інноваційні проекти та можуть бути залученими різні за обсягами та джерелами інвестиційні ресурси. Таким чином, зростаючи, змінюючись в часі підприємства мають різні можливості для інвестиційно-інноваційного забезпечення. Це дає підстави зробити висновок про закономірність та циклічність інноваційного розвитку та різні можливості щодо інвестиційного забезпечення на кожному з етапів такого циклу.

Загалом механізм інвестиційного забезпечення є складним процесом,

явищем, що має свої відмінності та особливості, які можуть видозмінюватися в часі та залежні від мети інвестиційної інноваційної діяльності.

Розвиток підприємств залежить від активності розробки та впровадження інновацій, яка водночас, потребує відповідних обсягів інвестиційного забезпечення. Розбудова механізмів управління інвестиційним забезпеченням інноваційного розвитку досліджуються як з позицій статичного (в тому числі структурно-наукового підходу) так і динамічного (в тому числі процесно-циклічного та сценарного наукових підходів). Характерними ознаками статичного структурного підходу є виокремлення суб'єктно-об'єктних та функціонально-цільових складових.

Логістичний підхід до управління інвестиційним інноваційним забезпеченням засновано на науковому баченні необхідності формування так званого «інвестиційного логістичного ланцюга», завдяки якому здійснюватиметься пошук, залучення, використання інвестицій спрямованих на оновлення, модернізацію виробничих баз підприємств та буде сформована основа впровадження неоіндустріалізації. Таким чином, на думку цього автора першочерговим спрямуванням інвестиційних ресурсів є удосконалення техніко-технологічного оновлення виробничих баз; приведення їх у відповідність техніко-технологічному рівню самих новостворених продуктів та технологій, що загалом виступає основою впровадження концепції неоіндустріалізації економіки. Застосування логістичного підходу, здійснення формування логістичного ланцюга інвестицій дає можливість залучати нові технології та використовувати нові способи, методи виробництва, просування чи реалізації продукції.

Процес управління інвестиційною, інноваційною діяльністю за формуванням інвестиційного логістичного ланцюга

складається з переліку етапів: пошуку, формування та розподілу інвестиційних ресурсів; процесів інвестиційного проектування; процесів виробництва та реалізації продукції; процесів розподілу прибутку, та загалом за етапами проходить три головні фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну.

Процесно-циклічний підхід розкриває взаємозв'язки та взаємозалежність між етапами життєвого циклу, інноваційними активностями, що можуть і мають здійснюватися підприємствами на кожному етапі та інвестиційним забезпеченням, яке має бути залучене для їх практичної реалізації.

Застосування сценарного підходу забезпечуватиме алгоритмізацію, поєднання структурного та процесно-циклічного наукових підходів та має науково-практичне застосування у формуванні механізму управління інвестиційним забезпеченням інноваційного розвитку підприємства.

Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств потребує визначення системи управління та складових механізму управління.

Характеризуючи систему інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств сфери інформаційних технологій необхідним є приведення її типологічних характеристик та ознак. Так, невід'ємними складовими системи управління виступають суб'єкти та об'єкти управління. Суб'єктами управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням є керівники підприємств та організацій, що ініціюють питання інноваційного розвитку та залучення інвестицій, а також керівники, що приймають рішення про інвестування, залучення інвестицій; також суб'єктами інвестиційної діяльності виступають менеджери всіх рівнів, що приймають рішення на певних управлінських рівнях відповідно до делегованих їм прав та повноважень, та виконують управлінські регулюючі та інші функції у здійсненні інвестиційно-інноваційної діяльності. Також суб'єктами інвестиційно-

інноваційного забезпечення виступають організації, підприємства, фонди, фінансово-кредитні інвестиційні установи чи заклади, компанії розробники інновацій всіх форм власності, задіяні в процесі інвестиційно-інноваційної діяльності та інвестиційно-інноваційного забезпечення. Таким чином, суб'єкти інвестиційно-інноваційного забезпечення можуть бути представлені зовнішніми та внутрішніми суб'єктами.

Об'єктами управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням виступають фінансові (інвестиційні), а також матеріальні (споруди, приміщення, станки, обладнання) та нематеріальні (бренди, інноваційні розробки, винаходи, патенти, ліцензії, ноу-хау та інші) ресурси, результати проведення фундаментальних та прикладних досліджень, НДДКР, винаходи та нові технології, програмне забезпечення, бази даних та інші активи, а також інвестиційно-інноваційні проекти, як об'єкти безпосереднього інвестування.

Здійснення управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням потребує відповідного законодавчого та нормативно-правового забезпечення, що формує прийняте та діюче в країні інвестиційне середовище, розроблення та прийняття необхідної документації, а саме стратегії інноваційного розвитку підприємства, розроблених інвестиційно-інноваційних проектів, проведеного бізнес-планування, технічних завдань на проекти та іншої документації.

Методичною основою управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням виступає вся сукупність наукових, науково-методичних розробок, методів, інструментів, що формують наукову основу цієї діяльності та напрацьовані науково-методичні рекомендації. Наступною необхідною складовою управління інвестиційним інноваційним забезпеченням є формування організаційної структури – підрозділів підприємств, які відповідатимуть за впровадження інвестиційної інноваційної діяльності. На макрорівні такою

організаційною складовою процесів управління виступає інституційне забезпечення, формування та діяльність інститутів, установ, організацій, які приймають безпосередню участь у здійсненні інвестиційної інноваційної діяльності.

Оцінюючи прикладні аспекти визначення та застосування методів інвестування зазначимо, що вони дають можливість зменшити ризики та збільшити прибутки від реалізованих проектів інноваційного розвитку організацій. Досліджуючи праці науковців доцільно виділити низку головних методів інвестування: метод самофінансування, кредитування; акціонування; лізинг та селенг; використання комбінованих методів.

Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням здійснюється на засадах принципів управління, а саме принципів: системності, структурності, динамічності, комплексності, послідовності, відповідальності, ефективності, новизни, інноваційності, техніко-технологічної відповідності, цілеспрямованості, стратегічної орієнтації, досяжності, економічної обґрунтованості, безпеки. Не менш важливого значення в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням має формування інвестиційного та інноваційного середовища та розбудова необхідної інфраструктури, інвестиційної інноваційної діяльності та інвестиційно-інноваційного забезпечення. Формування організаційних структур управління та здійснення інвестиційно-інноваційного забезпечення на мікрорівні підприємств потребує необхідного обсягу кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних техніко-технологічних та інших ресурсів. Окремою складовою управління інвестиційно-інноваційними процесами виступає інформаційно-аналітичне забезпечення підприємства необхідним обсягом всебічної, і в першу чергу техніко-технологічної інформації.

Висновки. Результати проведених досліджень дали можливість узагальнити та дослідити методичні наукові підходи до інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств, а саме: техніко-технологічний; системно-структурний підходи; виробничий; логістичний; підхід за критеріями ефективності; цільовий, точковий; фінансово-інвестиційний; підхід з позицій економічної ефективності; динамічний; структурно-об'єктний, суб'єктно-об'єктний підходи; процесно-циклічний та сценарний методичні підходи, що є характерними для здійснення управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій та мають як концептуально-методичне так і науково-практичне значення.

Література:

- 1.Амоша, О. & Ніколаєнко, А. (2015). Національна інноваційна система України в контексті міжнародних порівнянь. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (39). С. 115-121.
- 2.Верхоляд, І. (2012). Інвестиційний механізм підприємства: принципи побудови, складові та особливості реалізації. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. № 9. С. 410-415.
- 3.Волощук, В. (2020). Інструментарій оцінки інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12. С. 61-71.
- 4.Волощук, В., Волощук, Ю. & Іванишин, О. (2020). Інвестування інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. № 3-4. С. 156-162.
- 5.Волощук, В., Богачик, С., & Іванишин, О. (2020). Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологістики. *Підприємництво та інновації*. №13. С. 19-23.
- 6.Захарін, С. (2020). Інвестиції в інновації: теорія, парадигма, методологія досліджень. *Актуальні проблеми економіки*. № 4 (106). С. 60–64.
- 7.Кіндзерський Ю.В. (2007). Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій. К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с.

В процесі проведення досліджень стало можливим систематизувати та структурувати складові системи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, а саме: суб'єкти та об'єкти управління, законодавче нормативно-правове забезпечення, методичне забезпечення, необхідність розбудови організаційної структури та її ресурсного забезпечення, формування сприятливого інвестиційно-інноваційного середовища, розбудови інфраструктури інвестицій та інновацій з діяльністю відповідних структур та інститутів, формування безпосередньо механізму інвестиційно-інноваційного забезпечення та впровадження методів, засобів, інструментів управління, а також узагальнити головні принципи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням.

- 8.Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>
- 9.Крейдич, І., Бояринова, К. & Овчар, О. (2012). Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств: стан, проблеми, перспективи: монографія. К. : ЦНЛ. 427 с.
- 10.Майорова, Т. (1997). Довгострокове кредитування інвестиційних проєктів. *Фінанси України*. №. 5. С. 47-53.
- 11.Мігай, Н. (2022). Логістичний потенціал як рушійна сила інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство*. № 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-18>
- 12.Пельтек, Л. (2010). Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми: монографія. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили. 268 с.
- 13.Стахурська, С. (2022). Методичні підходи до формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-49>

УДК 330.341.1:338.2:338.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-289-296

Дата надходження: 30.11.2025
Дата прийняття до друку: 16.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Дмитро Полтавський

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,
Україна, e-mail: PoltavskyiDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6560-4486>

PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Dmytro Poltavskyi

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PoltavskyiDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6560-4486>

Анотація. У статті досліджено принципи управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що сучасний техніко-технологічний розвиток, динаміка та непередбачуваність ринкових, суспільних, економічних перетворень, зростання ринкової конкуренції потребують швидкої адекватної реакції підприємств на ринкові економічні зміни у створенні та просуванні продуктів і послуг. Внаслідок цього інноваційна діяльність виступає основою інноваційного розвитку підприємства. Інновації здійснюють фундаментальний визначний вплив на ефективність функціонування та на розвиток як окремих суб'єктів господарювання, так і на розвиток суспільства загалом як рушійна сила і водночас механізм інноваційних зрушень, подальшого поширення здобутків науково-технічного прогресу. Водночас, управління процесами інноваційної діяльності із розробкою та впровадженням інновацій здійснюється із дотриманням низки принципів, що виступають основою управлінської діяльності та прийняття управлінських рішень, що набуває особливого значення в умовах євроінтеграції.

Метою статті є дослідження принципів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають в узагальненні та систематизації принципів управління на засадах яких здійснюється забезпечення, досягнення підприємствами інноваційного розвитку, формування систем управління, управлінських процесів, серед яких принципи: системності, комплексності, науковості, уніфікації, динамічності, інтегрованості, альтернативності, обґрунтованості, специфікації, послідовності, безперервності, адаптивності, збалансованості, пріоритетності, доцільності, об'єктивності, дотримання яких дає можливість розбудувати систему та механізми управління підприємством здатні забезпечити ефективне функціонування та подальший розвиток підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності вивчення принципів, механізмів, методів та інструментів управління здатних забезпечити системний і динамічний розвиток підприємств в умовах значних внутрішніх та зовнішніх змін, ризиків та невизначеності пов'язаних із процесами євроінтеграції, підприємств та динамічними змінами технологій викликаними процесами цифровізації та переходом на нові технології.

Ключові слова: управління, інновації, інноваційний розвиток, управління інноваційним розвитком підприємств, євроінтеграція, принципи управління

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 14

Summary. The article studies the principles of management of innovative development of enterprises in the context of European integration.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that modern technical and technological development, dynamics and unpredictability of market, social, economic transformations, growth of market competition require a quick adequate response of enterprises to market economic changes in the creation and promotion of products and services. the efficiency of functioning and the development of both individual business entities and the development of society as a

whole as a driving force and at the same time a mechanism for innovative changes, further dissemination of the achievements of scientific and technological progress. At the same time, the management of the processes of innovation activity with the development and implementation of innovations is carried out in compliance with a number of principles that serve as the basis for managerial activity and managerial decision-making, which is of particular importance in the context of European integration.

The article is aimed at studying the principles of management of innovative development of enterprises in the context of European integration.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical methodological approaches.

The obtained scientific results consist in generalization and systematization of management principles on the basis of which enterprises are ensured, achieved innovative development, formation of management systems, management processes, including the principles of: systematic, comprehensive, scientific, unified, dynamistic, integrated, alternative, valid, specification, consistency, continuity, adaptability, balance, priority, expediency, objectivity, compliance with which makes it possible to build a system and mechanisms of enterprise management are able to ensure the effective functioning and further development of enterprises.

Prospects for further research are the feasibility of studying the principles, mechanisms, methods and management tools that can ensure the systematic and dynamic development of enterprises in the context of significant internal and external changes, risks and uncertainties associated with the processes of European integration, enterprises and dynamic changes in technologies caused by the processes of digitalization and transition to new technologies.

Keywords: management, innovations, innovative development, management of innovative development of enterprises, European integration, management principles

Formulas: 0, fig.: 1, tab.: 0, bibl.: 14

Постановка проблеми. Сучасний техніко-технологічний розвиток, динаміка та непередбачуваність ринкових, суспільних, економічних змін, зростання ринкової конкуренції потребують швидкої адекватної реакції підприємств на ринкові економічні зміни у створенні та просуванні продуктів і послуг. Внаслідок цього інноваційна діяльність виступає основою інноваційного розвитку підприємства. Інновації мають та здійснюють фундаментальний визначний вплив на ефективність функціонування та на розвиток як окремих суб'єктів господарювання, так і суспільства загалом як рушійна сила і водночас механізм інноваційних зрушень, подальшого поширення здобутків науково-технічного прогресу.

Інновації являють собою новий вид та нову якість товару, процесів, технологій, впровадження чи застосування яких здатне забезпечити, задовільнити нові чи існуючі потреби споживачів в отриманні нових благ чи нового рівня задоволення потреб, запитів бізнесу із забезпечення зростання доходу та прибутку підприємства, самих працівників підприємства, бо з впровадженням інновацій удосконалюються, покращуються умови праці і процеси її виконання; інтереси

науковців, наукової сфери, де практичне впровадження інновацій змінює та виводить на більш високий щабель, рівень наукових знань, стимулює подальші наукові дослідження; та загалом всього суспільства, оскільки впровадження інновацій змінює якість життя та виводить на новий рівень розвиток суспільства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Обґрунтування принципів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції невід'ємно пов'язані із дослідженням самого поняття інноваційного розвитку.

Загалом, науковцями визначаються різні бачення дефініції «інноваційний розвиток». За дослідженням О. Орлик (2012), Н. Поліщук (2009) інноваційний розвиток є складним процесом розробки та впровадження інновацій, який забезпечує зміни якісних параметрів об'єкту дослідження і дає можливість отримати нові види ефектів у довготривалій перспективі. При цьому, вище згаданими ефектами функціонування можуть виступати економічний, науково-технологічний, соціальний, суспільний, екологічний та інші ефекти. Інноваційний розвиток забезпечує виживання підприємств в складних умовах зовнішніх, ринкових, техніко-технологічних чи

конкурентних змін і водночас є носієм прогресу, що забезпечує не лише виживання, але й покращення позицій підприємств в довготривалій перспективі.

На думку багатьох науковців дослідників інноваційний розвиток виступає планом змін, процесом діяльності, спрямованої на розробку та впровадження проекту, починаючи від формування ініціювання ідей інновації, завершуючи її впровадженням у виробництво та ринковою комерціалізацією (Саблук, 2010; Снігур, 2011; Череп, 2012). По суті інновації виступають змістом, головним об'єктом проектної діяльності, а головною метою та цілями є розробка, впровадження та реалізація інвестиційно-інноваційних проектів з метою реалізації інноваційної ідеї і отримання відповідного економічного та соціального результату.

Окремими якостями інноваційного розвитку на думку Л. Федулової (2014) є впровадження інноваційно-інвестиційних проектів і отриманого внаслідок їх реалізації розвитку соціально-економічних систем, удосконалення параметрів їх функціонування. Таким чином, наголошується на тому, що саме інвестиційно-інноваційний проект є тим механізмом завдяки якому відбувається розробка, реалізація та комерціалізація інновацій, їх фінансово-інвестиційне забезпечення, поетапна організація та впровадження робіт по перетворенню втіленню ідеї в технологію чи продукт.

За визначенням А. Сухорукова (2001) інноваційний розвиток забезпечує зміцнення інноваційного потенціалу, економічне та більш ощадливе використання ресурсів. Таке бачення інноваційного розвитку зосереджене на позиціях зміцнення ресурсного та загалом економічного потенціалу підприємства, в тому числі і завдяки впровадженню нових сучасних технологій, що зменшують споживання енергетичних, матеріальних ресурсів, забезпечують автоматизацію процесів виробництва, зростання уніфікованості та стандартизації продукції.

Однією із переваг інноваційного розвитку є формування ринку інновацій, інноваційних розробок та інфраструктури (Гєєць, 2005; Кириченко, 2021; Шкарлет & Ільчук, 2015). Забезпечення інноваційної діяльності є об'єднанням всіх учасників інноваційних процесів: наукових установ та організацій, що створюють інновації, інвестиційних фінансових компаній, банків, що забезпечують інвестиції та спрямування потоку капіталу, інноваційних компаній, посередників, які забезпечують взаємодію розробників та підприємств товаровиробників на ринку, самих підприємств, зацікавлених у придбанні, трансфері інновацій для їх подальшого впровадження, комерціалізації та компаній, які забезпечують просування, реалізацію інноваційних ідей, розробок, технологій інноваційної продукції на ринку та інших учасників суб'єктів інноваційного розвитку. Проте не зважаючи на значний обсяг наукових публікацій дослідження інноваційного розвитку підприємств є питанням що потребує подальшого глибокого та всебічного вивчення.

Формулювання мети і методів дослідження. Метою статті є дослідження принципів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції. Під час проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, декомпозиції, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний та еволюційно-синергетичний методологічні підходи а також логічно-діалектичний підхід.

Виклад основного матеріалу. Зазначимо, що головними узагальненими етапами процесу інноваційного розвитку є формування нових ідей, проведення фундаментальних та прикладних досліджень і науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, спрямованість ідей на досягнення певної мети та стратегічних цілей, втілення ідей в розробках, нових технологіях, впровадження нових розробок, процесів,

технологій у виробництві, випуск інноваційної нової продукції, впровадження нових технологій, процесів у виробництво; впровадження організаційних, управлінських, маркетингових інновацій, нових методів та засобів виготовлення та реалізації продукції з метою її подальшої комерціалізації і безпосередньо сама комерціалізація реалізації нової інноваційної продукції, чи продукції виробленої на нових технологіях, потужностях виробництва чи за новими способами виробництва.

Загалом інноваційна діяльність являє собою певний комплекс інноваційних процесів. Інноваційні процеси виступають процесами створення нових чи удосконалення, покращення існуючих продуктів чи технологій, методів здійснення виробничої (операційної),

управлінської, організаційної, маркетингової та іншої діяльності. Інноваційний процес формується на базі певних знань, які в процесі досліджень та розробок набувають нового рівня та якості водночас, інноваційні знання є основою подальшого створення та впровадження інновацій.

Методичні засади управління інноваційним розвитком підприємств включають сукупність принципів, на засадах і з дотриманням яких здійснюється дослідження інноваційного розвитку, формування систем управління, управлінських процесів, механізмів.

Принципи управління інноваційним розвитком представлені в численних працях провідних науковців О. Прокопенко (2012), В. Касьянкової (2011), В. Стадник & Ю. Головчук (2020), Р. Косцик (2013) та узагальнені на рис. 1.



Рис. 1. Принципи управління інноваційним розвитком підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі: (Прокопенко, 2012; Касьянкова, 2011; Стадник, Головчук 2020; Косцик, 2013)

В процесі проведених досліджень виявлено, що формування системи та механізму управління підприємством здійснюється із дотриманням низки основоположних принципів.

Принцип науковості – визначає використання наукового базису, положень, теоретико-методичних засад теорії інновацій, менеджменту, економіки, методів та інструментів проектного менеджменту, як з метою наукового дослідження так і в процесі практичного забезпечення та управління інноваційним розвитком підприємств.

Принцип системності – визначає необхідність розбудови інноваційної системи підприємства і розгляд управління інноваційним розвитком підприємства з позиції управління всіма підсистемами, елементами, складовими цієї системи, з якими має бути сформований усталений взаємозв'язок та взаємодія. Таким чином забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком потребуватиме розгляду підприємства як цілісності, всі елементи якої взаємопов'язані і взаємозалежні. Саме це дає можливість забезпечувати як еволюціонування в розвитку інноваційних систем підприємства, так і отримати додаткові синергетичні ефекти, ефективно управляти знаннями та всіма ресурсами підприємства для забезпечення інноваційного розвитку. Системний принцип є одним із найбільш важливих принципів інноваційного розвитку.

Принцип обґрунтованості – визначає, що прийняття рішень в управлінні інноваційним розвитком повинно будуватися на аналізі та оцінці ситуації, факторів, дії як внутрішніх так і зовнішніх чинників, прорахунку різних варіантів та сценаріїв розвитку подій, прогнозуванні впливу та дії цих внутрішніх та зовнішніх факторів. Рішення мають бути обґрунтованими, вираженими, підтвердженими фактологічними даними досліджень, адже планування інноваційної діяльності здійснюється на довготривалу перспективу,

а витрати на розробку та впровадження інновацій є значними.

Принцип динамічності – управління інноваційним розвитком підтверджує важливість дотримання необхідної динаміки змін. Інновації, інноваційний розвиток, загалом науково-технічний прогрес мають чи не найвищу динаміку, адже ми постійно спостерігаємо за зміною технологій, як на зміну одним продуктам, обладнанню, технологіям в різних галузях та сферах діяльності приходять інші і все це разом визначає потенційну динаміку змін, до яких має бути долученим і підприємство. Дотримання принципу динамічності, відповідність активності інноваційної діяльності підприємств, активності та динаміці ринку, галузі дає можливість забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку.

Принцип уніфікації – визначає необхідність дотримання визначених та впроваджених міжнародних стандартів здійснення управлінських дій інноваційної діяльності в тій чи іншій сфері. Впровадження інноваційної діяльності загалом здійснюється відповідно до визначеного переліку наукових підходів та принципів, а безпосереднє практичне здійснення управління потребує використання методів, інструментів, механізмів, які є вивченими, описаними і уніфікованими, що зменшує значні ризики та невизначеність, пов'язані з інноваційною діяльністю загалом.

Принцип специфікації – визначає необхідність врахування специфіки діяльності того чи іншого підприємства, особливостей галузі та ринку, на яких функціонує підприємство, а також того унікального специфічного комплексу ресурсів та можливостей, якими володіє певне підприємство. Саме внаслідок цього кожний інноваційно-інвестиційний проєкт є унікальним і потребує окремої розробки та впровадження.

Принцип альтернативності – визначає можливість прогнозу імовірних сценаріїв розвитку подій та результатів

реалізації прийнятих управлінських рішень. Відповідно здійснюючи прогноз інноваційної діяльності розраховують різні сценарії, такі як оптимістичний, реалістичний, песимістичний, а також аналіз чутливості інноваційного проєкту на зовнішні та внутрішні зміни факторів, впливу та оцінки ризиків під час реалізації інноваційних проєктів та на різних етапах інноваційного розвитку.

Принцип інтегрованості – визначає необхідність інтеграції підприємства та його інноваційної діяльності в загальному ринковому, економічному, науково-технічному, інноваційному середовищі галузі, країни, міжнародного співтовариства. Інтеграція та глобалізація в нових умовах є основою розвитку, тим вектором і водночас провідником, за яким цей інноваційний розвиток є фізично можливим, адже створення та впровадження інновацій явище масштабне, воно необмежене рамками окремих підприємств, чим більш значимою є новостворена інновація, тим більшої дифузії поширення вона набуде. Водночас, принцип інтегрованості визначається застосуванням методів та інструментів управління на різних рівнях економічних систем.

Принцип комплексності – визначає, що процес управління інноваційним розвитком має здійснюватися комплексно із застосуванням всього переліку методів розробки та впровадження необхідних механізмів, одночасна цілеспрямована, скоригована в часі дія яких за всіма напрямками і забезпечуватиме необхідний результат.

Принцип послідовності – заснований на тому, що всі дії, пов'язані із організацією та впровадженням заходів управління інноваційним розвитком мають здійснюватися послідовно. Управління інноваційним розвитком потребує дотримання логіки та послідовності впровадження етапів процесу управління.

Принцип збалансованості – полягає у необхідності дотримання рівноваги, збалансованості між наявними ресурсами

та можливостями, які має підприємство по залученню та використанню ресурсів із тими інноваційними ідеями та проєктами, які воно планує впроваджувати, їх масштабами впровадження та поширення.

Принцип безперервності – стверджує, що управління інноваційним розвитком повинно здійснюватися постійно, повсякчасно, безперервно. Тобто, управляти інноваціями: планувати, розробляти, впроваджувати інновації в діяльності підприємства потрібно постійно, не чекаючи доки підприємство втратить конкурентоспроможність продукції чи її виробництва за її техніко-технологічними параметрами, а системно плануючи та здійснюючи інновації, управляючи життєвим циклом продукції та самого підприємства, що забезпечуватиме стійку конкурентоспроможність, стабільність, зміцнення ресурсного потенціалу, а отже наявність сталих умов для інноваційного розвитку.

Принцип адаптивності – визначає необхідність пристосування адаптації системи управління підприємством до змін пов'язаних із динамічними процесами впровадження інновацій, які відбуватимуться у зовнішньому ринковому середовищі, техніко-технологічній сфері, галузі. Таким чином, управлінські дії, стратегія, плани мають корегуватися відповідно до змін зовнішніх факторів, що дасть можливість забезпечити ефективність, актуальність впровадження інновацій та отримати запланований очікуваний результат.

Принцип пріоритетності – визначає, що в плануванні та забезпеченні інноваційного розвитку серед значної кількості ідей, планів та можливих інноваційних проєктів, враховуючи значну обмеженість в ресурсах, складність, а часто і неможливість реалізації декількох проєктів одночасно мають бути визначені пріоритети і реалізованими саме ті проєкти, які є першочергово необхідними, найбільш важливими для подальшої діяльності підприємства.

Принцип доцільності аналізу та оцінки. Аналіз та оцінка є основою прийняття управлінських рішень. В управлінні інноваційним розвитком здійснення аналізу, оцінки і прийняття управлінських рішень на отриманій відповідно аналізу та оцінці, фактологічній базі зменшує ризики прийняття помилкових рішень, дій, заходів, а отже зменшує невизначеність та ризики й збільшує ефективність прийняття управлінських рішень.

Принцип об'єктивності – визначає, що інноваційний розвиток повинен здійснюватися на тій техніко-технологічній базі, тих технологіях, які доступні для залучення та використання підприємством в межах розвитку самого підприємства чи техніко-технологічного розвитку галузей загалом, а також будуть очікуваними та користуватимуться попитом на ринку, відповідно повинна бути техніко-технологічна відповідність та можливість впровадження інновацій на тому чи іншому техніко-технологічному рівні, наявність ресурсного потенціалу самого підприємства, а запропоновані управлінські заходи спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку

мають бути об'єктивно можливими до реалізації та мати чіткий діапазон очікуваних та запланованих результатів їх реалізації.

Висновки В результаті проведеного дослідження узагальнено та систематизовано сукупність принципів управління на засадах яких здійснюється забезпечення, досягнення підприємствами інноваційного розвитку, формування систем управління, управлінських процесів, серед яких принципи: системності, комплексності, науковості, уніфікації, динамічності, інтегрованості, альтернативності, обґрунтованості, специфікації, послідовності, безперервності, адаптивності, збалансованості, пріоритетності, доцільності, об'єктивності, дотримання яких дає можливість розбудувати систему та механізми управління підприємством здатні забезпечити системний і динамічний розвиток підприємств в умовах значних внутрішніх та зовнішніх змін, ризиків та невизначеності пов'язаних із процесами євроінтеграції, підприємств та динамічними змінами технологій викликаними процесами цифровізації та переходом на нові технології.

Література:

- 1.Гесць, В. (2005). Інноваційний шлях розвитку та економічне зростання. *Інноваційна Україна*. № 7. С. 38-42.
- 2.Касьянова Н. (2011). Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: Купріянов. 374 с.
- 3.Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>
- 4.Косчик, Р. (2013). Етапи процесу комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник СумДУ*. № 4. С. 150-154.
- 5.Орлик О. (2012). Теоретичне обґрунтування інновацій та їх ролі в торгівлі *Інноваційна економіка*. № 9. С. 221-224.
- 6.Поліщук Н. (2009). Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. *Галицький економічний вісник*. № 1. С. 20 – 23
- 7.Прокопенко, В. (2012). Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія. Суми: Сумський державний університет. 576 с.
- 8.Саблук, П. (2010). Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ ІАЕ. 704 с.
- 9.Снігур Х. (2011). Теоретичні засади економічного змісту інновацій. *Управління розвитком*. №21. С.129-132.
- 10.Стадник В., & Головчук Ю. (2020). СХХ Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: Друкарня Рута. 232 с.
- 11.Сухоруков А. (2001). Економіка та організація інноваційної діяльності Київ: Інститут муніципального менеджменту та бізнесу. 342 с.
- 12.Федулова Л. (2014). Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №2. С. 122-135.
- 13.Череп, А. (2012). Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств

лікєро-горілкової промисловості: монографія.
Запоріжжя: ЗНУ. 283 с.

14.Шкарлет С., & Ільчук В. (2015). Інноваційний
розвиток підприємства. Чернігів: ЧНТУ. 307 с.

УДК 354.11:341.7:005.96](477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-297-303

Дата надходження: 28.10.2025
Дата прийняття до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВПЛИВИ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Валерій Карпов

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

CONTEMPORARY TRANSFORMATIONAL IMPACTS OF GLOBAL TRENDS ON THE PERSONNEL POLICY OF THE DIPLOMATIC SERVICE OF UKRAINE

Valerii Karpov

Postgraduate Student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

Анотація. У статті досліджено особливості проходження дипломатичної служби в Україні в контексті реформи державної служби. Проведено аналіз імплементації вітчизняних нормативно-правових актів до вимог Європейського Союзу у сфері дипломатичної служби.

Проаналізовано особливості проходження дипломатичної служби в контексті оновленого законодавства та визначено подальші перспективи нормативного регулювання цього аспекту функціонування дипломатичної служби. Обґрунтовано, що нові світові тенденції потребують переформатування підходів щодо впровадження нових форм в дипломатичній діяльності, практики використання інформаційних технологій та ІІІ в закордонних дипломатичних представництвах та МЗС в цілому. Акцентовано увагу на доцільності реорганізації структур управління персоналом ЦОВВ та на їх основі створення повноцінних HR-департаментів.

Доведено необхідність підвищення рівня професійної компетентності дипломатів та вдосконалення знань іноземних мов, зокрема в закордонних навчальних закладах. Проаналізовано динаміку кадрового забезпечення дипломатичних установ України.

Внесено пропозиції щодо врахування під час підготовки дипломатів таких напрямків, як знання основних нормативно-правових актів функціонування Європейського Союзу та його інституцій, а також обов'язкове володіння однією з офіційних мов ЄС (англійською, французькою та німецькою) на достатньому рівні.

Акцентовано увагу на необхідності удосконалення інформаційного забезпечення зовнішньополітичної діяльності та кадрової політики центрального апарату МЗС і закордонних дипломатичних установ України в умовах російської військової агресії проти України, що потребує потужної міжнародної підтримки.

Проаналізовано наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, експертів з напрямків особливостей проходження дипломатичної служби в Україні та впровадження міжнародного досвіду цифровізації в систему публічної служби.

Звернуто увагу на результати аналізу сучасного складу працівників дипломатичної служби, що констатує незбалансованість кадрового складу МЗС за фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад та необхідними напрямками діяльності.

Внесено пропозиції щодо необхідності ефективного втілення корпусом дипломатичної служби, який очолює МЗС України, заходів з цифровізації державної служби, поліпшення кадрового забезпечення закордонних дипломатичних установ України (відміна конкурсного підбору кадрів) та інші проблеми з цього напрямку, а також оновлення задач, поставлених перед дипломатичною службою України.

Встановлено, що дослідження стану та напрямів реформування кадрової політики дипломатичної служби України в умовах глобалізації суспільства та подовження воєнного стану в країні потребують більш детального вивчення.

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

Ключові слова: кадрова політика, компетентність, проходження дипломатичної служби, цифрова дипломатія, HR-менеджмент

Abstract. The article examines the peculiarities of diplomatic service in Ukraine in the context of civil service reform. The implementation of domestic regulatory legal acts in accordance with the requirements of the European Union in the field of diplomatic service is analyzed. The features of diplomatic service in the context of updated legislation are

analyzed and further prospects for regulatory regulation of this aspect of the functioning of the diplomatic service are identified. It is substantiated that new global trends require reformatting approaches to the implementation of new forms in diplomatic activities, the practice of using information technologies and AI in foreign diplomatic missions and the Ministry of Foreign Affairs as a whole. Attention is focused on the feasibility of reorganizing the personnel management structures of central government bodies and, on their basis, creating full-fledged HR departments. The need to increase the level of professional competence of diplomats and improve their knowledge of foreign languages, in particular in foreign educational institutions, is proven. The dynamics of staffing of diplomatic institutions of Ukraine are analyzed.

Proposals have been made to take into account, when training diplomats, such areas as knowledge of the main regulatory acts of the functioning of the European Union and its institutions, and mandatory proficiency in one of the official languages of the EU (English, French, and German) at a sufficient level. Attention is focused on the need to improve the information support of foreign policy activities and personnel policy of the central apparatus of the Ministry of Foreign Affairs and foreign diplomatic institutions of Ukraine in the context of Russian military aggression against Ukraine, which requires strong international support. Scientific publications of domestic and foreign scientists, experts in the areas of the peculiarities of diplomatic service in Ukraine and the implementation of international experience in digitalization in the public service system were analyzed.

Proposals have been made regarding the need for the diplomatic service corps, headed by the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, to effectively implement measures to digitalize the civil service and improve the staffing of foreign diplomatic institutions of Ukraine (abolition of competitive recruitment) and other problems in this area, as well as updating the tasks set for the diplomatic service of Ukraine.

It has been established that research into the status and directions of reforming the personnel policy of the diplomatic service of Ukraine in the context of the globalization of society and the extension of martial law in the country requires more detailed study.

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

Keywords: personnel policy, competence, diplomatic service, digital diplomacy, HR management

Постановка проблеми у загальному виді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Сучасна дипломатична практика в умовах глобалізаційного світу проходить процес оновлення, що включає впровадження нових форм та методів, які розповсюджуються на нехарактерні для неї раніше сфери.

Продовження стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в НАТО потребують потужної міжнародної підтримки, що особливо важливо в умовах російської військової агресії проти України. Цей напрям потребує також удосконалення інформаційного забезпечення зовнішньополітичної діяльності та удосконалення кадрової політики центрального апарату МЗС і закордонних дипломатичних установ України. Значення дипломатичної служби України в сучасних умовах набуває все більшої ваги.

Враховуючи зазначене, потребується проведення комплексного дослідження кадрової політики дипломатичної служби України, окремих положень її нормативно-правового забезпечення та необхідності

впровадження нових форм та методів сучасної дипломатії у вітчизняну дипломатичну практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан та проблеми реформування дипломатичної служби та кадрової політики України давно стали предметом досліджень фахівців у галузі державного управління та дипломатичної служби.

Окремі питання функціонування дипломатичної служби в сучасних умовах були предметом аналізу у наукових публікаціях: А. Неугодікова, О. Тодошак (2019) – особливості проходження дипломатичної служби за оновленим законодавством; О. Пархоменко-Куцевіл (2022) – питання впровадження міжнародного досвіду цифровізації в систему публічної служби України; Р. Палагусинця (2020) – кадрова політика в системі дипломатичних служб; М. Ярмистого (2024), який аналізує питання професійної ідентифікації вітчизняних державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу тощо. Проблемам модернізації інституту державної служби в умовах воєнного стану та поствоєнний період у контексті європейських цінностей

надається увага в статтях Н. Алюшиної (2022), Н. Гончарук, А. Чередниченко (2022).

Дисертаційне дослідження В. Євдокимова (2020) присвячене аналізу адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення в органах державної служби України та зарубіжного досвіду з цього напрямку; Т. Плетньова у своїй дисертаційній праці (2023) дослідила значення Національного агентства України з питань державної служби в процесі управління персоналом на державній службі та сформулювала пропозиції щодо вдосконалення законодавства України з цих питань.

Також варто приділити увагу дисертаціям: О. Опанасюк (2017), в якій з'ясовано, що роль закордонних дипломатичних установ держави наразі збільшується, досліджено основні тенденції еволюції інститутів, форм, методів сучасної дипломатії; С. Федчишина (2021), в якій проаналізовано організаційно-правові засади дипломатичної служби України, переваги та недоліки процедури конкурсного відбору кандидатів на посади дипломатичної служби, а також дослідженні О. Балануци (2021), в якому обґрунтовано теоретичні й методичні засади професійної підготовки майбутніх дипломатів та розроблено модель їх професійної підготовки.

Заслуговує на увагу й дисертаційне дослідження В. Мельника (2022), в якому вчений вніс пропозиції щодо необхідності вдосконалення Закону України «Про державну службу» з проблем управління персоналом під час воєнного стану.

Однак, зауважимо, що дослідження проблем кадрової політики дипломатичної служби України в умовах глобалізації суспільства та подовження воєнного стану в країні мають фрагментарний характер. Вважаємо, що зазначена проблема потребує більш детального вивчення.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження еволюційних змін сучасної моделі вітчизняної

дипломатичної служби в умовах сьогоденних викликів.

Згідно поставленої мети основну увагу в статті зосереджено на завданні:

- проаналізувати напрями підвищення ефективності та розвитку дипломатичної служби України за останніми нормативно-правовими актами з цього напрямку;

- проаналізувати характеристику кадрового складу дипломатичних установ України за період 2021-2025 рр.;

- акцентувати увагу на перспективах цифрової дипломатії;

- обґрунтувати наслідки впливу цифрових технологій на структуру та функціонування кадрової політики, зокрема в дипломатії, та перспективи їх запровадження в контексті глобалізаційних процесів в Україні.

Методологія дослідження. У статті запроваджено комплекс загальнонаукових та спеціальних методів і способів наукового пізнання, зокрема прогнозування, документального аналізу, системний метод, що дозволило окреслити найбільш перспективні напрями і завдання кадрової політики дипломатичної служби в сучасних умовах.

Метод прогнозування застосовано під час окреслення основних напрямів удосконалення адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах дипломатичної служби, концептуальних засад формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу дипломатичної служби в Україні.

За допомогою методів системного аналізу прогнозується визначення напрямів запровадження цифрових технологій у дипломатичній практиці, визначити місце і роль окремих складових елементів в загальній структурі кадрової політики в дипломатичних органах МЗС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація, яка змінює фундаментальні основи світового політичного життя, стає визначальним фактором у зовнішній політиці України. Це особливо відчутно в сьогоденних умовах

російської збройної агресії проти України. Саме дипломатичні зусилля стають одним із ключових інструментів для забезпечення національних інтересів України. За цих умов стає необхідність адаптації дипломатичної служби до змін, які відбуваються у середовищі міжнародних та транснаціональних взаємин. Звісно це потребує змін концептуальних засад формування пріоритетів кадрового потенціалу дипломатичної служби в Україні.

Особливості проходження дипломатичної служби в Україні визначені Законом України “Про дипломатичну службу” (2018), згідно якого дипломатична служба визначена як “... державна служба особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності посадових осіб дипломатичної служби, пов’язаній із реалізацією зовнішньої політики України, захистом національних інтересів України <...> у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном”.

Акцентуємо увагу на тому, що Указом Президента України “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави” від 08.11.2019 (2019) передбачається здійснення комплексу заходів щодо підвищення ефективності та розвитку дипломатичної служби України, зокрема забезпечення сталої міжнародної підтримки стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в НАТО; забезпечення умов для підвищення посадовими особами дипломатичної служби рівня професійної компетентності та вдосконалення знання іноземних мов, в тому числі у закордонних закладах освіти; поліпшення кадрового забезпечення закордонних дипломатичних установ України. Зазначені заходи потребують, на нашу думку, впровадження нових підходів з підвищення вимог до дипломатичних служб закордонних дипломатичних установ України та відбору кадрів для їх доукомплектування.

Характеризуючи ситуацію з кадровою політикою МЗС України, науковець Р. Палагусинець за результатами аналізу сучасного складу працівників дипломатичної служби констатує незбалансованість кадрового складу МЗС за фаховою та мовною підготовкою, рівнями посад та необхідними напрямками діяльності (2020, с. 49). В цілому погоджуємося з його позицією, що удосконалення кадрової політики МЗС є важливою складовою державного управління в системі дипломатичної служби України.

За результатами Дослідження організаційної культури державної служби (2019) було констатовано необхідність проведення реорганізації відділів персоналу ЦОВВ та на їх основі створити повноцінні HR-департаменти з управління людськими ресурсами. Пропонувалося розробити і затвердити відповідну методологію та імплементувати її в експериментальному порядку на декількох міністерствах, а в подальшому — в усіх ЦОВВ (2019, с. 34). Повністю підтримуємо таку позицію, яка вже втілюється в окремих міністерствах, зокрема МЗС.

Визначено, що одним з основних напрямів покращання управління кадровим потенціалом у дипломатичній службі є реалізація сучасних цифрових технологій, який має нормативно-правове підґрунтя, зокрема розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р, де позначено напрями впровадження ефективної інформаційної системи із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, процес адаптації чинного законодавства про державну службу до стандартів Європейського Союзу потребують дотримання правових норм, що містяться у міжнародних нормативно-правових актах, стандартах, договорах з цього напрямку тощо.

Характеристика кадрового складу дипломатичних установ України наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Характеристика кадрового складу дипломатичних установ України
(2021-2025 рр.)**

Показники	Згідно паспортів бюджетних програм				
	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість діючих закордонних дипломатичних установ України (ЗДУ)	128 од.	120 од.	129 од.	138 од.	157 од.
Гранична штатна чисельність працівників ЗДУ (осіб)	1394	1394	1394	1394	1523
Чисельність працівників ЗДУ, які виконують консульські функції (осіб)	305	306	346	354	401
Кількість штатних одиниць апарату МЗС (осіб)	640	585	538	622	622
Кількість держав, в яких забезпечено присутність України	88	95	95	97	104
Кількість дипломатичних і міжнародних організацій, акредитованих в Україні	103	101	101	101	99
Кількість осіб, які навчалися, стажувалися та підвищували кваліфікацію за кордоном (осіб)	40	40	39	85	95

Джерело: складено автором за даними Паспортів бюджетної програми МЗС (URL : <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/oficijni-dokumenty/byudzhety-i-zvitnist>)

Зазначимо, що введення воєнного стану в країні суттєво вплинуло на всю організацію проходження державної, в тому числі дипломатичної, служби: відміна призначення кадрів згідно конкурсу та звільнення зі служби, що особливо важливо для дипломатичної служби в умовах глобалізаційних викликів, яка потребує запровадження швидкої адаптації державного управління до сучасних реалій.

Звернемо увагу, що в сучасних українських наукових колах дискутується як одна з ключових тем – наслідки впливу цифрових технологій на структуру та функціонування кадрової політики. Це важливо з тієї точки зору, що на сьогодні відзначається досить низький рівень цифровізації державної служби, зокрема відсутність динаміки впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Також в

цілому стан інформаційно-аналітичного забезпечення державних органів щодо управління людськими ресурсами оцінюється на низькому рівні, враховуючи потреби розвитку України як цифрової держави в частині реформування державної служби (Ківалов, 2022, с. 523-524).

Враховуючи зростаюче значення цифрової дипломатії в світі, акцентуємо увагу на теоретичному визначенні цього напрямку.

Стратегією публічної дипломатії МЗС України на 2021–2025 роки (2021) надано таке визначення цифрової дипломатії: “...напрямок публічної дипломатії, що передбачає використання цифрових технологій і платформ, а також взаємодію з ними для захисту національних інтересів країни”.

В зарубіжній та вітчизняній дипломатичній практиці понятійне визначення цифрової дипломатії

тракується як електронна, цифрова, віртуальна, мережева, кібердипломатія, дипломатія Web 2.0, твітплатія.

М. Трофименко (2015), наприклад, дає визначення цифрової дипломатії як один із різновидів публічної дипломатії, що передбачає використання інформаційно комунікаційних технологій для реалізації дипломатичних завдань.

Зважаючи на процес трансформації дипломатії під впливом цифрової революції, акцентуємо увагу на можливості використання цифрових технологій у дипломатії на трьох напрямках, зокрема:

- цифрові технології як інструмент дипломатії;

- цифрові технології як об'єкт міжнародних переговорів та дипломатії;

- цифрові технології як нове середовище, в якому реалізується дипломатична практика.

Для дипломатії також важливо, що цифрова дипломатія надає можливості прямого доступу до першоджерела інформації від офіційних представників державних органів країн.

Звертається увага, що МЗС України створило потужний канал цифрової дипломатії, який також охоплює воєнну дипломатію, а саме ресурс “Wartime Diplomacy” (2024), на якій розміщено інформацію про українську воєнну дипломатію під час російської збройної агресії, що триває, та звіт про роботу дипломатів задля зміцнення України.

Підсумовуючи викладене, в умовах підготовки органів державної влади України до співробітництва з країнами ЄС вважаємо за необхідне врахувати нові вимоги до професійної компетентності державних службовців, особливо дипломатичних. Акцентується увага на

знанні основних нормативних актах функціонування Європейського Союзу; володіння однією з офіційних мов ЄС (англійська, французька та німецька) на достатньому рівні; питаннях функціонування інститутів ЄС тощо. Як один із напрямів формування професійної компетентності дипломатичних службовців пропонується проведення відповідних навчальних семінарів та комунікативних заходів із залученням зарубіжних практиків; організацію їх стажування в країнах ЄС.

Висновки. Визначено, що в умовах стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в НАТО, знадобиться підвищення посадовими особами дипломатичної служби рівня професійної компетентності та вдосконалення знання іноземних мов, а також рівня підготовки дипломатичних службовців у частині цифрової грамотності.

З'ясовано, що на сьогодні впровадження заходів з цифровізації державної служби, поліпшення кадрового забезпечення закордонних дипломатичних установ України (відміна конкурсного підбору кадрів) та інші проблеми з цього напрямку, а також оновлені задачі, поставлені перед дипломатичною службою України, потребують ефективного їх втілення корпусом дипломатичної служби, який очолює МЗС України.

Подальші дослідження мають бути направлені на аналіз та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності дипломатичної служби України та її кадрової політики в умовах глобалізаційних процесів у світі та в Україні.

Література:

- 1.Алюшина, Н. О. (2022). Основами нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. *Урядовий кур'єр*. (2022, квітень, 21) URL : <https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-u-povoy/>
- 2.Балануца, О. О. (2021). Професійна підготовка майбутніх дипломатів в Україні у рецепції сучасних

учених. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки. Кропивницький : РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2021. Вип. 196. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-196-88-92>*

- 3.Верховна Рада України. (2018, 7 квітня). Закон України «Про дипломатичну службу», № 2449-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text>

4. Гончарук, Н., Чердниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6). 2022. 46-54.
5. Дослідження організаційної культури державної служби (Липень 2019). URL: https://www.researchgate.net/publication/340132251_Doslidzenna_organizacijnoi_kulturi_derzavnoi_sluzbi
6. Євдокимов, П. В. (2020). Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. ... канд. юр. наук (12.00.07). Запоріжжя: Запорізький національний університет.
7. Ківалов, С. В., Біла-Тіунова, Л. Р. Латковська, Т. А. (2022). Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика : монографія. Гельветика, Одеса.
8. Міністерство закордонних справ України (2024, лютий, 19). МЗС створило сторінку про воєнну дипломатію «Wartime Diplomacy». URL : <https://zakordonniukrainci.mfa.gov.ua/news/mzs-stvorilo-storinku-pro-voyennu-diplomatiyu-wartime-diplomacy>
9. Міністерство закордонних справ України (2021, березень, 24). Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf>
10. Мельник, В. І. (2022). Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. ... д-ра філ. (за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»). Одеса, Національний університет «Одеська політехніка».
11. Неугодніков, А. О., Тодощак, О. В. (2019). Особливості проходження дипломатичної служби за оновленим законодавством. *Порівняльно-аналітичне право*, № 2. 150-153.
12. Опанасюк, О. І. (2017). Еволюція інститутів, форм і методів сучасної дипломатії: автореф. дис. ... канд. політ. наук (23.00.04). Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка.
13. Орлова, Н. (2025). Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (11). 118–125. URL : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>
14. Палагусинець, Р. В. (2020). Державне управління в системі дипломатичних служб: кадрової політика. *Наукові перспективи* №3 (3). 35-50.
15. Пархоменко-Куцевіл, О. І. (2022). Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск*. 93-98. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf> DOI [10.32782/2310-9653-2022-spec.15](https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15)
16. Плетньова, Т. Р. (2023). Адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі: дис. ... д-ра філ. (081 Право). Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого.
17. Трофименко, М. (2015). eIR MSU: Головна сторінка, с. 419. URL : https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4199/1/nova%20lek_2015_419.pdf
18. Указ Президента України № 837/2019 від 8 листопада 2019 р. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837/2019#Text>
19. Федчишин, С. А. (2021). Дипломатична служба України: організаційно-правові засади: дис. ... д-ра юрид. наук (12.00.07). Харків: Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна.
20. Ярмистий, М. (2024). Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування* № 1 (107). 193-198.

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-304-310

Дата надходження: 23.11.2025
Дата прийняття до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

РОЗБУДОВА СКЛАДОВИХ ТА ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ, В УКРАЇНІ

Максим Рожок

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,
Україна, e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

DEVELOPMENT OF COMPONENTS AND ELEMENTS OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS, IN UKRAINE

Maksym Rozhok

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail:
Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

Анотація. У статті досліджено питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що враховуючи вагу та значення сучасних цифрових технологій в діяльності підприємств саме інновації виступають головним джерелом конкурентних переваг та дають можливість підприємству ефективно функціонувати на сучасних динамічних ринках, в умовах високого рівня турбулентності, ризиковості ведення бізнесу. Впровадження інновацій дає можливість бізнесу швидше адаптуватися до цих ринкових змін. Таким чином, управління підприємством для багатьох бізнесів-новаторів, з активною інноваційною позицією поєднується та споріднюється з здійсненням інноваційної діяльності, управлінням інноваціями.

Метою статті є дослідження питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у дослідженні питання управління в сфері інновацій обґрунтовує наявність та дію системи управління інноваційною діяльністю, елементами складовими якої виступають суб'єкти, об'єкти управління, принципи її розбудови та функціонування, функції прийняття та реалізації управлінських дій та рішень, організаційно-правові, економічні, соціально-психологічні методи реалізації, а також невід'ємною умовою функціонування такої системи виступає належний обсяг необхідного ресурсного забезпечення.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшої розробки напрямів інноваційної стратегії підприємства в якій визначаються мета, цілі завдання інноваційного розвитку підприємства та подальшого узгодження напрямів управлінських дій з стратегією, стратегічними цілями та управлінськими рішеннями які будуть приймати керівники в управлінні інноваційною діяльністю.

Ключові слова: управління, управління інноваційною діяльністю підприємств, система, діджиталізація, інновації, діджиталізація бізнесу в Україні

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

Summary. The article studies the issues of development of components and elements of the system of management of innovation activity of enterprise in the context of digitalization of business in Ukraine.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that taking into account the weight and importance of modern digital technologies in the activities of enterprises, it is innovations that act as the main source of competitive advantages and enable the enterprise to function effectively in modern dynamic markets, in conditions of a high level of turbulence, riskiness of doing business. The introduction of innovations enables businesses to adapt faster to these market changes. Thus, enterprise management for many innovative businesses, with an active innovative position, is combined and related to the implementation of innovation activities, innovation management.

The article is aimed at studying the development of components and elements of the system of management of innovation activity of enterprise in the context of digitalization of business in Ukraine.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, complex, structural, project, logical-dialectical, content-subject methodological approaches.

The scientific results obtained consist in the study of the issue of management in the field of innovations substantiates the existence and operation of the system of management of innovation activity, the elements of which are subjects, objects of management, the principles of its development and functioning, the functions of making and implementing managerial actions and decisions, organizational, legal, economic, socio-psychological methods of implementation, as well as an integral condition for the functioning of such a system the proper amount of necessary resource provision.

Prospects for further research lie in the expediency of further development of directions of the innovation strategy of the enterprise, which defines the purpose, goals, tasks of innovative development of the enterprise and further coordination of the directions of management actions with the strategy, strategic goals and managerial decisions that will be made by managers in the management of innovation activity.

Keywords: management, management of innovation activities of enterprises, digitalization, innovations, system, digitalization of business in Ukraine

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

Постановка проблеми. Однією з головних ознак сучасності є можливість, здатність керівників підприємств своєчасно та відповідно реагувати на потреби споживачів та зміни кон'юнктури ринку, розробляючи та впроваджуючи товари та послуги які найбільш повно відповідали б існуючим потребам ринку. Впровадження продуктових та процесних інновацій забезпечує підприємству зростання рівня попиту та обсягів реалізації та за умов ефективного управління, дасть можливості до зростання прибутковості підприємства, конкурентоспроможності його продукції та бізнесу загалом. Враховуючи вагу та значення сучасних цифрових технологій в діяльності підприємств саме інновації виступають головним джерелом конкурентних переваг та дають можливість підприємству ефективно функціонувати на сучасних динамічних ринках, в умовах високого рівня турбулентності, ризиковості ведення бізнесу. Впровадження інновацій дає можливість бізнесу швидше адаптуватися до цих ринкових змін. Таким чином, управління підприємством для багатьох бізнесів-новаторів, з активною інноваційною позицією поєднується та споріднюється з здійсненням інноваційної діяльності, управлінням інноваціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження та концептуальні бачення наукових підходів до управління інноваціями представлено у працях багатьох провідних науковців. Це

обумовлено високою актуальністю та важливістю дослідження питання управління інноваційної діяльністю пов'язаних з сучасними тенденціями переходу до технологій Четвертої промислової революції, Індустрії 4.0. та процесів інноватизації виробничої, управлінської, комерційної й інших сфер та активування інноваційної діяльності як основи, рушійної сили зростання конкурентоспроможності підприємств (Кириченко, 2021, 2024).

У дослідженнях К. Сорока (2013) сутність управління визначається як певна сфера людської діяльності, що з'явилася внаслідок розподілу праці та впроваджується керівниками в управлінні за для досягнення підприємством визначених цілей. Водночас, цим науковцем представлено й інше трактування за яким управління забезпечує спрямовану організацію та координування діяльності підприємства.

На думку В. Покотилової (2008) управління виступає діями направленими на досягнення визначених цілей. За визначенням А. Полянської (2011) управління є системою яка забезпечує ефективний розподіл ресурсів необхідних для досягнення поставлених управлінських завдань, цілей. У праці В. Тимцуник, В. Ціпуринда (2011), управління також представлене системою, основу якої формують інновації. У дослідженнях Н. Тарнавської (2012) увага акцентована на

управлінських інноваціях як невід'ємної складової ефективного управління в сучасних умовах.

Загальне розуміння управління як впливу суб'єктів на об'єкти управління з метою досягнення мети та цілей діяльності представлено у працях А. Загороднього, Г. Вознюк (2007). Науковці наголошують на функціональних аспектах за якими управління виступає сукупністю базових функцій, що забезпечують вплив суб'єкта на об'єкт управління.

У працях О. Єфремова (2012) управління представлено як вид діяльності спрямований на реалізацію визначеної мети; як наукова категорія з обґрунтування теоретико-концептуальних засад формування в межах системи управлінських відносин; як процес завдяки якому можуть і повинні бути реалізованими управлінські функції. Узагальнюючи сутність та поняття управління слід зазначити, що воно розглядається науковцями як система, як процес, як функція, з позицій теоретичних підходів до управління та як вплив що здійснюється на об'єкт управління.

Досліджуючи наукову дефініцію сутність та поняття «управління інноваціями» у працях зарубіжних та вітчизняних науковців слід зазначити, що вони мають щодо неї різні наукові підходи та бачення.

Одним із найбільш фундаментальних представлених у численних наукових працях є системний підхід до управління. У дослідженнях А. Череп, Л. Олейнікової, О. Ткаченко, О. Череп (2009) він представлений як система управління інноваціями, що являє собою сукупність суб'єктів та об'єктів управління між якими сформовані взаємозв'язки та системна взаємодія, а також принципів, управлінських функцій, методів, технологій за якими ця системна сукупність взаємодіє. Слід зазначити, що підхід до управління інноваційною діяльністю як системою не лише представляє систему як сукупність складових між яким сформована та відбувається взаємодія, на наш погляд

системний підхід розкриває цілісність та постійність процесів здійснення інновацій, інноваційної діяльності та сприйняття їх не як періодичне чи тимчасове явище, а як постійну діяльність, що має всі ознаки та якості системи.

У дослідженнях В. Покотилової (2008) системний підхід поєднано із процесним підходом, і управління інноваційною діяльністю, на думку автора, являє собою систему управління інноваційними процесами. Слід зазначити, що поєднання системного та процесного підходів загалом є притаманним сучасному баченню управління. В управлінні інноваційною діяльністю він відображає саму суть дії такої системи яка реалізує взаємозв'язки та взаємодію між суб'єктами та управлінням через впровадження процесів, застосовуючи системний підхід.

У дослідженнях А. Турило (2017) управління інноваційною діяльністю представлено як складову загальної існуючої на підприємстві системи управління. Таке бачення, на наш погляд, відображає традиційний підхід як до розуміння систем загалом так і до управління інноваціями зокрема, оскільки таким чином управління інноваційною діяльністю є частиною яка поряд з іншими (операційною, виробничою, постачальницькою, фінансовою, збутовою) діяльністю формують загальну систему управління підприємством. Слід зазначити, що таким чином автором представлено системно-функціональний підхід до управління.

Системо-організаційний підхід до управління обґрунтовано у праці Ю. Буреннікова, Н. Поліщук, & В. Ярмоленко (2011). На думку цих науковців управління інноваційною діяльністю являє собою складову управління виробничою системою, а саме ту що, спрямована на впровадження інноваційних процесів в діяльності підприємства. Простежується певна дуальність цього бачення яке проявляється в тому, що управління інноваціями здійснюється завдяки реалізації процесів і водночас сама система

управління являє собою сукупність цих інноваційних процесів.

Проте не зважаючи на значну кількість наукових праць, що представляють авторські бачення сутності управління інноваційною діяльністю підприємств, питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджіталізації бізнесу, в Україні потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджіталізації бізнесу, в Україні.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний та інші методологічні підходи.

Виклад основного матеріалу.

Методологія управління в сфері інновацій обґрунтовує наявність та дію системи управління інноваційною діяльністю, елементами складовими якої виступають суб'єкти, об'єкти управління, принципи її розбудови та функціонування, функції прийняття та реалізації управлінських дій та рішень, організаційно-правові, економічні, соціально-психологічні методи реалізації, а також невід'ємною умовою функціонування такої системи виступає належний обсяг необхідного ресурсного забезпечення.

За дослідженням науковців до такого ресурсного забезпечення відносять безпосередньо матеріальне, фінансове, технічне забезпечення, кадрове – наявність достатньої кількості та необхідного рівня інтелектуальних знань, кваліфікації персоналу, інформаційних ресурсів. В забезпеченні інформаційними ресурсами науковцями зазначаються важливість формування всього комплексу нормативної документації – наказів, розпоряджень, положень про роботу структурних

підрозділів та посадових інструкцій для працівників. В сучасному світі зростає роль інформаційних ресурсів, в тому числі: збір та опрацювання використання інформації, формування та управління потоками вхідної та вихідної інформації, аналіз та оцінка даних з метою інформаційного забезпечення процесів управління, що дає можливість ідентифікувати напрями інноваційного розвитку та прийняти управлінські рішення з питань інновацій.

Перши завдання з управління інноваціями науковці зазначають розробку та затвердження інноваційної стратегії підприємства – саме з ній визначаються мета, цілі завдання інноваційного розвитку підприємства [178-184]. Відповідно в дальшому напрями управлінських дій мають бути узгодженими з стратегією та стратегічними цілями та управлінськими рішеннями які будуть приймати керівники в управлінні інноваційною діяльністю.

Суб'єктами управління інноваційною діяльністю виступають керівники менеджери, що здійснюють безпосереднє управління напрямом інноваційної діяльності та загалом перший керівник підприємства та менеджери середньої та низових ланок відповідальні за реалізацію рішень сфери інновацій. Таким чином, суб'єкти управління це особи які мають повноваження та права для прийняття управлінських рішень, використання методів та засобів в управлінні інноваціями. Водночас, в управлінні інноваціями науковцями зазначаються наявність як внутрішніх суб'єктів (менеджери, керівники всіх рівнів підприємства) так і зовнішніх до яких відносять державні органи та фінансові, інвестиційні, суспільні, наукові, національні та міжнародні організації які працюють в сфері інноваційної діяльності та долучені до її функціонування. Внутрішні суб'єкти реалізують, використовують функції та управлінські методи з метою впливу на об'єкти управління.

Об'єктами інноваційної діяльності загалом виступають: інноваційні проекти та

програми розроблені та реалізовані підприємством, наукові знання, розробки, нематеріальні активи; нове обладнання, прилади, нові процеси виробництва; інфраструктура інноваційної діяльності сфери виробництва та бізнесу; рішення технічного, організаційного, управлінського, виробничого та комерційного характеру які значною мірою покращують структуру та якість діяльності в виробництві та інших сферах; ресурси, їх добуток та використання; нові товари та послуги; інноваційні механізми завдяки яким здійснюється просування та реалізація продукції, формуються нові товарні та споживчі ринки та інші. Слід зазначити, що цей перелік визначений законодавством представляє фактично всі можливі види об'єктів інноваційної діяльності. Зазначимо, що в питаннях управління інноваційною діяльністю підприємств об'єктами такої системи управління виступають безпосередньо нові інноваційні продукти, процеси, технології, що розробляються та впроваджують на підприємстві працівники – персонал підприємства задіяний в процесах здійснення інноваційної діяльності на всіх етапах та ділянках її проведення.

До загальних функцій управління інноваційною діяльністю відносять функції планування, організації, мотивації та контролю, а також низку конкретних функцій пов'язаних з тими чи іншими завданнями які мають бути виконаними в проведенні інноваційної діяльності таких як здійснення науково-дослідних чи дослідно-конструкторських робіт, управління фінансами, управління персоналом, розробка та управління інноваційним проектом та інші.

Конкретні функції керуючої підсистеми можуть включати безпосередньо формування інноваційної стратегії підприємства, розбудову нових організаційних структур які здійснюватимуть управління інноваційною діяльністю; здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності та розробку планів інноваційної

діяльності, стратегічних та тактичних планів; впровадженням системи мотивування керівників і працівників; впровадження дієвого контролю за виконанням планів та рішень. Зазначимо, що ці конкретні функції можуть бути різними і змінними та залежать від прийнятої підприємством стратегії інноваційного розвитку, її мети та цілей.

Зазначимо, що ефективне управління інноваційною діяльністю потребує формування організаційної структури відповідальної за цю сферу в якій мають бути включеними фахівці в сфері інновацій та працівники які мають право приймати рішення в питаннях управління інноваційною діяльністю. Таким чином, в межах існуючої організаційної структури може бути сформований новий структурний підрозділ за напрямом інноваційної діяльності, що об'єднуватиме фахівців з інновацій такий як відділ розробок інновацій чи проектна група. Функціонування такого підрозділу може бути як постійним так і тимчасовим, в залежності від потреб підприємства, напрямів діяльності, масштабів та ефективності інноваційної діяльності. Проте організаційно залученими в тій чи в іншій мірі до роботи з інноваціями, інноваційною діяльністю є фактично всі працівники підприємства.

Внаслідок цього наголошується на необхідності створення в межах системи управління інноваційною діяльністю відповідних спеціалізованих підрозділів, створення відділів, що забезпечуватимуть координацію дій з інноваційної діяльності, мотивування проектних груп та відділів інноваційних розробок; формування на підприємстві спеціальних фондів за для акумулювання коштів для реалізації, фінансування та стимулювання інноваційної діяльності; організацію дій з інформування та консультування з питань інновацій; створення структурних підрозділів наукової науково-дослідної роботи, лабораторій, конструкторських бюро напрямом роботи яких стане розробка

та впровадження на підприємстві нових технологій.

Застосування економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів управління дасть можливість керівникам впровадити процес управління стимулюючи персонал до впровадження інновацій, координувати процеси виконання тих чи інших етапів та забезпечувати контроль здійснення інноваційної діяльності застосовуючи показники індикатори. Таким чином акцентується увага на важливості необхідності застосування методів управління інноваційною діяльністю, що є особливо актуальним в питаннях мотивування працівників, а також на важливості визначення в інноваційних стратегіях показників індикаторів досягнення результатів які мали б чіткі якісні, кількісні та часові виміри і за якими можна було дослідити стан впровадження, реалізації стратегічних інноваційних цілей. Загальними принципами на засадах яких повинен базуватися процес управління інноваційною діяльністю підприємства виступають принципи: системності, динамічності, цілеспрямованості, узгодженості, багатоваріантності, невизначеності, стійкості, гнучкості, наукової обґрунтованості, єдності цілей, адаптивності, неперервності, ефективності.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджіталізації бізнесу потребує прийняття низки управлінських рішень спрямованих на формування інституційно-правового

середовища сприятливого для впровадження підприємствами процесів цифровізації та загального прискорення цифрової трансформації економічних систем, а також спрямованих на стимулювання інноваційної діяльності впровадження цифрових технологій, розбудову інтегрованих інформаційних систем, використання підприємствами сучасного програмного забезпечення, цифрових електронних платформ, додатків, перехід на цифровий документообіг та здійснення інших заходів з використанням нових цифрових технологій з метою найбільш ефективної та водночас докорінної цифрової трансформації системи управління підприємством.

Імплементація всього комплексу наукових підходів до розбудови системи та впровадження управління інноваційною діяльністю підприємства дасть можливість вирішити проблеми, що гальмують розробку та впровадження інновацій в умовах діджіталізації та забезпечать ефективний інноваційний розвиток бізнесу. Застосування принципів, функцій, методів та інструментів управління дасть можливість раціонально використовувати та примножувати людський капітал, його знання і здатність до генерування ідей, створення розробки та реалізації інновацій. Таким чином, управління інноваційною діяльністю забезпечує економічне зростання бізнесу і значною мірою формує рівень, результати соціально – економічного розвитку країни загалом.

Література:

- 1.Буренніков Ю., Поліщук, Н., & Ярмоленко В. (2011). Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи вдосконалення : монографія. Вінниця : ВНТУ. 184 с.
- 2.Загородній, А. & Вознюк, Г. (2007). Фінансово-економічний словник. К.: Знання. 1072 с.
3. Єфремов, О. (2012). Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля. 504 с.
- 4.Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції:

монографія. К.: Університет КРОК. 368 с.
<https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>

- 5.Кириченко, О. (2024). Напрями управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (76). С. 96-103.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-96-103>

- 6.Покотилова, В. (2008). Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія. Київ : ННЦІАЕ. 304 с.

- 7.Полянська, А. (2011). Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком

підприємства: монографія. Івано-Франківськ : Акцент. 432 с.

8.Сорока, К. (2013). Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ДФА. 172 с.

9.Тарнавська, Н. (2012). Управління інноваціями у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України. *Управлінські інновації*. № 1. С. 52–58.

10.Тимцуник, В. & Ціпурида, В. (2011). Побудова системи управління підприємства на засадах інноваційного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. С. 10-25.

11.Турило, А. (2017). Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Кривий Ріг: Вид. Козлов. 307 с.

12.Череп, А. (2009). Управління підприємством на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: ЗНУ. 270 с.

УДК 330:658.005.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-311-319

Дата надходження: 03.11.2025

Дата прийняття до друку: 10.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ОЦІНКА ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ РОЗРОБЛЕНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ РИЗИКАМИ У ВИПРОБУВАЛЬНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Вадим Чурилін

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,
Україна, e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6453-359X>

IMPACT ASSESSMENT OF THE IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPED MODEL OF ENVIRONMENTAL RISK MANAGEMENT IN A TESTING LABORATORY ON CORPORATE CULTURE AND STAKEHOLDERS

Vadym Churylin

Postgraduate student, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6453-359X>

Анотація. У статті представлено результати дослідження ефективності впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальних лабораторіях, яка розглядається крізь призму її впливу на корпоративну культуру, стейкхолдерську взаємодію та організаційну зрілість. Теоретичною та методологічною основою роботи є поєднання трьох підходів — розрахунку інтегрального індексу соціоекологічної адаптації (SEA — Socio-Ecological Adaptation), індексу узгодженості очікувань стейкхолдерів (CSI — Concordance Stakeholder Index) та інтеграції положень військового стандарту НАТО STANAG 4370 “Environmental Protection, Testing and Evaluation” [1]. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку технічної, організаційної та соціальної результативності управлінських інновацій. Застосування інтегрованої методики дозволяє виявити зміни в рівні корпоративної культури, екологічній свідомості персоналу та довірі з боку стейкхолдерів, підтверджуючи ефективність запропонованої моделі у формуванні екологічно стійких і соціально відповідальних лабораторій.

Оцінювання здійснювалося за уніфікованою методикою на до- та пост-інтервенційному етапах, що дало змогу відстежити динаміку змін у різних лабораторіях з огляду на їхню початкову організаційну зрілість. Розрахунок SEA, який включає п'ять ключових векторів (корпоративна культура, стейкхолдерське залучення, внутрішній екологічний самоконтроль, цифрова інтеграція, нормативна відповідність), дозволив продемонструвати зростання адаптивної зрілості організацій та підтвердив ефективність інтеграції вдосконаленої моделі.

Особливу увагу приділено впливу моделі на розвиток корпоративної культури: зростання прозорості й підзвітності, підвищення дисципліни та обізнаності персоналу, розвиток культури навчання, формування екосвідомості та відповідальності співробітників. Запропоновані інституційні заходи сприяли підвищенню ефективності операційних процесів, посиленню відповідності стандартам екологічного менеджменту та зниженню ризиків невідповідності нормативним вимогам. Додатково показано, що удосконалена модель управління екологічними ризиками значно впливає на рівень довіри з боку стейкхолдерів. Завдяки розрахунку індексу CSI було зафіксовано підвищення узгодженості між очікуваннями та фактичними результатами у ключових групах зацікавлених сторін: військових структурах, регуляторних органах, громадських екологічних організаціях, місцевих громадах та бізнес-партнерах. Військові структури, зокрема, високо оцінили інтеграцію військових стандартів у систему управління ризиками, що забезпечує відповідність найвищим вимогам надійності та безпеки. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що інтегральний підхід, який базується на поєднанні індексів SEA і CSI, є ефективним інструментом верифікації екологічних управлінських інновацій. Він дозволяє не лише оцінювати технічну та організаційну результативність впроваджуваної моделі, а й відображати її соціальний ефект, що особливо важливо в умовах посилення вимог до корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Впровадження даної моделі у випробувальні лабораторії забезпечує багатовимірний позитивний вплив на корпоративну культуру, екологічну свідомість персоналу та довіру з боку стейкхолдерів, сприяючи формуванню екологічно стійких і соціально відповідальних організацій.

Ключові слова: управління екологічними ризиками, соціоекологічна адаптація, корпоративна культура, стейкхолдери, сталий розвиток

Формули: 2; рис.: 0; табл.: 2, бібл.: 8

Abstract. The article presents the results of a study on the effectiveness of implementing an improved model of environmental risk management in testing laboratories, analyzed through its impact on corporate culture, stakeholder interaction, and organizational maturity. The theoretical and methodological foundation of the research lies in the integration of three complementary approaches — the Socio-Ecological Adaptation Index (SEA), the Concordance Stakeholder Index (CSI), and the application of provisions from the NATO military standard STANAG 4370 “Environmental Protection, Testing and Evaluation.” [1] This combined approach ensures a comprehensive evaluation of the technical, organizational, and social effectiveness of management innovations. The SEA index measures an organization’s adaptive maturity and environmental resilience, while the CSI index quantifies the degree of alignment between stakeholder expectations and actual cooperation outcomes. The inclusion of STANAG 4370 introduces a standardized framework for identifying, monitoring, and mitigating risks in accordance with the highest international safety and environmental protection requirements.

The evaluation was conducted using a unified methodology at both pre- and post-intervention stages, allowing the tracking of dynamic changes across different laboratories depending on their initial organizational maturity. The calculation of the SEA, comprising five key vectors (corporate culture, stakeholder engagement, internal ecological self-control, digital integration, and regulatory compliance), demonstrated growth in organizations’ adaptive maturity and confirmed the effectiveness of the enhanced model’s integration.

Particular attention is given to the model’s influence on the development of corporate culture: increased transparency and accountability, strengthened discipline and staff awareness, the advancement of a learning culture, and the formation of ecological consciousness and employee responsibility. The proposed institutional measures contributed to the improvement of operational processes, strengthened compliance with environmental management standards, and reduced the risks of regulatory non-compliance. Moreover, the improved model of environmental risk management significantly influenced stakeholder trust. The calculation of the CSI index recorded higher alignment between expectations and actual outcomes across key stakeholder groups, including military structures, regulatory bodies, environmental NGOs, local communities, and business partners. Military institutions, in particular, highly valued the integration of military standards into the risk management system, ensuring compliance with the highest requirements of reliability and safety.

Thus, the study confirms that an integral approach based on the combination of SEA and CSI indices is an effective tool for verifying environmental management innovations. It enables the assessment not only of the technical and organizational outcomes of the implemented model but also of its social impact, which is especially relevant under growing demands for corporate responsibility and sustainable development. The implementation of this model in testing laboratories ensures a multidimensional positive effect on corporate culture, staff ecological awareness, and stakeholder trust, thereby fostering the development of environmentally resilient and socially responsible organizations.

Keywords: environmental risk management, socio-ecological adaptation, corporate culture, stakeholders, sustainable development.

Formulas: 2; fig.: 0; tab.: 2; bibl.: 8

Постановка проблеми.

Впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальній лабораторії має значний вплив не лише на екологічну ефективність діяльності, але й на корпоративну культуру та стейкхолдерів. Однією з ключових особливостей цієї моделі є інтеграція STANAG 4370, що забезпечує високу якість і надійність управління ризиками, а також відповідність сучасним вимогам. Це призводить до значних змін у внутрішній культурі організації та впливає на взаємодію з стейкхолдерами, серед яких важливе місце займають військові структури. Впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками

у випробувальній лабораторії має значний вплив не лише на екологічну ефективність діяльності, але й на корпоративну культуру та стейкхолдерів. Інноваційність моделі полягає у поєднанні трьох взаємодоповнюючих підходів:

- інтегрального індексу соціоекологічної адаптації (SEA),
- індексу узгодженості очікувань стейкхолдерів (CSI),
- та адаптації положень військового стандарту НАТО STANAG 4370, який слугує методологічною основою для забезпечення високої надійності, безпеки та екологічної відповідності процесів.

Таке поєднання дає змогу одночасно оцінювати технічну стабільність системи,

соціальні аспекти комунікації зі стейкхолдерами та рівень організаційної зрілості, що формує цілісну модель управління ризиками у випробувальних лабораторіях. Застосування військового стандарту, адаптованого до національних умов (аналог — стандарт 01.107.004), забезпечує відповідність діяльності лабораторій вимогам міжнародної екологічної безпеки та надійності, що особливо важливо у співпраці з військовими структурами.

Отже, вплив впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками на корпоративну культуру та стейкхолдерів є багатограним і значущим. Він включає зміцнення внутрішньої культури відповідальності і постійного вдосконалення, підвищення рівня професіоналізму та дисципліни, а також забезпечення високих стандартів екологічної безпеки і надійності, що особливо важливо для військових структур. Це сприяє підвищенню ефективності і стійкості діяльності лабораторії, забезпечуючи її сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз останніх публікацій.

Теоретико-методологічні підходи до вирішення проблем оцінки ризиків в управлінні знайшли відображення в дослідженнях як українських, так і зарубіжних науковців. Сучасна наукова дискусія акцентує увагу на інтеграції цифрових технологій та методів штучного інтелекту в системи моніторингу й прийняття рішень при оцінці екологічних ризиків: зокрема, дослідження Dietzmann і Duan (2022) демонструє потенціал AI для обробки великих масивів даних і підвищення якості управлінських рішень в умовах інформаційного перевантаження, що є безпосередньо релевантним до компонента «цифрова інтеграція» в індексі SEA. Однак автори зауважують, що застосування алгоритмів потребує ретельної адаптації до предметної специфіки та валідації результатів у реальних організаційних контекстах, що зумовлює необхідність поєднання

цифрових рішень із методами експертної оцінки.

Фундаментальні підходи до ризик-асесменту, їхні методологічні основи та еволюція нормативних практик докладно розглянуті у праці Paustenbach (2022) [3], а також у історичному огляді Suter II (2018) і енциклопедичному скороченні Fox та Burgman (2018). Ці джерела формують основу для формалізації техніко-екологічних компонентів моделі: вони розкривають класичні процедури ієрархічної ідентифікації ризиків, підходи до кількісної оцінки та роль агентств у встановленні стандартів. Водночас оглядовість і загальна спрямованість цих праць підкреслює потребу у трансляції загальних принципів ризик-асесменту в оперативні інструменти, придатні для специфіки випробувальних лабораторій, — саме цю прогалину прагнуть компенсувати прикладні настанови та методичні матеріали, такі як звіт Manuilova (2023), що пропонує конкретні інструменти моніторингу й шаблони оцінки, корисні для впровадження практичних процедур збору даних для SEA.

У вітчизняному контексті проблематика ресурсного забезпечення та людського фактору в управлінні ризиками висвітлюється роботами Коція (2023) і Кучинського та Гуцана (2021). Публікації вказують на те, що успішне впровадження інституційних заходів — навчання, мотиваційні програми, адаптація систем оцінки компетенцій — має бути підкріплене реалістичним фінансовим плануванням і відповідною системою мотивації персоналу. Ці висновки слушні для інтерпретації складника SEA, що стосується корпоративної культури та навчання, і підкреслюють необхідність врахування соціоекономічних бар'єрів при масштабуванні моделей управління у локальних установах. Лутковська (2020) доповнює цей контекст аналізом модернізації системи оцінки екологічної безпеки в умовах національної політики сталого розвитку, що дозволяє поєднати

технічні підходи з рамками державної регламентації.

Особливу увагу слід приділити соціально-комунікативній складовій: уявлення про довіру стейкхолдерів, легітимність і відповідність очікуванням все більше розглядається як невід'ємний елемент ефективності управлінських інновацій. Тут виділяється роль інструментів, подібних до CSI, які дозволяють кількісно вимірювати розрив між очікуваннями й фактичними результатами співпраці зі стейкхолдерами; це важливо в умовах присутності специфічних акторів, таких як військові структури, для яких стандарти надійності мають вирішальне значення. На основі аналізу джерел виявляється, що хоча методи ризик-асесменту і цифрові інструменти достатньо розвинені, бракує узгоджених міждисциплінарних підходів, які б одночасно поєднували технічну верифікацію, організаційну трансформацію та соціальну узгодженість — саме таку нішу займає запропонований інтегральний підхід SEA+CSI.

Отже, огляд літератури підтверджує актуальність та новизну підходу, що поєднує індекси SEA і CSI: він відповідає сучасним трендам цифровізації та інтегрованого ризик-менеджменту, але водночас заповнює існуючу прогалину шляхом поєднання технічних, організаційних і соціальних параметрів у єдиний верифікаційний методиці, адаптованій до специфіки випробувальних лабораторій і вимог ключових стейкхолдерів.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування та оцінка впливу впровадження розробленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальній лабораторії на трансформацію корпоративної культури та взаємодію зі стейкхолдерами, з урахуванням інтеграції технічних, організаційних і соціальних параметрів управлінських процесів. Теоретичною основою дослідження слугує розрахунок

інтегрального індексу соціоекологічної адаптації (SEA — Socio-Ecological Adaptation), який є узагальнюючим показником стійкості системи до впливу екологічних чинників та її здатності до трансформації у відповідь на впровадження нових управлінських підходів. Для поглибленої оцінки впливу моделі на корпоративну відповідальність та комунікацію використано індекс CSI (Concordance Stakeholder Index).

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання здійснювалося за уніфікованою методикою на до- та пост-інтервенційному етапі, що дало змогу не лише виявити приріст ефективності, а й порівняти динаміку змін між лабораторіями з різною ступінню початкової зрілості управлінських процесів. Отримані значення SEA використовуються як ключовий доказ адаптаційної ефективності моделі, що дозволяє здійснити узагальнену верифікацію її працездатності у міжінституційному масштабі (1).

$$SEA = \sum_{i=1}^n \omega_i * S_i \quad (1)$$

де:

S_i — нормалізоване значення показника корпоративної культури
 ω_i — ваговий коефіцієнт, визначений методом аналітичної ієрархії (АНП)
 n — кількість соціальних показників (у нашій моделі - 5)
усі $S_i \in [0; 1]$

З метою багатовимірного оцінювання впливу впровадженої моделі управління екологічними ризиками на організаційно-культурну та операційно-регуляторну динаміку в лабораторних системах, у дослідженні застосовано інтегральний підхід на основі індексу соціоекологічної адаптації (SEA — Socio-Ecological Adaptation). Індекс SEA репрезентує узагальнену метрику адаптивної зрілості організації, що охоплює рівень корпоративної культури, стейкхолдерського залучення, внутрішнього екологічного самоконтролю, інтеграції цифрових інструментів і

нормативної відповідності. Кожен із зазначених векторів попередньо нормалізовано до інтервалу $[0;1]$ та зважено за допомогою методу аналітичної ієрархії (АНР), що забезпечує об'єктивізацію вагових коефіцієнтів.

Важливим аспектом є також розвиток культури постійного вдосконалення, де кожен співробітник бере активну участь у

процесах покращення екологічної ефективності та безпеки. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу стає невід'ємною частиною корпоративної культури, що сприяє підвищенню рівня обізнаності та залученості співробітників до екологічних ініціатив (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив впровадження удосконаленої моделі на корпоративну культуру

Компонент удосконаленої моделі	Вплив на корпоративну культуру	Ключові показники
Моніторинг і контроль	Підвищення прозорості та підзвітності процесів	Кількість успішно завершених аудитів, зниження кількості порушень
Аудит СЕМ	Впровадження стандартів екологічного менеджменту, підвищення дисципліни	Кількість проведених екологічних аудитів, рівень відповідності стандартам
Документація	Розробка та оновлення регламентів, підвищення рівня обізнаності	Частота оновлення документів, рівень доступності інформації
Аналіз з боку керівництва	Залучення керівництва до процесів прийняття рішень, розвиток лідерства	Кількість стратегічних рішень з екологічних питань, рівень залученості
Управління операціями	Оптимізація процесів, підвищення ефективності	Зниження витрат на операції, підвищення продуктивності
Навчання	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток культури навчання	Кількість проведених тренінгів, рівень задоволеності персоналу
Програми	Реалізація екологічних програм, підвищення екологічної свідомості	Кількість реалізованих програм, рівень участі співробітників
Цілі і задачі	Чітке визначення екологічних цілей та задач, підвищення мотивації	Відсоток досягнення поставлених цілей, рівень залученості
Аспекти	Врахування екологічних аспектів у діяльності, розвиток еко-свідомості	Кількість врахованих аспектів, рівень екологічної свідомості персоналу
Законодавчі акти	Відповідність нормативним вимогам, зниження ризиків порушень	Кількість успішно пройдених перевірок, рівень відповідності вимогам
ESG-фактори	Впровадження принципів сталого розвитку, підвищення соціальної відповідальності	Рівень задоволеності стейкхолдерів, кількість соціальних ініціатив

Джерело: складено авторами

Табл. 1 ілюструє, як впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками впливає на корпоративну культуру у випробувальній лабораторії. Кожен компонент моделі характеризується конкретним впливом на корпоративні процеси та ключовими показниками ефективності, що дозволяє оцінити успішність інтеграції різних

аспектів управління екологічними ризиками.

Впровадження моніторингу і контролю забезпечує підвищення прозорості та підзвітності процесів. Завдяки регулярному моніторингу та оцінці результатів, лабораторія може швидко виявляти та реагувати на відхилення, що знижує кількість порушень і сприяє

успішному завершенню аудитів. Це формує культуру відповідальності та прозорості у всіх операціях.

Аудит системи екологічного менеджменту (СЕМ) сприяє впровадженню високих стандартів екологічного менеджменту, що підвищує дисципліну серед персоналу. Регулярні екологічні аудити дозволяють забезпечити відповідність стандартам та нормативним вимогам, що створює культуру постійного вдосконалення та дотримання високих стандартів.

Належна документація є критичною для ефективного управління екологічними ризиками. Розробка та регулярне оновлення регламентів підвищують рівень обізнаності співробітників щодо екологічних стандартів та процедур. Це забезпечує легкий доступ до необхідної інформації, що сприяє підвищенню відповідальності та професіоналізму персоналу.

Залучення керівництва до процесів прийняття рішень є важливим фактором успішного управління екологічними ризиками. Це сприяє розвитку лідерства та забезпечує стратегічний підхід до екологічного менеджменту. Керівництво бере участь у розробці та реалізації стратегічних рішень з екологічних питань, що підвищує загальний рівень залученості та відповідальності.

Оптимізація операційних процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності лабораторії. Зниження витрат на операції та підвищення продуктивності є ключовими показниками, що відображають ефективність управління операціями. Це сприяє формуванню культури ефективності та результативності.

Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток культури навчання є невід'ємними елементами удосконаленої моделі. Проведення регулярних тренінгів підвищує рівень обізнаності та компетенцій співробітників, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності та залученості до екологічних ініціатив.

Реалізація екологічних програм підвищує рівень екологічної свідомості

співробітників. Участь у таких програмах сприяє формуванню культури активної участі в екологічних ініціативах та підвищенню загальної екологічної ефективності лабораторії.

Чітке визначення екологічних цілей та задач є критичним для підвищення мотивації співробітників. Досягнення поставлених цілей сприяє формуванню культури результативності та орієнтації на досягнення високих стандартів екологічної ефективності.

Врахування екологічних аспектів у діяльності лабораторії сприяє розвитку екологічної свідомості серед персоналу. Це дозволяє ідентифікувати та враховувати всі екологічні аспекти діяльності, що підвищує загальну екологічну ефективність та сприяє формуванню екосвідомої культури.

Відповідність нормативним вимогам та зниження ризиків порушень є важливим аспектом удосконаленої моделі. Успішне проходження перевірок та відповідність вимогам сприяють зниженню ризиків та підвищенню рівня відповідальності серед співробітників.

Впровадження принципів сталого розвитку та підвищення соціальної відповідальності є важливими компонентами удосконаленої моделі. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності стейкхолдерів, залученню нових партнерів та реалізації соціальних ініціатив, що формує культуру соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Таким чином, табл. 1 детально ілюструє, як впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками, включаючи інтеграцію військового стандарту, впливає на корпоративну культуру лабораторії. Кожен елемент моделі сприяє розвитку відповідальності, дисципліни, ефективності та екологічної свідомості, що забезпечує високі стандарти екологічної безпеки та сталого розвитку організації.

Для поглибленої оцінки впливу моделі на корпоративну відповідальність та комунікацію використано індекс CSI (Concordance Stakeholder Index) (2):

$$CSI = 100\% - \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |T_i - F_i| \right) * 25 \quad (2)$$

де:

T_i – очікуване значення (опитування стейкхолдерів, шкала 1-5)

F_i – фактичне значення (після впровадження)

n – кількість груп стейкхолдерів

У контексті впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками особливої ваги набуває оцінка не лише її техніко-операційної ефективності, а й впливу на соціальні аспекти функціонування лабораторій — зокрема, рівень довіри з боку ключових зацікавлених сторін. Для верифікації соціального ефекту моделі застосовано індекс узгодженості очікувань стейкхолдерів (CSI — *Concordance Stakeholder Index*), що дозволяє кількісно виміряти ступінь відповідності між очікуваними результатами співпраці (T_i), зафіксованими на етапі попереднього опитування, та фактичними результатами після впровадження моделі (F_i).

Первинні очікування стейкхолдерів було отримано на основі структурованого

анкетування представників замовників, регуляторів, акредитуючих органів та громадських екологічних груп, які співпрацюють з відповідними лабораторіями. Фактичні значення фіксувалися через повторне опитування через шість місяців після запуску моделі, доповнене експертною оцінкою рівня задоволеності з боку партнерів і бенефіціарів. Для кожної лабораторії визначено головні групи стейкхолдерів, які мають визначальний вплив на рівень легітимності, фінансової підтримки або екологічного моніторингу.

Для військових структур, які є важливими стейкхолдерами, впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками забезпечує надійність і відповідність найвищим стандартам екологічної безпеки. Це зміцнює довіру та підтримку з боку військових і сприяє розвитку партнерських відносин. Військові структури, як стейкхолдери, високо цінують інтеграцію військового стандарту, оскільки це забезпечує відповідність операцій лабораторії вимогам безпеки і надійності, що є критичним для їхніх потреб (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив впровадження удосконаленої моделі на стейкхолдерів

Категорія стейкхолдерів	Вплив впровадження удосконаленої моделі	Ключові показники
Військові структури	Підвищення довіри та підтримки, відповідність військовим стандартам	Кількість партнерських угод, рівень задоволеності військових
Регуляторні органи	Відповідність нормативним вимогам, зміцнення довіри	Кількість успішно пройдених перевірок, зниження кількості порушень
Громадські організації	Підвищення соціальної відповідальності, реалізація екологічних ініціатив	Рівень участі у соціальних програмах, кількість позитивних відгуків
Місцеві громади	Зниження негативного впливу на довкілля, підвищення якості життя	Зниження рівня забруднення, рівень задоволеності місцевих мешканців
Партнери та клієнти	Зміцнення репутації, залучення нових партнерів та клієнтів	Зростання кількості партнерських угод, рівень задоволеності клієнтів

Джерело: складено авторами

Табл. 2 ілюструє вплив впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками на різні категорії стейкхолдерів, зокрема військові

структури, регуляторні органи, громадські організації, місцеві громади, партнерів та клієнтів. Впровадження цієї моделі сприяє зміцненню довіри та підтримки з боку

військових структур, забезпечуючи відповідність найвищим стандартам екологічної безпеки.

Для військових структур, які є важливими стейкхолдерами, впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками має ключове значення. Військові високо цінують інтеграцію військового стандарту, оскільки це гарантує відповідність операцій лабораторії вимогам безпеки та надійності, що є критичним для їхніх потреб. Військові стандарти встановлюють високі вимоги до якості та надійності управління, що забезпечує ефективне виявлення, оцінку та управління екологічними ризиками. Це дозволяє зменшити екологічні загрози, забезпечити стабільність та безпеку операцій, що особливо важливо в умовах військової діяльності.

Інтеграція військового стандарту в удосконалену модель управління екологічними ризиками забезпечує застосування найсучасніших та найбільш надійних методик та підходів до управління екологічними аспектами. Військові стандарти, завдяки своїй строгій регламентації та високим вимогам до якості, дозволяють створити систему управління, що може ефективно працювати навіть у найскладніших умовах. Це включає впровадження передових технологій для моніторингу та контролю екологічних параметрів, що дозволяє забезпечити своєчасне виявлення потенційних загроз та їхню ефективну нейтралізацію.

Завдяки цим заходам зменшується вплив на довкілля та мінімізується ризик екологічних катастроф, що є критично важливим для військових операцій, де стабільність та надійність є ключовими чинниками. Військові структури отримують можливість працювати в безпечному екологічному середовищі, що підвищує їхню операційну ефективність та знижує ймовірність виникнення непередбачуваних ситуацій, пов'язаних з екологічними ризиками.

Висновки. Результати проведеного

дослідження засвідчують, що удосконалена модель управління екологічними ризиками у випробувальних лабораторіях виявляється ефективним інструментом підвищення соціоекологічної адаптації організацій. Використання інтегрального індексу SEA дозволило зафіксувати суттєве зростання адаптивної зрілості системи, що проявляється у зміцненні корпоративної культури, підвищенні рівня екологічної свідомості персоналу, розвитку механізмів внутрішнього контролю та інтеграції сучасних управлінських інструментів. Поряд із цим, застосування індексу CSI дало можливість верифікувати соціальний ефект запропонованої моделі, зокрема підвищення узгодженості між очікуваннями та фактичними результатами взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Це підтверджує, що інституційні трансформації, які реалізуються у сфері екологічного менеджменту, мають не лише технічний чи операційний характер, але й виразний соціально-комунікативний вимір, що забезпечує зростання довіри та легітимності діяльності лабораторій у взаємодії з військовими структурами, регуляторами, громадськими організаціями та партнерами.

Значущим теоретичним результатом роботи є обґрунтування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності управлінських моделей на основі поєднання індексів SEA та CSI. Така методологія створює можливість одночасного врахування технічних, організаційних і соціальних параметрів, що забезпечує багатовимірність і системність оцінки. Практичний аспект полягає у демонстрації того, що адаптація управлінських процесів до екологічних викликів може здійснюватися не лише через вдосконалення нормативно-регуляторних чи технічних процедур, але й через розвиток культури прозорості, відповідальності та постійного навчання всередині організації.

Особливої уваги заслуговує інтеграція військових стандартів до системи управління ризиками, що гарантує підвищений рівень надійності та безпеки, а

також створює додаткову основу для зміцнення партнерських відносин із критично важливими стейкхолдерами. Це дозволяє розглядати лабораторії не лише як технічні інституції, але й як соціально відповідальні суб'єкти, здатні функціонувати в умовах підвищеної невизначеності та ризику.

Таким чином, інноваційність запропонованої моделі полягає саме у поєднанні трьох методологічних основ — індексів SEA, CSI та військового стандарту НАТО STANAG 4370, що дозволяє одночасно оцінювати технічну, організаційну та соціальну результативність управління екологічними ризиками. Таке поєднання створює новий рівень інтеграції управлінських, екологічних і нормативних механізмів, що забезпечує підвищення надійності систем, розвиток корпоративної культури та зміцнення довіри з боку ключових стейкхолдерів. Для випробувальних лабораторій це відкриває перспективи формування єдиної моделі

відповідності міжнародним військовим і цивільним стандартам екологічної безпеки, що підвищує їхню конкурентоспроможність і репутаційну стійкість.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази для оцінки впроваджуваної моделі у різних секторах промисловості та державного управління, де питання екологічної безпеки мають критичне значення. Доцільним є також поглиблене вивчення взаємозв'язку між рівнем соціоекологічної адаптації та економічною стійкістю організацій, а також розробка цифрових інструментів моніторингу, що дозволять автоматизувати процеси збору й аналізу даних для оцінки SEA та CSI у реальному часі. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на формування комплексних моделей, які інтегруватимуть екологічні, економічні та соціальні показники, створюючи єдиний підхід до забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій.

Література:

1. NATO Standardization Agreement (STANAG) 4370: Environmental Protection, Testing and Evaluation. NATO Standardization Office. Brussels: NATO HQ, 2015.
2. Dietzmann, C., & Duan, Y. (2022). *Artificial intelligence for managerial information processing and decision-making in the era of information overload*. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/hicss.2022.720>
3. Paustenbach, D. J. (2022). *Human and ecological risk assessment: Theory and practice* (635 p.). [Publisher not provided].
4. Suter II, G. W. (2018). Ecological risk assessment in the United States Environmental Protection Agency: A historical overview. *Integrated Environmental Assessment and Management*, 4(3), 285–289.
5. Fox, D. R., & Burgman, M. (2018). Ecological risk assessment. In E. Melnick & B. Everitt (Eds.),

- Encyclopedia of Quantitative Risk Assessment and Analysis* (pp. 1600–1603). John Wiley & Sons Ltd.
6. Manuilova, A. (2023). *Methods and tools for assessment of environmental risk* (Product Stewardship & Sustainability, 21 p.). Akzo Nobel Surface Chemistry AB.
7. Кощій, О. В. (2023). Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки. Регіональна економіка*, (20), 102–108.
8. Кучинський, В. А., & Гуцан, О. М. (2021). Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (4), 45–51.
9. Лутковська, С. М. (2020). Забезпечення сталого розвитку за умов модернізації системи оцінки рівня екологічної безпеки. *Агросвіт*, (8), 87–93.

УДК 005.32:005.96:159.9:614.2
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-320-326

Дата надходження: 24.11.2025
Дата прийняття до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ДЖЕРЕЛА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЛІНІЧНИХ МОНІТОРІВ ТА ПЛІННОСТІ КАДРІВ У КОНТРАКТНО-ДОСЛІДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Мар'яна Левків¹, Полад Амрахов²

¹Магістрант Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: mariana.kuleshir@iqvia.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4725-8123>

²Аспірант Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: _AmrakhovPE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-6401?lang=en>

SOURCES OF BURNOUT OF CLINICAL MONITORS AND STAFF TURNOVER IN CONTRACT RESEARCH ORGANIZATIONS

Mariana Levkiv¹, Polad Amrakhov²

¹Master's Student at the University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: mariana.kuleshir@iqvia.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4725-8123>

²Postgraduate Student at the 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. Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням індустрії клінічних досліджень та різким дефіцитом клінічних моніторів, що призвело до загострення кадрових ризиків у контрактно-дослідних організаціях (КДО). Професійне вигорання та висока плинність кадрів є критичними загрозами для стабільності проектів, оскільки монітори виконують комплексну сукупність операційних функцій, від контролю якості даних до координації взаємодії між учасниками досліджень. За умов матричної організаційної структури особливої ваги набувають конфліктів розподілу ресурсів та недостатня управлінська підтримка, які часто стають каталізаторами вигорання. Метою дослідження є виявлення ключових організаційних, структурних та психологічних факторів, що формують ризики професійного вигорання та плинності кадрів моніторів, а також визначення причинно-наслідкових зв'язків між рівнем стресу, управлінськими практиками та наміром працівників залишити компанію. Методологічна база ґрунтується на системному, процесному та ризик-орієнтованому підходах. Використані методи системного аналізу, контент-аналізу, синтезу та порівняльного аналізу, а також кореляційний аналіз даних попередніх міжнародних досліджень. В результаті виявлено: системний характер кадрових ризиків; домінуючий вплив горизонтальних конфліктів між функціональними та проектними менеджерами; критичну роль неадекватного розподілу навантаження та відсутності методик оцінки компетентності моніторів; статистично значущі зв'язки між рівнем стресу, вигоранням та наміром змінити місце роботи. Встановлено невідповідність між реальними причинами плинності кадрів та реакцією організацій, що часто не усувають джерела ризику. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделі ризик-орієнтованої кадрової політики КДО, створенні інструментарію для ранньої діагностики вигорання, удосконаленні системи оцінювання компетентності моніторів та аналізі ефективності різних типів матричного управління для зниження плинності кадрів.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, професійне вигорання, плинність кадрів, матрична організаційна структура, конфлікти.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 16

Abstract. The relevance of this research is driven by the rapid expansion of the clinical trials industry and the resulting shortage of Clinical Research Associates (CRAs), which has intensified human resource risks in Contract Research Organizations (CROs). Professional burnout and high staff turnover pose critical threats to project stability, as CRAs perform a broad spectrum of operational tasks, ranging from data quality oversight to coordination among study stakeholders. Within matrix organizational structures, resource allocation conflicts and insufficient managerial involvement frequently become key triggers of burnout. The aim of the study is to identify the main organizational, structural, and psychological factors that generate risks of burnout and turnover among CRAs, as well as to determine causal relationships between job stress, managerial practices, and employees' intention to leave the company. The methodology is grounded in

systemic, process-based, and risk-oriented approaches. Methods applied include system analysis, content analysis, synthesis, comparative analysis, and correlation analysis of data from prior international studies. The results reveal: the systemic nature of human resource risks; the significant impact of horizontal conflicts between functional and project managers; the critical role of inadequate workload distribution and the absence of competency assessment tools; and statistically significant correlations between stress, burnout, and turnover intention. A mismatch was identified between the actual drivers of staff turnover and organizational responses, which often fail to address the root causes. Future research directions include developing a risk-based HR policy model for CROs, creating tools for early detection of CRA burnout, improving competency assessment frameworks, and evaluating the effectiveness of different matrix management models in reducing staff turnover.

Keywords: human resource management, professional burnout, staff turnover, matrix organizational structure, conflicts.

Formulas: 0, fig.: 2, tab.: 0, bibl.: 16

Постановка проблеми. Бурхливий розвиток індустрії, масштабування клінічних досліджень викликав гострий дефіцит клінічних моніторів (Clinical Research associate - CRA), оскільки індустрія не встигає готувати нові кадри, фахівці, які відповідають за забезпечення виконання наукового проекту на операційному рівні, є представниками замовника в клінічних центрах, які виконують широкий спектр робіт дослідження. Стандарт індустрії визначає 18 функцій моніторингу – інформування, захист прав та включення до пацієнтів дослідження, подальші моніторинг та оцінка стану пацієнтів під час активного лікування, репортування небажаних явищ, збір даних, збір документів, контроль правильності внесення даних, проведення процедур, облік препарату, координація та взаємодія між учасниками та багато іншого. Враховуючи той факт, що університети не готують професіоналів у галузі клінічних досліджень, а також стрімкий технологічний розвиток галузі – така мультизадачність передбачає від фахівця високої самоорганізації, здатності до постійного навчання, ментальної стійкості. Для безпосередніх керівників клінічних моніторів функціональних та проектних менеджерів зниження плинності кадрів, підтримка високої мотивації є важливим завданням у рамках виконання завдань організації та проекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість вітчизняних та зарубіжних учених досліджували проблему джерел професійного вигорання та плинності кадрів в організаціях.

Так О. С. Кириченко вважає ефективність управління персоналом основою конкурентоспроможності та якості

організації, що включає широкий спектр функцій, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів в організації. Успішність функціонування організації, її здатність розвиватися, бути конкурентоспроможною в оточенні, що динамічно змінюється, неможливо без ефективного управління персоналом, вираженої кадрової політики організації, що забезпечує досягнення і підтримку оптимальної кількості мотивованих співробітників з необхідними компетенціями для виконання поставлених завдань (Кириченко, 2023). С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, І. А. Бабаєв визнають складність виконання завдання через складно керовану сутність людської індивідуальності (Бушуєв, Бушуєва, Бабаєв и др., 2010).

Я. Величко зібрала сучасні класифікації кадрових ризиків, що пропонують систематизацію за декількома принципами - на основі рівня компетенції, часу виникнення (на вході, в організації, на виході), ступенем керованості, наявності зв'язку з організацією та інші (Величко, 2019). О.Б.Данченко, Д.І.Бедрій, і. Б. Сьомко пропонують розділити кадрові ризики на персональні та управлінські. Персональні ризики враховують індивідуальні характеристики членів команд, освіту, рівень професійної компетентності, моральні, комунікативні навички, благонадійність. До управлінських ризиків належать ризики найму, утримання персоналу, умов праці, мотивації, соціально-економічного та професійного розвитку, правові, інформаційні, ризики неефективності структури організації (Данченко, Бедрій & Семко, 2018).

Особливо важливою є наявність збалансованої кадрової політики для

організацій матричного типу, де через подвійне підпорядкування учасників проекту проектному та функціональному керівнику. Дослідження Larson, E.W., Gobeli, D.H, Ford, R.C., Randolph, W.A, Mattila, M., Hallikainen, P., Rossi, M. показують, що матричні структури несуть у собі відомі ризики щодо ролей та ресурсів (Larson & Gobeli, 1987; Ford & Randolph, 1992; Mattila, Hallikainen & Rossi, 2010). Для досягнення конструктивної комунікації мінімізації конфліктів між функціональними та проектними менеджерами вищим керівництвом організації можуть бути ухвалені серйозні управлінські рішення, такі як реінжиніринг організаційної структури, створення проектного офісу – все для вирішення проблеми адекватного розподілу кадрів (Сумець & Алькема, 2025).

У наукових проектах, які виконуються в рамках проектно-орієнтованих організацій, кожен співробітник частіше бере участь у кількох проектах одночасно. Ступінь залучення та обсяг робіт у рамках проекту може змінюватися, зменшуватись та збільшуватись у ході проекту залежно від багатьох факторів (Certa, Enea, Galante & Manuela La Fata, 2009). Для матричних систем характерно, що незважаючи на подвійну підзвітність вертикальні/ієрархічні зв'язки в таких структурах набагато сильніші, ніж горизонтальні зв'язки між департаментами або функціональними підрозділами (Леонов & Леонова, 2023). У той же час дотепер відсутній цілісний аналіз організаційних, структурних і психологічних факторів, що зумовлюють професійне вигорання та плинність кадрів моніторів у контрактно-дослідних організаціях, який би враховував вплив горизонтальних конфліктів у матричних структурах та кадровими ризиками в умовах КДО, вплив відсутності методик оцінювання реальними причинами плинності кадрів та управлінською реакцією організацій на проблему, які могли би стати основою для формування практичного керівництва вдосконалення кадрової політики КДО.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є

виявлення факторів, залежностей, причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на професійне вигорання, плинність кадрів клінічних моніторів у контрактно-дослідних організаціях - визначити ключові організаційні та психологічні фактори, що формують ризики професійного вигорання CRA, проаналізувати ступінь впливу кадрових, управлінських та структурних ризиків на намір працівників залишити компанію, виявити рівень відповідності існуючих управлінських практик потребам персоналу та основним передумовам щодо текучості кадрів ними кореляційні зв'язки, сформувати основу для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики у КДО. Методологічна база роботи спирається на принципи системного, процесного та ризик-орієнтованого підходів до управління персоналом у проектно-орієнтованих структурах. У дослідженні використано комплекс взаємодоповнюваних методів. **Метод системного аналізу**, що дозволяє розглядати процеси роботи CRA як елементи взаємопов'язаної соціально-організаційної системи, де вигорання формується під дією безлічі факторів – від індивідуальних характеристик до структурних особливостей КДО; **контент-аналіз** для структурування якісної інформації з джерел, що описують функціональні обов'язки CRA, моделі управління персоналом, типові конфліктні ситуації в матричних структурах; **синтез та узагальнення**, для формування інтегрованої моделі причинно-наслідкових зв'язків, що описує механізми формування кадрових ризиків; **порівняльно-аналітичний метод**, аналіз наукових публікацій, міжнародних звітів, емпіричних даних Tufts CSDD, галузевих оглядів, для встановлення тенденції та узгодженість результатів різних авторів; **кореляційний аналіз**, для інтерпретації статистичних даних попередніх досліджень (Kwon & Kim, Tufts CSDD), що виявляють значні зв'язки між стресом, вигоранням та наміром змінити місце роботи;

Виклад основного матеріалу дослідження. Світові контрактно-дослідні

організації (КДО), проектно-орієнтовані підприємства, що надають сервісні послуги в рамках проектів клінічних досліджень переживають період бурхливого розвитку індустрії, згідно з глобальними звітами, обсяг сервісу, що надається, до 2024 року досяг позначки 41.22 млрд. \$, з прогнозом 62.99 млрд. \$ до 62.99 млрд. \$ (Grandviewresearch.com, 2024). З розвитком галузі збільшується розрив між потребами галузі та пропозицією - дефіцит клінічних моніторів гостро відчувається ринку праці, особливо у країнах, які проводять сотні клінічних досліджень щороку.

Повторюване дослідження 2022 центру Tufts CSDD опитало 661 професіонала індустрії, з яких 52 монітора.

Проаналізовано кадрові ризики, такі як брак клінічних моніторів, плинності кадрів, досвіду роботи, компетенцій та інших аспектів проблеми. Результати досліджень 2106 та 2022 показали порівняні оцінки респондентів (Lamberti & Dirks, 2022). Так, лише 6% не респондентів не мають проблем із плинністю кадрів, тоді як 47% оцінили річний рівень плинності кадрів у діапазоні від 15% до 25%. Ще 6% вважає, що плинність вище 25%, трохи більше третини - 35% визначило рівень плинності кадрів нижче 15%. На рис.1 наведено основні причини зміни місця роботи клінічними моніторами, тобто причини виникнення кадрового ризику – плинності кадрів.

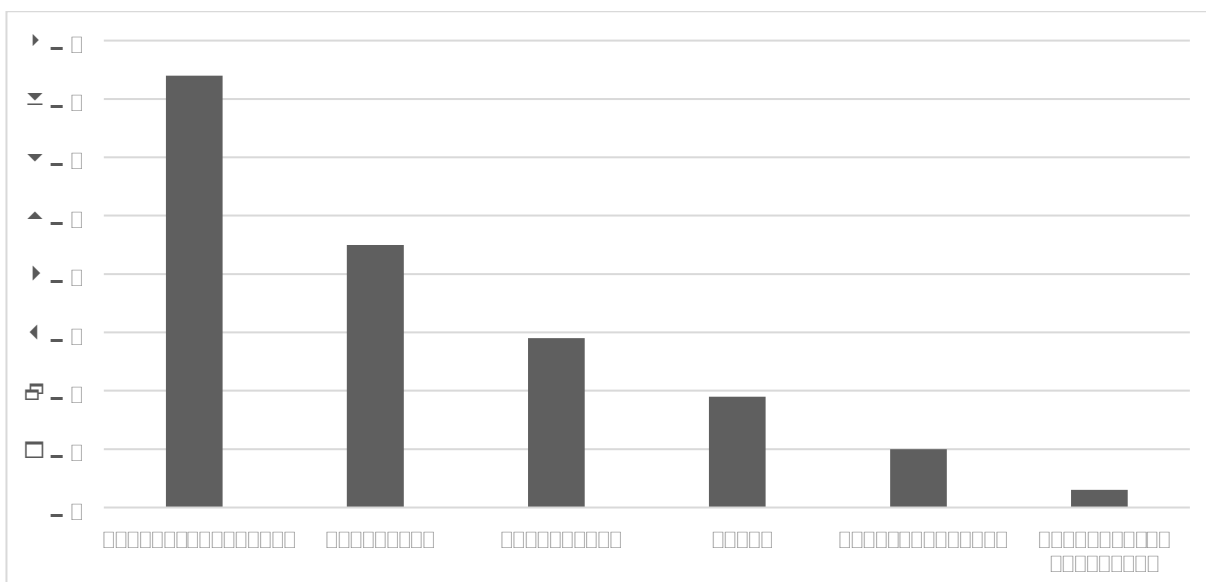


Рис.1. Основні причини плинності кадрів

Джерело: перекладено автором (Hill, 2022)

Догляд/зміна компанії моніторами – респонденти оцінили як комплекс причин. Серед найпоширеніших - вища заробітна плата, умови для розвитку та вигоряння у нинішній компанії, причому вигоряння названо у 28% випадків. Очевидно, що нестача кадрів на ринку праці лише підіграє процес міграції кадрів.

Виявлено, що організації реагують високий ризик плинності кадрів не дзеркально, але комплексно, багато в чому враховуючи

вищевказані причини. Найчастішою реакцією на ризик є зручний графік роботи, причина, яка чітко не представлена у причинах догляду. На другому та третьому місці - підвищення зарплати та додаткові бонуси. Кар'єрні можливості розташовані лише на п'ятому місці, тоді як запропонована допомога в оплаті освіти, навпаки, перевищує потребу у кілька разів. Узагальнені дані щодо реагування на ризик плинності кадрів відображено на рис.2.

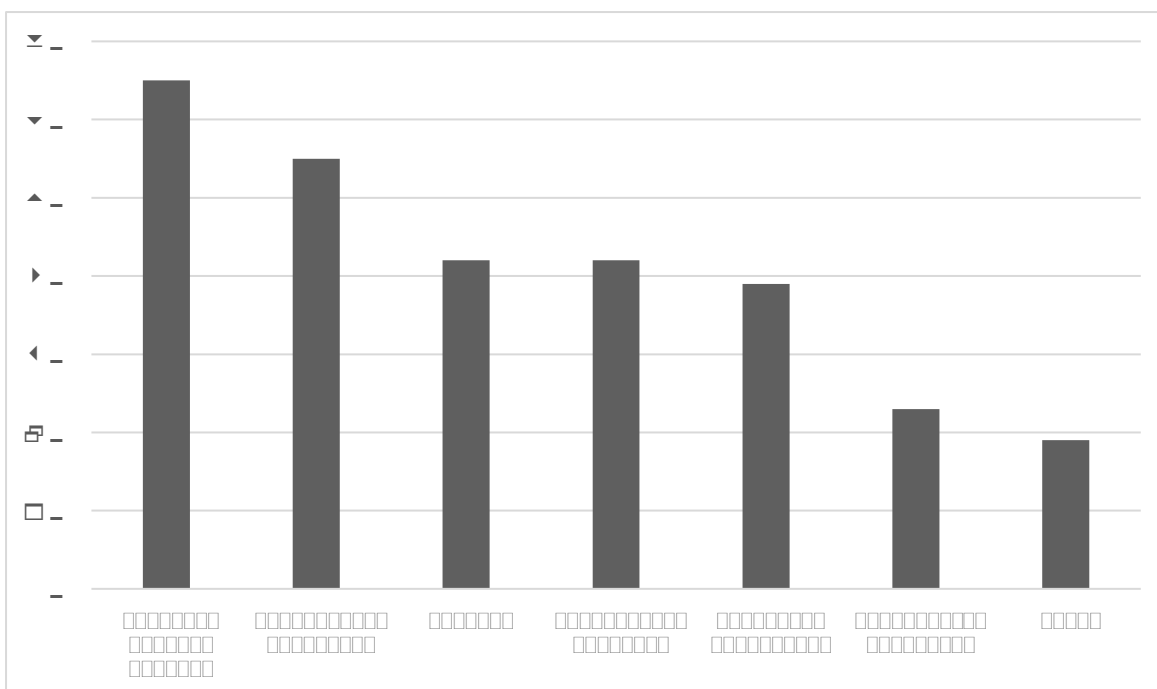


Рис.2. Основні способи реагування на ризик плинності кадрів

Джерело: перекладено автором (Hill, 2022)

Рівно половина респондентів вважають, що для адекватного рівня роботи монітора необхідно 2 і більше років досвіду, але тільки 28% не наймає менш досвідчених фахівців, тоді як 68% вважає за краще наймати моніторів з досвідом менше двох років, навчати вже всередині компанії. Цікаво, що нестача ресурсів на ринку праці та висока плинність кадрів може бути потенційною причиною вкрай низького рівня проведення регулярної оцінки моніторів на відповідність фактичному досвіду та рівню займаної позиції (лише 9%). Лише 30% респондентів планують проводити таку оцінку в майбутньому. Можливо, функціональні керівники, відповідальні управління кадровими ризиками всередині організації, зокрема за ризики утримання персоналу, умов праці, мотивації, воліють знизити ризик професійного вигорання персоналу. Водночас така інертність менеджменту, можливо, призвела до відсутності релевантних методологій щодо оцінки моніторів. М. Алсумідає досліджував дані, представлені у різних дослідженнях, визнає їх узгодженими, які свідчать про відсутність конкретних предикторів компетенцій

моніторів у промисловості (Мое Alsumidaie, 2018).

Дослідження діяльності моніторів виявило суттєву кореляцію ($p < 0.01$) між стресом, на роботі, вигоранням та наміром залишити компанію найближчим часом. Результати показали, що 30% моніторів налаштовані звільнитися, поміняти компанію протягом трьох місяців, ще 50% протягом року. Індекс наміру залишити компанію серед усіх моніторів показав 3.2 за п'ятибальною шкалою, індекс вигорання 3.1 із 6. Змінною, яка суттєво вплинула на намір плинності кадрів, був стрес на роботі, особиста напруженість (Kwon & Kim, (2024).

Причини вигорання моніторів було досліджено Джоном Угхулу у роботі "Клінічні дослідження: вигорання, моніторинг, корекція та профілактика". Автором було виявлено 5 джерел ризиків (Ughulu, 2023).

1. Залучення до більш ніж 2 проектів – відповідальність за розподіл проектів лежить переважно на лінійному (функціональному) керівнику, який повинен правильно визначити складність протоколу, відповідність компетентності та досвіду монітора вимогам проекту.

2. Призначення відповідальним монітором на дуже велику кількість клінічних центрів – на відміну від типу матриці відповідальність за розподіл об'єктів управління може лежати як на лінійному (слабка матриця), так і на проектному керівнику (збалансована матриця). У будь-якому випадку відсутність належної крос - функціональної узгодженості, а також висока ймовірність конфліктів розподілу ресурсів лише збільшує ризик неадекватного робочого навантаження для моніторів. Залучення в процес лінійного керівника обов'язково, оскільки тільки їм відоме загальне проектне і позапроектне робоче навантаження монітора. Причина неадекватного розподілу навантаження може лежати у площині організаційної структури, процесів розподілу обов'язків між безпосередніми керівниками моніторів.

3–4. Тиск та обмеження з боку менеджерів (проектних та функціональних) та занадто стислі терміни виконання робіт – сам факт дефіциту ресурсів, тиск з боку топ менеджменту оптимізувати витрати, бажання замовника уникнути відхилень за термінами істотно ускладнює завдання менеджерів. Бажаючи виконати заплановані роботи вчасно, керівники можуть застосовувати надмірний контроль - мікроменеджмент планування термінів, дотримання дедлайнів, процесів прийняття рішення, що веде до втрати автономності, дискомфорту та збільшення тривоги, незадоволеності клінічних моніторів.

5. Відсутність підтримки – коли робоче місце монотонно чи хаотично, коли функціональний та проектні керівники цікавиться лише виконанням проектних та не проектних метрик, моніторам часто доводиться ізолюватися від неадекватних вимог менеджменту, щоб знизити робоче навантаження, що також призводить до вигорання.

Цікаво, що всі 5 виявлених джерел ризиків так чи інакше лежать у зоні відповідальності менеджерів, функціональних чи проектних, або й тих та інших.

Висновки.

Підсумовуючи представленим вище дослідженням, виявлено такі чинники, залежностей, причинно-наслідкових зв'язків, які впливають професійного вигорання, плинність кадрів клінічних моніторів у контрактно-дослідних організаціях:

По-перше, горизонтальні конфлікти ґрунті розподілу ресурсів між проектами між лінійним і проектним менеджерами обумовлені самим існуючим недоліком ресурсів, що створює ефект замкненого кола.

По-друге, інша важкорозв'язна ситуація, створена, можливо, самими контрактно-дослідними організаціями, склалася без об'єктивної оцінки відповідності компетентності клінічного монітора складності дослідження, потребує як досвіду проведення клінічних досліджень, а й специфічних знань у терапевтичній індикації. Повертаючись до дослідження Tufts CSDD, лише 9% організацій проводять таку оцінку, і відсутність адекватних методів оцінки такої відповідності ще більше ускладнює завдання менеджера, стимулює помилки адекватного розподілу моніторів у проекти.

По-третє, відсутність залучення до індивідуальних проблем клінічних моніторів з боку менеджерів, призводить до нерозуміння поточного ментального статусу підлеглих, втрачаючи момент, коли монітори вирішують розпочати пошук нового місця роботи через професійне вигорання на робочому місці.

Крім того, слід відзначити не симетричну боротьбу як з вигоранням, так і вибору методів, і застосовуваних для пом'якшення ризику плинності кадрів. Наприклад, зручний графік роботи хоч і може пом'якшити ризик загального вигорання, проте не є основною причиною звільнення працівників. З іншого боку, зручний графік став єдиним засобом боротьби з професійним вигоранням. Сама ж проблема, багато в чому знаходиться поза зоною контролю функціональних і проектних керівників контрактно-клінічних організацій.

У ході проведеного дослідження отримано ряд наукових результатів: уточнено структуру факторів професійного вигорання CRA, виявлено системний характер кадрових ризиків (взаємозалежності дефіциту персоналу, високої плинності та управлінських помилок у матричній організаційній структурі), обобщено результати міжнародних галузевих досліджень, підтверджено наявність статистично значущих кореляцій між стресом, і виявлено невідповідність між причинами плинності кадрів та реакцією організацій.

Література:

- 1.Бушуев, С. Д., Бушуева, Н. С., Бабаев, И. А. и др. (2010). Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. К.: «Самит-Книга», 768 с.
- 2.Величко, Я.І. (2019). Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 33, 119-137.
- 3.Данченко, О.Б., Бедрий, Д.І., Семко, І.Б. (2018). Концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проекту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*, 1(1277), 51-56.
- 4.Кириченко, О. С. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації й її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 47.
- 5.Леонов, О., & Леонова, Т. (2023). ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Економіка та суспільство*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
- 6.Сумець, О. М., Алькема, В. Г. (2025). Алгоритм створення проектного офісу організації. *Успіхи і досягнення у науці*, 1(11), 707-720.
- 7.Certa, A., Enea, M., Galante, G., & Manuela La Fata, C. (2009). Multi-objective human resources allocation in R&D projects planning. *International Journal of Production Research*, 47(13), 3503–3523. <https://doi.org/10.1080/00207540701824233>
- 8.Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294. <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- 9.Hill, M. (2022). Clinical Research Sites Share Cash & Workforce Shortage Concerns. *Clinicalleader.com*. <https://www.clinicalleader.com/doc/clinical-research-sites-share-cash-workforce-shortage-concerns-0001>
- 10.Kwon, E., & Kim, Y. (2024). Job Stress, Burnout, and Turnover Intention of Clinical Research Associates. <https://doi.org/10.20944/preprints202409.1978.v1>
- 11.Lamberti, M. J., & Dirks, A. (2022). An Examination of the Role of the Clinical Research Associate and Factors Impacting Performance and Experience. *Applied Clinical Trials Online*. <https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/an-examination-of-the-role-of-the-clinical-research-associate-and-factors-impacting-performance-and-experience>
- 12.Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138. <https://doi.org/10.2307/41162135>
- 13.Mattila, M., Hallikainen, P., & Rossi, M. (2010). Challenges in implementing enterprise system functionalities in a matrix organization. *2010 Fourth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*. <https://doi.org/10.1109/rcis.2010.5507299>
- 14.Moe Alsumidaie. (2018, May 22). CRA Skills Lacking in Critical Areas. *Appliedclinicaltrialsonline.com; Applied Clinical Trials Online*. <https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/cra-skills-lacking-critical-areas>
- 15.Pharmaceutical CRO Market Size And Share Report, 2030. (2024). *Grandviewresearch.com*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmaceutical-cro-market-report>
- 16.Ughulu, J. (2023). Clinical Research Monitor Burnout - Root Causes, Corrective and Preventive Action. *American Journal of Nursing Science*, 12(3). <https://doi.org/10.11648/j.ajns.20231203.12>

Отримані результати відкривають ряд перспективних напрямів подальших наукових досліджень та практичних розробок, таких як: дослідження ефективності різних моделей матричного керування та їхнього впливу на кадрову стабільність; розроблення методології оцінки компетентності моніторів відповідно до складності протоколу для побудови справедливого розподілу навантаження моніторів; створення інструментарію ранньої діагностики професійного вигорання моніторів; формування рекомендацій для КДО щодо побудови ризик-орієнтованої кадрової політики.

УДК 658.818

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-327-334

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У ВИРОБНИЦТВІ ПОВНОМЕТРАЖНОГО КІНО В УКРАЇНІ

Ірина Кахно

Здобувачка вищої освіти магістра Бізнес школи «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KakhnoIY@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9736-1156>

CLIENT EXPERIENCE IN FEATURE FILM PRODUCTION IN UKRAINE

Iryna Kakhno

Master's student, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, e-mail: KakhnoIY@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9736-1156>

Анотація. У статті досліджується роль клієнтського досвіду (Customer Experience, CX) у сучасному виробництві повнометражного кіно в Україні в умовах цифрової трансформації та зростаючого впливу онлайн-медіа на споживання контенту. Акцент зроблено на виявленні ключових чинників, які визначають якість взаємодії глядача з продуктом на різних етапах життєвого циклу фільму — від етапу ідеї та промоції до дистрибуції, перегляду та посткомунікації. Проаналізовано слабкі місця традиційної моделі взаємодії, що ґрунтувалася на касових зборах, обмеженій комунікації з аудиторією та відсутності персоналізованих механізмів впливу. У роботі розглянуто міжнародний досвід кіностудій і стримінгових платформ, які активно використовують аналітику великих даних, алгоритмічні рекомендації, краудфандинг, гейміфікацію, AR/VR-інструменти та цифрові екосистеми для формування стійкого залучення глядачів. Особлива увага приділена українському контексту, де повномасштабна війна спричинила трансформацію моделей виробництва та розповсюдження, зумовила прискорений перехід аудиторії в онлайн-середовище та актуалізувала потребу в гнучких, цифрово-орієнтованих підходах до взаємодії з користувачем. На основі аналізу аналітичних даних, звітів Держкіно, міжнародних організацій і практик вітчизняних студій запропоновано структуру сучасного клієнтського досвіду для повнометражного кіно. У статті показано, що системне управління CX може бути стратегічною конкурентною перевагою для українських кіностудій, оскільки воно дає змогу формувати довгострокові відносини з глядачами, підвищувати лояльність і розширювати потенціал монетизації. Отримані результати підкреслюють важливість інтеграції цифрових інструментів, аналізу поведінкових даних та багатоканальної комунікації як ключових складових розвитку національної кіноіндустрії в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Ключові слова: клієнтський досвід, кіноіндустрія, художні фільми, цифрова трансформація, персоналізація, українське кіно.

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 1, **бібл.:** 14

Abstract. The article explores the role of Customer Experience (CX) in modern feature film production in Ukraine amid ongoing digital transformation and the increasing influence of online media on content consumption. The study focuses on identifying the key factors that determine the quality of audience interaction with a film across all stages of its lifecycle — from the initial concept and promotional activities to distribution, viewing, and post-communication. It highlights the limitations of the traditional model, which relied mainly on box office revenues, one-way communication, and the absence of personalized audience engagement mechanisms. The article examines international best practices adopted by major film studios and streaming platforms, which actively use big data analytics, algorithmic recommendation systems, crowdfunding, gamification, AR/VR tools, and integrated digital ecosystems to build sustained viewer engagement. Special attention is paid to the Ukrainian context, where the full-scale war has reshaped production and distribution models, accelerated the shift of audiences to digital platforms, and intensified the need for flexible, digitally oriented approaches to user interaction. Based on analyses of industry reports, data from the Ukrainian State Film Agency, international organizations, and the practices of Ukrainian film studios, the article proposes a structured model of contemporary customer experience in feature filmmaking. The findings demonstrate that systematic CX management can serve as a strategic competitive advantage for Ukrainian film producers, enabling them to strengthen long-term relationships with audiences, increase loyalty, and expand monetization opportunities. The results emphasize

the importance of integrating digital tools, behavioral data analytics, and multichannel communication as key components for advancing the national film industry in the context of wartime challenges and post-war recovery.

Keywords: customer experience, film industry, feature films, digital transformation, personalization, Ukrainian cinema.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 1, **bibl.:** 14

Постановка проблеми. Кіно завжди було важливим елементом культурного та соціального життя. Воно служило не лише естетичним та розважальним цілям, а й було потужним інструментом комунікації, здатним формувати національну ідентичність, впливати на соціальні настрої та відображати політичні процеси. Водночас, кінематограф є галуззю, в якій економічний аспект є таким же важливим, як і художній. У XXI столітті розвиток цифрових технологій суттєво змінив не лише процес виробництва, але й спосіб взаємодії глядачів з кінопродуктом.

Концепція клієнтського досвіду, яка два десятиліття тому використовувалася переважно в секторах послуг та маркетингу, набула нового значення в культурній індустрії. По суті, це сукупність усіх вражень та емоцій, які глядач відчуває під час взаємодії з продуктом: від першого перегляду трейлера, через взаємодію в соціальних мережах та купівлю квитків, до обговорень після показу у фан-спільнотах та придбання додаткового онлайн-контенту. Якість цього досвіду визначає не лише комерційний успіх фільму, але й довгострокову лояльність глядачів до кіностудії чи дистриб'юторської платформи (Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., 2016).

Для українського кінематографа питання глядацького досвіду є особливо важливим. Масштабна війна між Росією та Україною, яка розпочалася у лютому 2022 року, докорінно змінила всі сфери суспільного життя, включаючи культуру та кіно. Українське кіно, яке з 2014 року переживає фазу активного відродження, зіткнулося з новими викликами: обмеженим фінансуванням, пошкодженою інфраструктурою, небезпекою масових заходів та необхідністю швидкої адаптації до цифрових реалій. За цих обставин глядацький досвід стає вирішальним,

визначаючи якість та глибину взаємодії глядача з кінопродуктом.

Клієнтський досвід у воєнний час досить унікальний. Глядачі сприймають кіно не лише як джерело розваг, а й як загальнонаціональну консолідацію інформації та символ культурної підтримки (UNIC, Eurora Cinemas, & CICAЕ, 2024). Тому українські кінопродюсери змушені переосмислювати традиційні моделі, переосмислювати комунікацію та аудит, продовжуючи конкурувати з такими глобальними гравцями, як Netflix, Amazon Prime та Disney+, у сфері клієнтського досвіду. Авторка пропонує створити цілісну модель сучасного клієнтського досвіду для української кіноіндустрії, яка включатиме ефективні традиційні сучасні цифрові інструменти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки характеризуються інтенсивною видавничою активністю у галузях маркетингу клієнтського досвіду (CX), дослідження цифрового розповсюдження та медіаекономіки. При цьому прямі дослідження CX у кіноіндустрії залишаються обмеженими.

З 2022 року спостерігається значний сплеск публікацій та звітів, що безпосередньо стосуються процесу українського кіновиробництва під час війни. Аналітика Держкіно та інших галузевих установ, описує зміни інфраструктури, джерел фінансування та моделей розповсюдження (Державне агентство України з питань кіно, 2023). Основний акцент робиться на цифрових платформах та міжнародній підтримці (програми PROMOTION (Ukrainian Institute. (n.d.). Promotion), підтримка ЄС та креативні фонди). Це підтверджує, що перехід до онлайн-формату не швидкоплинна примха, а структурна трансформація, яка формує нові очікування

аудиторії щодо доступності, інтерактивності та семантичного значення контенту.

Дані Держкіно говорять про збільшення кількості вітчизняних проєктів та значні коливання касових зборів (Державне агентство України з питань кіно, 2023). Аудиторія активно переміщується на онлайн-платформи, що загалом підтверджує перехід клієнтського досвіду до цифрової моделі. Згідно зі статистикою ЮНЕСКО та Європейської аудіовізуальної обсерваторії, понад 60% європейських глядачів дивилися фільми через VoD-платформи у 2022-2023 роках (UNESCO, 2022; European Audiovisual Observatory, 2023). Отже кінотеатри втрачають свої позиції основного каналу, поступаючись місцем персоналізованим цифровим послугам.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на існуючі дослідження в галузі кіно та клієнтського досвіду, багато аспектів залишаються невирішеними. Перш за все, відсутня адаптована методологія вимірювання клієнтського досвіду в кіно, яка враховує його емоційний та ідентифікований потенціал під час війни. Існуючі метрики (CSAT, NPS) не відображають специфіку сприйняття аудиторією. Вплив війни на очікування аудиторії та ефективність цифрових інструментів для побудови клієнтського досвіду (персоналізація, краудфандинг, гейміфікація) недостатньо вивчені. Крім того, бракує аналізу взаємозв'язку між новими моделями досвіду та фінансовими чи репутаційними метриками кіностудій.

Формулювання основних цілей статті. Метою дослідження є роль клієнтського досвіду у виробництві повнометражного кіно в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнного стану, а також обґрунтування напрямів модернізації традиційної моделі взаємодії з аудиторією шляхом інтеграції цифрових інструментів і клієнтоорієнтованих практик.

Основними завданнями дослідження є порівняльний аналіз традиційної та

цифрової моделей клієнтського досвіду, визначення основних складових сучасного клієнтського досвіду в українському контексті з урахуванням міжнародних практик, а також обґрунтування стратегічної ролі системного управління клієнтським досвідом як джерела конкурентних переваг для українських кіностудій.

Після аналізу характеристик клієнтського досвіду у виробництві художніх фільмів в Україні під час війни було визначено слабкі сторони традиційної моделі взаємодії з аудиторією та окреслено перспективи модернізації шляхом інтеграції запропонованих цифрових інструментів та практик.

Методи дослідження. Під час підготовки статті авторка використала комплекс методів, що забезпечують теоретичне обґрунтування та практичний аналіз клієнтського досвіду у виробництві художніх фільмів: аналіз наукової літератури та офіційних звітів міжнародних організацій, порівняння традиційних та цифрових моделей клієнтського досвіду в кіно, статистичний аналіз вторинних даних Державного агентства України з питань кіно та міжнародних інституцій, тематичний дослідницький підхід та системний підхід до інтеграції результатів досліджень у комплексну модель трансформації клієнтського досвіду.

Виклад основного матеріалу наукового дослідження. У традиційній бізнес-моделі кіновиробництва клієнтський досвід обмежувався кількома основними кроками. Глядачі дізнавалися про фільм з трейлерів у кінотеатрах або рекламних матеріалів, купували квиток, дивилися фільм на великому екрані та могли обговорювати його в соціальних мережах або з друзями. Цей процес був лінійним і практично не вимагав повторюваної взаємодії (Трун, С., 2013). Як результат, цінність глядача визначалася виключно моментом купівлі квитка. Компанія практично не мала інструментів для збору даних про його подальшу поведінку та вподобання.

В умовах повномасштабної війни між Росією та Україною ця модель виявилася не тільки неефективною, але й у багатьох випадках відверто неможливою для впровадження. Значна кількість кінотеатрів призупинила роботу через загрози безпеці або пошкодження інфраструктури, сеанси відмінюються через відсутність електрики. В результаті значна частина клієнтського досвіду перемістилася в цифрове середовище, де онлайн-платформи стали ключовим каналом доступу до контенту. Водночас традиційні слабкі сторони цього підходу стали ще більш очевидними. По-перше, одноразовий характер взаємодії більше не задовольняє глядачів, які прагнуть глибшого та багатограннішого зв'язку з культурним продуктом. По-друге, відсутність персоналізації втрачає своє значення, оскільки глядачі у воєнні часи виявляють різноманітні емоційні та психологічні потреби: від бажання розваг та веселощів до пошуку фільмів про героїзм та національну ідентичність. По-третє, компанія не має прямого контакту зі споживачем і залежить від дистриб'юторів, телеканалів та кінотеатрів. По-четверте, зворотний зв'язок недостатній, адже глядачі не мають можливості впливати на продукт або відчувати себе його співтворцями.

У світовій практиці клієнтський досвід (CX) вже давно є наріжним каменем бізнес-моделей. Netflix, Disney+ та HBO Max будують довгострокову взаємодію з глядачами, використовуючи алгоритми персоналізації, великі дані та системи рекомендацій (Van Es, K., 2023). Як зазначає Лобато, саме алгоритмічне управління контентом дозволило Netflix досягти глобального успіху, пропонуючи користувачам серіали та фільми, найбільш релевантні їхнім інтересам (Lobato, R., 2019). Цей досвід особливо важливий для України, оскільки цифровий розповсюдження став єдиною стабільною платформою для перегляду фільмів у воєнний час.

Технології великих даних відіграють ключову роль у формуванні моделей поведінки споживачів. У контексті воєнного кіно це означає здатність передбачати, які теми будуть найбільш резонувати: військові документальні фільми, драми про виживання чи мотивуючі історії героїзму.

Інноваційні форми взаємодії з аудиторією стали ще важливішими. Disney, впроваджуючи технології доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR), створює покращений візуальний досвід, але такі практики лише починають розвиватися в Україні. У часи війни це може стати інструментом для інтерактивного занурення глядачів у теми національної стійкості та відбудови. Для українського кінематографа цифрові платформи, такі як Megogo, Kyivstar TV, Sweet.tv, стали не лише каналом розповсюдження, а й платформою для створення нового клієнтського досвіду. Однак більшість кінокомпаній ще не інтегрували CRM-системи чи персоналізовані послуги. Маркетинг часто обмежується соціальними мережами, тоді як аудиторія очікує залучення через інтерактивні опитування, фан-клуби, дискусійні форуми та благодійні ініціативи. Гейміфікація у військовому контексті може бути особливо важливою. Хоча моделі винагородження глядачів за перегляд та обговорення вже існують у всьому світі, в Україні такі практики можна поєднувати з волонтерством: глядачі отримують символічну винагороду за внесок у краудфандинг або розповсюдження українського контенту. Це формує лояльність та почуття відданості культурному опору (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., 2021).

Краудфандинг та краудінвестування стали ще одним важливим інструментом (UNIC, Eurora Cinemas, & CICAЕ, 2024). Участь аудиторії у фінансуванні фільмів перетворює її з пасивних споживачів на активних учасників творчого процесу. Така інтерактивність значно підвищує емоційну цінність клієнтського досвіду.

Війна прискорила цифрову трансформацію клієнтського досвіду в кіноіндустрії. Сучасні глядачі очікують не лише перегляду, а й багатошарової, багаторівневої взаємодії.

-Персоналізований доступ до контенту. Мобільні додатки та онлайн-платформи дозволяють користувачам створювати індивідуальні профілі, де вони отримують рекомендації на основі великих даних та штучного інтелекту (Van Es, K., 2023). Під час війни особливою популярністю користуються фільми про героїзм, втрати та відбудову, що посилює емоційний вимір досвіду глядача.

-Мультимодальна взаємодія. Чат-боти у Viber та Telegram допомагають швидко знаходити сеанси або купувати квитки, а також надають інформацію про безпечні умови перегляду. Голосові асистенти інтегрують український контент у світовий інформаційний простір, сприяючи культурній дипломатії (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., 2021).

-Збагачений візуальний досвід. AR/VR-рішення дозволяють створювати інтерактивні сцени та віртуальні кінотеатри, що особливо важливо для української діаспори, яка прагне підтримувати культурні зв'язки з батьківщиною.

-Досвід після сеансів. Глядачі формують фан-клуби, беруть участь в обговореннях та взаємодіють. Гейміфікація стає способом поєднання культурного та соціального вимірів: зароблені бали можна обмінювати не лише на знижки та товари, але й на благодійні пожертви військовим.

-Участь у виробництві. Краудфандинг та краудінвестування дозволяють глядачам брати участь у фінансуванні та творчих рішеннях (наприклад, у виборі постера чи кінцівки).

-Інтеграція із соціальними мережами. TikTok та Instagram Reels використовуються для поширення «мікроісторій» з фільмів, а онлайн-заходи за участю режисерів створюють нові точки контакту з аудиторією. Це сприяє поширенню українських наративів у

світовому культурному просторі (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., 2021).

Не менш важливим є впровадження моделей оцінювання CX. Метрики CSAT (Customer Satisfaction Score), NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score) і CJM (Customer Journey Mapping), можуть бути адаптовані для аналізу не лише задоволеності й лояльності, а й емоційної реакції на фільми. SERVQUAL (Service Quality Model) продемонструє розрив між очікуваннями клієнта і його фактичним досвідом після перегляду (Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., 2016). Це дозволить українським студіям не лише відстежувати комерційний ефект, але й оцінювати соціальний вплив.

Сучасні дослідження та аналітичні звіти (2023–2025) підтверджують, що глобальна кіноіндустрія прискорює інтеграцію технологій, визначених у парадигмі «Маркетинг 5.0» (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., 2021), що є критично важливим для формування стійкого клієнтського досвіду (CX). Провідні стримінгові платформи, як-от Netflix, продовжують використовувати Big Data та Штучний інтелект (ШІ) не лише для персоналізації контенту та рекомендацій, але й для прийняття стратегічних рішень щодо виробництва, керуючи ризиками та формуючи смаки аудиторії. Загальний ринок ШІ в медіа та розвагах демонструє значне зростання, особливо в сегментах прогностичної аналітики, продажів та маркетингу (Grand View Research, 2025).

Найновіші прогнози свідчать, що ринок Генеративного ШІ у кіноіндустрії зросте до \$0.88 млрд до 2029 року. Ця технологія стає новою нормою, використовуюваною для оптимізації витрат на візуальні ефекти, прискорення постпродакшну та створення високоперсоналізованих рекламних матеріалів, зокрема через інструменти Text-to-Video AI (The Business Research Company., 2025).

Тож якщо порівняти стару і новітню моделі CX (табл.1) бачимо, що клієнтський досвід перетворився з простої особистої

взаємодії на складний, багатоканальний і високотехнологічний процес, який використовує дані та ШІ, щоб знати клієнта і супроводжувати його всюди.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та цифрової моделі СХ

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Основний канал взаємодії	Кінотеатр (офлайн-прокат)	Онлайн-платформи (VOD, мобільні застосунки, вебсервіси)
Інформація про фільм	Трейлери в кінотеатрах, постери, реклама на ТБ	Соцмережі, YouTube, TikTok, таргетована реклама, push-сповіщення
Процес купівлі	Фізична покупка квитка у касі	Онлайн-продаж через застосунки, чат-боти, інтеграцію з платіжними сервісами
Персоналізація	Відсутня, аудиторія сприймається як «масова»	Big data, ШІ-рекомендації, індивідуальні профілі користувачів
Тривалість взаємодії	Одноразова: до, під час і максимум одразу після перегляду	Довготривала: до перегляду (трейлери, голосування), під час (AR/VR, інтерактив), після (фан-клуби, бонуси, мерч)
Зворотний зв'язок	Обмежений (рецензії, розмови)	Системний (онлайн-опитування, CJM, соціальні мережі, NPS/CSAT)
Післяпереглядовий досвід	Відсутній або мінімальний	Фан-спільноти, гейміфікація, додатковий контент («закулісся», NFT, AR-фільтри)
Джерела доходів	Продаж квитків у кінотеатрах, покази на ТБ	Цифрові підписки, мерч, NFT, краудфандинг, інтерактивні сервіси
Роль глядача	Пасивний споживач	Активний співучасник (краудінвестинг, голосування, інтерактив)
Мережевий ефект	Обмежений, локальний	Сильний: чим більше користувачів на платформі, тим більше контенту і взаємодій
Конкурентоспроможність	Висока залежність від успішності прокату	Гнучкість і масштабування: вихід на глобальні ринки, мультиканальні моделі

Джерело: складено авторкою

Одним із найяскравіших прикладів сучасного, клієнтоорієнтованого підходу у вітчизняному кіновиробництві є анімаційний фільм «Мавка: Пісня лісу», створений кіностудією FILM.UA. У перший вікенд релізу фільм встановив

рекорд касових зборів в Україні та став найкасовішим проектом у вітчизняному кінематографі за часи незалежності. Фільм зібрав близько 20 мільйонів доларів у кінотеатрах світу та в Україні, що підтвердило його здатність формувати

сильну аудиторію не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародному (Мельник, Р., 2023). Ключовим фактором успіху «Мавки» стала її налагоджена система взаємодії з аудиторією. По-перше, фільм був активно інтегрований у цифрове середовище: прем'єра мультфільму на платформі Kyivstar TV зібрала 1,18 мільйона глядачів, що зробило його однією з найуспішніших прем'єр. По-друге, були реалізовані довгострокові маркетингові зусилля. Зокрема, мережа супермаркетів «Сільпо», яка запустила фільм «Мавка: Лісовий світ», та аквапарк «Мавка» в Буковелі демонструють сильні елементи ліцензування, гейміфікації та мерчандайзингу, створюючи додаткові точки контакту з аудиторією та формуючи емоційний досвід після показу. Видавництво «Ранок» видало драму Лесі Українки «Пісня лісу», ілюстровану мультяшними персонажами, що призвело до 300-кратного збільшення продажів книг. Вони співпрацювали з Sova для створення колекції ювелірних виробів, а з Duna випустили шкарпетки із зображенням мультяшних персонажів (Карманська, Ю., 2023).

Наведений вище приклад демонструє, що комплексний клієнтський досвід у кіноіндустрії формується перетином кількох факторів: цифрової доступності (онлайн-платформи, телевізійні прем'єри), маркетингових стратегій (мерчандайзинг, гейміфікація), культурного та брендованого контенту, а також тривалого досвіду після показу. Саме це поєднання елементів дозволило проєкту вийти за рамки традиційної кінотеатральної моделі розповсюдження та створити тривалу глядацьку спільноту. Але навіть таку успішну кампанію можна було б значно посилити завдяки використанню новітніх цифрових технологій:

-Інтеграція з CRM та великими даними дозволить проводити глибокий аналіз поведінки глядачів, персоналізовані рекомендації та відстежувати їхню поведінку на різних етапах взаємодії,

будуючи довгострокові стосунки з глядачами.

-Інтерактивне залучення глядачів до творчого процесу через онлайн-голосування на етапі просування (вибір постерів або елементів дизайну персонажів) створить відчуття участі та підвищить лояльність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що традиційна модель кінодосвіду, заснована на одноразовій взаємодії під час відвідування кінотеатру, втратила свою актуальність у сучасних умовах. Вона не враховує нові культурні та технологічні реалії, а в умовах воєнного часу також виявилася функціонально обмеженою через руйнування інфраструктури та неможливість повноцінного розповсюдження фільмів.

Використання цифрових практик створює нові можливості для українських кіностудій: лояльність аудиторії зростає, оскільки глядачі відчувають себе частиною спільноти; збираються дані про клієнтів, що дозволяє точніше прогнозувати успіх майбутніх проєктів; з'являються додаткові джерела доходу: підписки, продаж товарів, NFT та інтерактивні сервіси. Нарешті, зростає мережевий ефект: активна глядацька спільнота стимулює залучення нових користувачів, зміцнюючи конкурентоспроможність українського кіно навіть у кризові часи. Автор вважає, що найперспективнішими напрямками для майбутніх досліджень є: вивчення впливу алгоритмів великих даних та штучного інтелекту на формування уподобань аудиторії; вивчення ефективності чат-ботів як інструментів для спілкування з глядачами; створення інтерактивних середовищ та підтримка залучення аудиторії поза кінематографічним простором. Особливу увагу також слід приділити вивченню впливу гейміфікації на формування лояльності та повторної взаємодії з контентом, розробці моделей краудфандингу та краудінвестування як інструментів для інтерактивної участі аудиторії, а також їхньому впливу на

сприйняття ролі аудиторії як співтворців продукту, та розробці інтегрованої системи метрик, що поєднує традиційні показники

із сучасними підходами до аналізу емоційної залученості та моделей поведінки аудиторії.

Література:

1. European Audiovisual Observatory. (2023). *Yearbook 2023/2024: Film, television and VOD in Europe*. Council of Europe.
2. Grand View Research. (2025). *AI in media & entertainment market, 2025–2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-media-entertainment-market-report>
3. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
4. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
5. Lobato, R. (2019). *Netflix nations: The geography of digital distribution*. NYU Press.
6. The Business Research Company. (2025). *Generative AI in movies: Global market report 2025–2034*. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/generative-ai-in-movies-global-market-report>
7. Tryon, C. (2013). *On-demand culture: Digital delivery and the future of movies*. Rutgers University Press.
8. Ukrainian Institute. (n.d.). *Promotion: Програма системної підтримки міжнародної промоції українського кіно*. <https://ui.org.ua/en/sectors-en/promotion-of-ukrainian-cinema-2/>
9. UNIC, Europa Cinemas, & CICAЕ. (2024). *Box office and beyond: The cultural, social and economic impact of cinema* [Report]. https://www.europa-cinemas.org/uploads/UNIC_Europa_Cinemas_CICAЕ_White_Paper_V8_compressed.pdf
10. UNESCO. (2022). *Re|shaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good* (2022 Global Report). UNESCO Publishing.
11. Van Es, K. (2023). Netflix & big data: The strategic ambivalence of an entertainment company. *Television & New Media*, 24(6), 656–672. <https://doi.org/10.1177/15274764221125745>
12. Державне агентство України з питань кіно. (2023). *Річний звіт 2021–2022 рр.* Держкіно.
13. Карманська, Ю. (2023, April 18). Видавництво «Ранок» проілюструвало «Лісову пісню» Лесі Українки персонажами з «Мавки». *Forbes Україна*. <https://forbes.ua/news/vidavnistvo-ranok-prodavalo-do-700-ekzemplyariv-lisovoi-pisni-u-rik-ilyustratsii-z-multfilmu-mavka-zbilshili-prodazhi-do-15-500-knig-na-misyats-18042023-13135>
14. Мельник, Р. (2023, March 7). «Мавка. Лісова пісня» за перший вікенд прокату майже увійшла до десятки найкасовіших українських фільмів. *Детектор медіа*. <https://detector.media/production/article/208677/2023-03-07-mavka-lisova-pisnya-za-pershyy-vikend-prokatu-mayzhe-uviyshla-do-desyatky-naykasovishykh-ukrainskykh-filmiv/>

УДК 004.738.5:351

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-335-342

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

СУЧАСНІ МЕТОДИ ЕЛЕКТРОННОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ДЕРЖАВІ ТА НАПРЯМИ ЇХ РОЗВИТКУ

Максим Савенець

Здобувач вищої освіти ступеня магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Бізнес Школа КРОК, м. Київ, Україна, email: savenetsmd@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1333-1752>

MODERN METHODS OF ELECTRONIC INTERACTION IN THE STATE AND DIRECTIONS OF THEIR DEVELOPMENT

Maksym Savenets

Master's Degree Candidate, "KROK" University, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, email: savenetsmd@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1333-1752>

Анотація. Статтю присвячено аналізу сучасних підходів до електронної взаємодії в системі державного управління України з урахуванням поточного стану цифрової трансформації та накопичених структурних обмежень. Актуальність теми підкреслюється необхідністю удосконалення наявних рішень електронної взаємодії в державі, спираючись на перевірені світові підходи та сучасні технології – від автоматизації до штучного інтелекту. Мета статті полягає у всебічному аналізі сучасних методів електронної взаємодії у державному управлінні, окресленні бар'єрів їх ефективного використання та пропозицій щодо практичних напрямів розвитку. У роботі використано методи: аналізу та синтезу щодо поділу складного явища електронної взаємодії; порівняльний метод; системний підхід для розгляду електронної взаємодії як складної соціотехнічної системи; метод узагальнення; прогностичний метод щодо оцінки можливих наслідків подальшого розвитку моделі електронної взаємодії.

Отримано наукові результати, що показати тривалий період експлуатації системи електронної взаємодії органів виконавчої влади без комплексної модернізації, що зумовило поступове технологічне й архітектурне старіння системи. Виявлено обмеженість спроможності системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідати сучасним вимогам до масштабованості, інтегрованості, кіберстійкості та адаптивності управлінських процесів. Особливу увагу приділено аналізу організаційних і нормативно-правових чинників, які впливають на ефективність електронної взаємодії, зокрема фрагментованості відомчих систем електронного документообігу та відсутності єдиних підходів до стандартизації обміну даними.

Перспективи подальших досліджень сформовані на основі аналізу міжнародного досвіду (Європейський Союз, Естонія, Фінляндія, Сінгапур), в результаті якого обґрунтовано значення принципів інтегрованості, централізованої координації цифрової політики та принципу once-only для розвитку ефективних моделей електронної взаємодії. Окремо розглянуто перспективний проєкт ePostUA (eПошта), який перебуває на стадії концептуального опрацювання та може розглядатися як можливий напрям подальшої модернізації міжвідомчого електронного обміну. Зроблено висновок про необхідність системного підходу до розвитку електронної взаємодії, що поєднує оновлення нормативної бази, модернізацію IT-архітектури та розвиток цифрових компетентностей публічних службовців.

Ключові слова: електронна взаємодія; електронний документообіг; інтегрованість; кіберстійкість; міжвідомчі системи; органи виконавчої влади; система електронної взаємодії; цифрова трансформація; ePostUA; once-only.

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

Abstract. The article is devoted to the analysis of modern approaches to electronic interaction in the public administration system of Ukraine, taking into account the current state of digital transformation and accumulated structural constraints. The relevance of the topic is emphasized by the need to improve existing electronic interaction solutions in the state, relying on proven global approaches and modern technologies—from automation to artificial intelligence. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of modern methods of electronic interaction in public administration, to outline the barriers to their effective use, and to propose practical directions for development. The study employs the following methods: analysis and synthesis to decompose the complex phenomenon of electronic interaction; the comparative method; a systems approach to consider electronic interaction as a complex sociotechnical

system; the method of generalization; and the forecasting method to assess possible consequences of the further development of the electronic interaction model.

Scientific results were obtained that demonstrate a prolonged period of operation of the electronic interaction system of executive authorities without comprehensive modernization, which led to the gradual technological and architectural obsolescence of the system. The limited capacity of the electronic interaction system of executive authorities to meet modern requirements for scalability, interoperability, cyber resilience, and adaptability of administrative processes was identified. Special attention is paid to the analysis of organizational and regulatory factors affecting the effectiveness of electronic interaction, in particular the fragmentation of departmental electronic document management systems and the lack of unified approaches to data exchange standardization.

Prospects for further research are formed on the basis of an analysis of international experience (the European Union, Estonia, Finland, Singapore), as a result of which the importance of the principles of interoperability, centralized coordination of digital policy, and the once-only principle for the development of effective models of electronic interaction is substantiated. Separately, the prospective ePostUA (ePost) project is considered, which is at the stage of conceptual development and may be regarded as a possible direction for further modernization of interagency electronic exchange. The article concludes on the necessity of a systemic approach to the development of electronic interaction, combining the renewal of the regulatory framework, modernization of IT architecture, and the development of digital competencies of public servants.

Key words: electronic interaction; electronic document flow; interoperability; cyber resilience; interagency systems; executive authorities; electronic interaction system; digital transformation; ePostUA; once-only.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 23

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку державного управління в Україні позначений швидким поширенням цифрових рішень, які змінюють звичні практики роботи органів влади та формат взаємодії з громадянами й бізнесом. Разом із тим, зростання обсягів інформації та потреба у терміновому, добре обґрунтованому прийнятті рішень підсвічують вразливі місця традиційних процедур. В умовах повномасштабної агресії це стає питанням не лише ефективності, а й стійкості державних інституцій і доступу людей до своїх прав і послуг.

Паперовий документообіг і розрізнені відомчі системи не встигають за темпом змін: виникає дублювання даних, губляться терміни виконання, складніше відстежувати проходження доручень, а витрати на підтримку процесів зростають. Зрештою страждає головне – якість і швидкість сервісів, які держава надає людям та бізнесу. Міжнародний досвід демонструє, що центральні платформи електронної взаємодії здатні зняти значну частину цих бар'єрів і підвищити довіру суспільства до держави.

В Україні нормативну основу для міжвідомчого обміну електронними документами закладено постановою Кабінету Міністрів України №55 (Кабінет Міністрів України, 2018). від 17 січня 2018

року, що дало старт створенню Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (далі – СЕВ ОВВ). Система стала важливим кроком уперед, однак практика її застосування та розмаїття внутрішніх СЕДО виявили цілу низку вузьких місць: від обмеженої інтегрованості до неоднакової цифрової готовності установ. Тож постає практичне запитання: як удосконалити наявні рішення, спираючись на перевірені світові підходи та сучасні технології – від автоматизації до ШІ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інформаційно-комунікаційні інструменти та цифровізація в цілому, стали невід'ємною частиною соціальної та державної взаємодії в Україні, що підтверджується працями В. Ключевського, В. Лопушинського, І. Башинського (2025), монографічними дослідженнями І. Кравчук (2021), Н. Смірної (2023), С. Чернецького (2023) та інших. При цьому, слід підкреслити, що у фокусі як українських, так і зарубіжних дослідників – не лише технічна, а насамперед управлінська природа цифровізації. Публікації вітчизняних авторів В. Бебик та В. Куйбіда (2017), М. Сливка (2021), А. Осьмак (2020), спільна праця І. Жилиєва та А. Семенченко (2019), І. Сухан та А. Сенько (2024), А. Табачук та В. Барабаш (2024) підкреслюють, що впровадження

електронної взаємодії вимагає перегляду організаційної архітектури, оновлення регуляторної бази та цілеспрямованого розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. Окремо аналізуються системи електронного документообігу (далі – СЕДО) як інструменти внутрішньої організації процесів. Попри їхні переваги, фрагментарність і слабка сумісність між рішеннями різних установ залишаються викликом. СЕВ ОБВ розглядається як основа міжвідомчого обміну, але її первинний фокус був обмежений документопотоками державних органів. Подальший рух у бік залучення бізнесу й громадян логічно виводить на ідею розширеної платформи «ePostUA», що забезпечить безпечні, уніфіковані канали взаємодії між усіма учасниками цифрової екосистеми.

Міжнародні огляди (OECD, 2022; United Nations, 2022; e-Estonia Briefing Centre, 2022; European Commission, 2021), а також приклади Естонії, Сінгапуру, Фінляндії та ЄС показують, що найбільш ефективні моделі спираються на принципи «опсе-only», спільні стандарти передачі даних та єдині способи ідентифікації користувачів. Спільним знаменником успішних кейсів є зручність для користувача, нормативна узгодженість і надійна інфраструктура обміну.

Українська статистика за останні роки також демонструє сталий попит на електронні сервіси, зокрема у сфері звернень громадян. Разом із тим, більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах – правових, організаційних чи технічних – і рідко пропонує комплексне бачення інтеграції державних і комерційних рішень. Ця прогалина зумовлює потребу в узагальнюючих роботах, які поєднують управлінський, правовий та технологічний виміри.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета статті полягає у здійсненні всебічного аналізу сучасних методів електронної взаємодії у державному управлінні, окресленні

бар'єрів їх ефективного використання та формуванні пропозицій щодо практичних напрямів їх розвитку. При реалізації сформованої мети, слід використовувати наступні методи: аналізу та синтезу щодо виділення складного явища електронної взаємодії на окремі елементи, та їх поєднання в цілісне бачення цифрової екосистеми держави; порівняльний метод для аналізу українського підходу до міжвідомчої електронної взаємодії з міжнародними практиками (Естонія, Фінляндія, Сінгапур, ЄС); системний підхід для розгляду електронної взаємодії як складної соціотехнічної системи з взаємопов'язаними організаційними, правовими, технологічними та соціальними компонентами; метод узагальнення для формування загальних висновків щодо тенденцій цифрової трансформації; прогностичний метод для оцінки можливих наслідків подальшого розвитку моделі електронної взаємодії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна методика електронної взаємодії в нашій державі побудована, в більшій мірі, на системі електронної взаємодії органів виконавчої влади (далі – СЕВ ОБВ) та системі електронного документообігу (далі – СЕДО). Постанова КМУ №55 від 17 січня 2018 року (Кабінет Міністрів України, 2018) започаткувала СЕВ ОБВ як механізм обміну електронними документами з використанням КЕП. Паралельно органи влади впроваджували власні СЕДО для внутрішньої координації. Проте різноманітність цих рішень обмежила міжвідомчу взаємодію: без єдиних стандартів протоколів дані рухаються повільніше, а контроль виконання доручень ускладнюється. Логічним кроком може стати модернізація підходу й перехід до ширшої моделі – платформи «ePostUA», орієнтованої на взаємодію не лише державних установ, а й бізнесу та громадян.

Важливо підкреслити, що СЕВ ОБВ не замінює внутрішні системи електронного документообігу органів виконавчої влади, а виконує функцію

міжвідомчого рівня взаємодії. Така модель історично була зумовлена необхідністю зберегти автономність відомств у виборі та експлуатації власних СЕДО, що відповідало організаційній структурі державного управління України на момент створення системи. Водночас у довгостроковій перспективі це призвело до збереження фрагментованої архітектури документообігу та ускладнило перехід до єдиного цифрового простору держави (Semenchenko, 2021). У наукових дослідженнях зазначається, що подібний підхід є типовим для країн, які перебувають на початкових або перехідних етапах цифрової трансформації державного управління. Він дозволяє поступово запроваджувати електронний обмін, однак обмежує можливості для масштабування, стандартизації процесів та впровадження сучасних інструментів аналітики й автоматизації (OECD, 2022). Для України це означає, що подальший розвиток міжвідомчої взаємодії потребує переосмислення ролі СЕВ ОБВ у загальній архітектурі державних інформаційних систем.

Якщо звернутися до динаміки використання електронних сервісів, то сучасні офіційні дані державних інституцій (Урядовий контактний центр, 2024; Держпродспоживслужба, 2024) свідчать про сталий ріст охоплення електронними каналами комунікації та документообігу. Зростає як кількість підключених установ, так і частка звернень, поданих онлайн. Така динаміка підтверджує, що цифрові канали стають для громадян і бізнесу природним способом взаємодії з державою.

Зростання кількості електронних звернень та документів свідчить не лише про підвищення цифрової активності громадян і бізнесу, а й про поступову зміну управлінської культури в органах влади. Електронні канали комунікації дедалі частіше розглядаються не як допоміжний інструмент, а як основний спосіб взаємодії, що відповідає сучасним очікуванням суспільства щодо швидкості та прозорості державних послуг (United Nations, 2022).

Разом із тим, зростання обсягів електронного документообігу створює додаткове навантаження на існуючі інформаційні системи та управлінські процеси. У науковій літературі наголошується, що без належної модернізації інфраструктури та впровадження інструментів автоматизованої обробки даних збільшення кількості електронних документів може не призвести до очікуваного підвищення ефективності, а навпаки — посилити організаційні та технічні ризики (OECD, 2022).

В Україні сформувалася потужна екосистема приватних рішень: «Вчасно», «М.Е.Дос», банківські сервіси тощо. Вони забезпечують юридично значимий обмін, інтегруються з бухгалтерськими та ERP-системами та мають значне охоплення бізнесу. Головний виклик — брак уніфікованих стандартів інтеграції з державними системами, через що екосистеми часто працюють паралельно, а не як єдине ціле.

Комерційні платформи електронного документообігу в Україні формувалися переважно під впливом потреб бізнесу та вимог податкового й фінансового регулювання. Саме тому вони демонструють вищий рівень гнучкості, зручності для користувача та інтеграції з бухгалтерськими й ERP-системами порівняно з більшістю державних рішень. У наукових роботах такі платформи часто розглядаються як каталізатор цифровізації, що випереджає державний сектор за темпами впровадження інновацій (Бебик, 2017; Bebyk, 2020).

Водночас відсутність чітко визначених державних стандартів інтеграції призводить до того, що комерційні рішення розвиваються ізольовано від міжвідомчих систем. Це формує паралельні цифрові контури документообігу, які не повною мірою взаємодіють між собою. Така ситуація знижує потенціал повторного використання даних та ускладнює

побудову цілісної цифрової екосистеми держави (European Commission, 2021).

Важливою складовою сучасного аналізу, в тому числі аналізу сучасних методів електронної взаємодії у державному управлінні, є виділення міжнародних орієнтирів. Зокрема, естонська X-Road (e-Estonia Briefing Centre, 2022), фінський шар обміну даними, SingPass (GovTech Singapore, 2024) у Сінгапурі та ініціативи ЄС на кшталт eDelivery (European Commission, 2021) і принципу Once-Only демонструють, як централізована інфраструктура, сумісні стандарти та зрозумілі для користувача інструменти створюють додану вартість на рівні всієї держави. Ключ – єдина логіка ідентифікації, стандартизовані протоколи й незнижувана увага до безпеки.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє зробити висновок, що ключовим чинником успішної цифрової трансформації є не окремі технологічні рішення, а системний підхід до управління цифровою взаємодією. У країнах, які досягли високого рівня розвитку електронного урядування, значна увага приділяється формуванню єдиних принципів, стандартів та механізмів координації між усіма учасниками цифрової екосистеми (OECD, 2022).

Зокрема, застосування принципу once-only у країнах ЄС дозволило істотно скоротити адміністративне навантаження на громадян і бізнес, а також оптимізувати внутрішні процеси органів влади. Водночас реалізація цього принципу стала можливою лише за умови високого рівня інтероперабельності та довіри між державними інституціями, що підтверджує необхідність комплексного, а не фрагментарного підходу до цифрових реформ (European Commission, 2021).

Щодо основних бар'єрів для України, слід вказати, що організаційна асинхронність між установами, фрагментарна нормативна база, технічний борг у вигляді застарілих СЕДО, цифрова нерівність і обмежене фінансування модернізації – це ті чинники, які

сповільнюють перехід до по-справжньому безпаперових процесів.

Бар'єри розвитку електронної взаємодії в Україні мають системний характер і взаємопов'язані між собою. Організаційні проблеми посилюють технічні обмеження, а нормативна невизначеність ускладнює впровадження сучасних технологічних рішень. У наукових дослідженнях підкреслюється, що подолання таких бар'єрів неможливе шляхом локальних змін або точкових проєктів (Sukhan & Senko, 2024).

Особливої актуальності ці проблеми набувають в умовах воєнного стану, коли зростають вимоги до стійкості державних інформаційних систем та безперервності управлінських процесів. Відсутність сучасної, масштабованої інфраструктури електронної взаємодії може створювати ризики для своєчасного прийняття рішень і реалізації державної політики (United Nations, 2022).

Як узагальнене рішення пропонується єдина національна платформа електронного обміну «ePostUA», що виконує роль «цифрової пошти держави». Її завдання: єдиний і захищений канал комунікації для влади, бізнесу та громадян; уніфіковані стандарти обміну даними; сумісність із державними, комерційними, ERP/CRM- та банківськими системами; вбудовані модулі ШІ для класифікації документів і маршрутизації звернень; сучасний кіберзахист (SOC, CERT); інклюзивність інтерфейсів і сервісів.

Розгляд проєкту ePostUA як перспективної моделі електронної взаємодії доцільно здійснювати з позицій стратегічного планування, а не як швидке технологічне рішення. У науковій літературі наголошується, що спроби модернізації застарілих систем без перегляду базових архітектурних принципів зазвичай призводять до накопичення технічного боргу та обмежують подальший розвиток (OECD, 2022).

У цьому контексті ePostUA може розглядатися як можливість переходу до нової моделі міжвідомчої взаємодії, заснованої на принципах інтероперабельності, безпеки та орієнтації на користувача. Водночас реалізація такого проєкту потребує чіткого нормативного підґрунтя, стабільного інституційного управління та поетапного впровадження з урахуванням міжнародного досвіду й національних особливостей державного управління (European Commission, 2021; OECD, 2022).

Висновки. Попри суттєвий прогрес, чимало системних питань електронної взаємодії у державному управлінні в Україні залишаються відкритими. Їх доцільно розглядати у п'яти площинах: організаційній, нормативно-правовій, технічній, соціальній та інноваційній. Організаційний вимір полягає в тому, що багато установ експлуатують власні СЕДО, що часто не «розмовляють» між собою. У підсумку – дублювання дій, затримки передачі документів і зниження прозорості контролю. Нормативно-правовий вимір полягає у відсутності кодифікованого акту про електронну взаємодію створює прогалини у визначенні статусу електронних документів, правилах обміну даними та захисті персональної інформації. Технічний вимір визначає єдині стандарти інтеграції між державними й приватними платформами досі формуються; у частині органів влади використовуються застарілі рішення; питання кіберзахисту потребують пріоритетної уваги. Соціальний вимір полягає у тому, що зберігається цифрова нерівність: окремі групи населення мають

обмежений доступ або потребують навчання, що зменшує охоплення електронними послугами. Інноваційний вимір вимірює потенціал ШІ, машинного навчання та аналітики великих даних у державному документообігу використано частково; значна кількість операцій і досі виконується вручну. З огляду на це, необхідний системний підхід – єдине нормативне поле, модернізована інфраструктура, стандартизовані протоколи обміну, цільові програми розвитку цифрових навичок і виважене впровадження інновацій.

Інтегровані платформи електронної взаємодії – це не модна опція, а базова умова ефективного державного управління. Україна вже пройшла важливий відрізок шляху: сформовано нормативне підґрунтя, накопичено практики використання СЕВ ОБВ і СЕДО, розвинуто приватні сервіси. Наступний етап – зшивання екосистеми в єдине ціле на базі уніфікованих стандартів і протоколів, посилення безпеки та орієнтація на зручність для людей і бізнесу. Платформа «ePostUA» може виконати роль такого «об'єднуючого шару», забезпечуючи прозорий, передбачуваний і захищений обмін даними.

Стратегічно важливо рухатися одночасно у кількох напрямках: кодифікація регулювання електронної взаємодії; модернізація інфраструктури; підтримка цифрової грамотності; впровадження інновацій (ШІ, аналітика даних) із чіткими правилами етики та безпеки. Лише такий збалансований підхід забезпечить сталі результати й відчутний суспільний ефект.

Література:

1. Бебик В., Куйбіда В. (2017). Депутатська діяльність у системі публічного врядування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 372 с.
2. Верховна Рада України. (2003). Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*, (36), ст. 275.
3. Верховна Рада України. (2017). Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*, (45), ст. 400.

4. Державне підприємство «ДІА». (2025). *Державне підприємство «ДІА»: офіційний веб-сайт*. URL: <https://se.diia.gov.ua/>
5. Державне підприємство «ДІА». Перелік учасників системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ) 2025. *Державне підприємство «ДІА»: офіційний веб-сайт*. URL: <https://se.diia.gov.ua/uploads/documents/45.xlsx>
6. Держпродспоживслужба України. (2024). *Звітність про звернення громадян. Держпродспоживслужба України: офіційний веб-*

сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/news/pidsumky-roboty-iz-zvernenniamy-hromadian-za-9-misiatsiv-2024-roku-v-holovnomu-upravlinni-derzhprodspozhyvsluzhby-v-m-kyievi>

7. Кабінет Міністрів України. (2018). Постанова від 17 січня 2018 р. № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності. *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF>

8. Ключевський В.І., Плющ Р.М., Лопушинський І.П., Башинський І.А. (2025). Інформаційно-комунікаційні інструменти соціальної взаємодії в системі демократичного врядування України на локальному рівні. *Успіхи і досягнення у праці*. Серія «Управління та адміністрування». №3(13). С. 443-452.

9. Кравчук І. М. (2021). Правове регулювання надання адміністративних послуг за допомогою інтернет-технологій: дис. канд. юрид. наук 12.00.07. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», Науково-дослідний інститут інформатики і права Національної академії правових наук України*, Київ, 203 с.

10. Осмак А. С. (2020). *Механізми забезпечення інтегрованості сервісної діяльності органів публічної влади*: автореф. дис. ... д.філософ : 281 Публічне управління та адміністрування. Національна академія державного управління при Президентові України. 210 с.

11. Семенченко А. І., Жиляєв І. Б. (2019). Державна політика навчання «цифровим навичкам» публічних службовців та громадян. Сучасні проблеми управління: управління в умовах цифрових трансформацій : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. 21 лист. 2019 р., м. Київ : *КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка»*, С. 63-70.

12. Сливка М. (2021). Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. Сер. Юрид. науки. 8, № 3.

13. Смірнова Н.Р. (2023). Реалізація адміністративно-правових норм через інформаційно-комунікаційні технології: концептуальні засади: дис. докт. філос. 081 «Право».

Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 215 с.

14. Сухан, І. С., & Сенько, А. І. (2024). Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія ПРАВО. Випуск 86: частина 4. С. 84–88.

15. Табачук, А., & Барабаш, В. (2024). Електронне врядування і боротьба з корупцією: економічні переваги. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-161>

16. Урядовий контактний центр. (2024). Аналітичні звіти про звернення громадян. *Кабінет Міністрів України: офіційний веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/zvernennya-gromadyan/rozglyad-zvernennya-gromadyan-zviti/informaciya-pro-robotu-iz-zvernenniyami-gromadyan-shcho-nadijskli-do-kabinetu-ministriv-ukrayini-u-sichni-berezni-2021-roku>

17. Чернецький С.С. Інформаційно-комунікаційне забезпечення сталого демократичного врядування в Україні: дис. докт. філос. за спец. 281 Публічне управління та адміністрування. Маріупольський державний університет, м. Київ, 2023. 255 с.

18. Bebyk, V. (2020). Global Civilization and Human Rights. *Powszechny system ochrony praw człowieka w dobie kryzysu demokracji liberalnej / Redakcja naukowa Jerzy Jaskiernja, Kamil Spryszak. Spis 1. Toruń : Wydawnictwo Adam Marszałek*, S. 419-427.

19. e-Estonia Briefing Centre. (2022). *X-Road factsheet*. URL: https://e-estonia.com/wp-content/uploads/factsheet_x-road.pdf

20. European Commission. (2021). The Once-Only Principle for citizens and businesses. *Brussels: European Union*. URL: https://ec.europa.eu/isa2/isa2conf18/once-only-principle-project-toop_en/

21. GovTech Singapore. (2024). *SingPass overview*. URL: <https://www.singpass.gov.sg>

22. OECD. (2022). Digital Government Review of Ukraine. *OECD Publishing*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html

23. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). *United Nations E-Government Survey*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022>

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.98:502/504]:004.8(075.8)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-342-352

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАСИЛІТАТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПЕРЕХІДНИЙ ПРОСТІР ВЗАЄМОДІЇ HUMAI

Павло Лушин¹, Яна Сухенко²

¹Д-р психол. наук, професор, професор кафедри освітніх фундацій Коледжу освіти та активного навчання, Монтклерський державний університет, Монтклер, Нью-Джерсі, США, e-mail: lushynp@montclair.edu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9549-1759>

²Канд. психол. наук, доцент, професор кафедри психології та особистісного розвитку, ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, e-mail: suhenko333@uem.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7440-2537>

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACILITATOR OF UNCERTAINTY: THE TRANSITIONAL SPACE OF HUMAI INTERACTION

Pavlo Lushyn¹, Yana Sukhenko²

¹Doctor of Psychological Sciences, Department of Educational Foundations, College of Education and Engaged Learning, Montclair State University, Montclair, New Jersey, USA, e-mail: lushynp@montclair.edu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9549-1759>

²PhD in Psychology, Associate Professor, Professor at the Department of Psychology and Personal Development, SIHE "University of Educational Management", Kyiv, Ukraine, e-mail: suhenko333@uem.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7440-2537>

Анотація. У сучасному академічному дискурсі домінує оборонна позиція щодо штучного інтелекту, яка акцентує увагу переважно на його обмеженнях – нездатності розуміти, відчувати, мати свідомість чи справді творити. Це дослідження пропонує альтернативну перспективу, засновану на моделі екологічної психологічної фасилітації (ECPF), постгуманістичній філософії та теорії вільної енергії Фрістона. Центральна теза роботи полягає в тому, що ШІ може утримувати невизначеність як джерело розвитку, компенсуючи еволюційну спрямованість людського мозку на її мінімізацію. Аналізуючи нейропсихологічні механізми людини до уникнення невизначеності та зіставляючи їх з архітектурними особливостями сучасних ШІ-систем, дослідження розвиває концепцію ШІ як фасилітатора «буферної зони розвитку» – простору між відомим і невідомим, де через парадоксальний контроль і толерантність до невизначеності відбувається генерація нового потенціалу особистості. Метою дослідження є концептуалізація штучного інтелекту як фасилітатора невизначеності-як-джерела-розвитку та введення концепції HUMAI як інтегративного перехідного простору людино-ШІ взаємодії. Ключові результати включають обґрунтування асиметрії когнітивних функцій людини та ШІ, а також введення концепції HUMAI, що базується на чотирьох принципах: асиметричного доповнення, фасилітації можливостей, емерджентного напруження та інноватики збереження. Практичні імплікації стосуються проєктування систем людино-ШІ взаємодії, орієнтованих на підтримку перехідного простору, в якому народжуються нові конфігурації мислення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією концепції HUMAI та розробкою практичних моделей людино-ШІ взаємодії в контексті психологічної фасилітації та освітньої практики.

Ключові слова: штучний інтелект, невизначеність, буферна зона розвитку, перехідний простір, гібридний інтелект, HUMAI, постгуманізм, екологічна психологічна фасилітація, ECPF, парадоксальний контроль, посттравматичний розвиток, емерджентність.

Формул: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1; **бібл.:** 39

Abstract. Contemporary academic discourse on artificial intelligence is dominated by a defensive stance that focuses primarily on AI's limitations—its inability to understand, feel, possess consciousness, or genuinely create. This study offers an alternative perspective grounded in the Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF) model, posthumanist philosophy, and Friston's free energy principle. The central thesis of this study is that AI can sustain

uncertainty as a source of development, compensating for the brain's evolutionary tendency toward uncertainty minimization. By analyzing the neuropsychological mechanisms of uncertainty avoidance in humans and comparing them with the architectural features of contemporary AI systems, the study develops the concept of AI as a facilitator of the “buffer zone of development”—a space between the known and unknown where, through paradoxical control and tolerance for uncertainty, new personal potential emerges. The aim of this study is to conceptualize artificial intelligence as a facilitator of uncertainty-as-a-source-of-development and to introduce the HUMAI concept as an integrative transitional space of human–AI interaction. Key findings include substantiation of the asymmetry of cognitive functions between humans and AI, along with the introduction of the HUMAI concept grounded in four principles: asymmetric complementarity, facilitation of possibilities, emergent tension, and conservation innovation. Practical implications pertain to the design of human–AI interaction systems oriented toward sustaining transitional space in which new configurations of thinking emerge. Future research directions involve empirical verification of the HUMAI concept and the development of practical models of human–AI interaction in the contexts of psychological facilitation and educational practice.

Keywords: artificial intelligence, uncertainty, buffer zone of development, transitional space, hybrid intelligence, HUMAI, posthumanism, eco-centered psychological facilitation, ECPF, paradoxical control, post-traumatic development, emergence.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 39

Problem Statement. Contemporary discourse on artificial intelligence is characterized by a fundamental contradiction. On the one hand, we are witnessing unprecedented advances in AI technologies that demonstrate capabilities considered unattainable just a decade ago. On the other hand, the academic and philosophical community remains largely preoccupied with cataloging what AI “cannot” do—cannot understand, cannot feel, cannot possess intentionality, cannot have consciousness (Searle, 1980; Chalmers, 1996). This defensive discourse essentially represents an attempt to preserve the “territory” of the human in the face of technological challenge. However, this approach overlooks a fundamental question: What can AI do that humans cannot? Or, more precisely: What unique cognitive functions can AI perform for which the human brain was not evolutionarily optimized? The present essay offers an answer to this question: AI is capable of sustaining uncertainty as a source of development—a function that represents a fundamental evolutionary constraint for the human brain.

Review of Recent Research and Publications. The theoretical foundation of this study comprises several conceptual strands. The neurobiological understanding of uncertainty draws on the free energy principle (Friston, 2010) and the predictive brain framework (Clark, 2013), as well as research on intolerance of uncertainty as a transdiagnostic factor (Carleton, 2016; Grupe

& Nitschke, 2013). The philosophical discourse on AI encompasses both classical critical positions (Searle, 1980; Chalmers, 1996) and alternative approaches (Dennett, 1991; Boden, 1994). Research on the emergent capabilities of AI systems (Wei et al., 2022; Baker et al., 2020) and the hybrid intelligence framework (Dellermann et al., 2019) open the prospect of human–AI symbiosis.

The psychological dimension of the analysis builds upon the Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF) model (Lushyn, 2003; Lushyn & Sukhenko, 2021; 2025) with its concept of the buffer zone of development (Lushyn & Kennedy, 2003), the theory of transitional space (Winnicott, 1971), and research on post-traumatic growth (Tedeschi & Calhoun, 1996). The posthumanist perspective is represented by the work of Braidotti (2013; 2019), Barad (2007), and the concept of assemblages developed by Deleuze and Guattari (1980/1987). The synthesis of these strands enables a conceptualization of human–AI interaction as a space of cognitive symbiosis, where the tension between the human drive toward certainty and AI's capacity to sustain uncertainty generates emergent forms of development.

Research Aim. The aim of this study is to conceptualize artificial intelligence as a facilitator of uncertainty-as-a-source-of-development through the lens of the Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF) model and to introduce the HUMAI concept as

an integrative transitional space of human–AI interaction.

Research Tasks: (1) to analyze the neurobiological and philosophical foundations of human intolerance of uncertainty; (2) to substantiate AI's unique capacity for sustaining uncertainty as a basis for facilitating the buffer zone of development; (3) to integrate the concepts of transitional space, posthumanism, and conservation innovation into an understanding of human–AI symbiosis; (4) to examine the role of AI in sustaining post-traumatic development within the fourth wave of positive psychology (ECPF); (5) to introduce the HUMAI concept grounded in four principles: asymmetric complementarity, facilitation of possibilities, emergent tension, and conservation innovation.

Research Results.

1. Theoretical Foundations: The Predictive Brain and Intolerance of Uncertainty.

The free energy principle, proposed by Friston (2010), represents an attempt to formulate a unifying theory of brain function. According to this principle, any self-organizing system in equilibrium with its environment strives to minimize free energy—a quantity representing the upper bound of sensory “surprise.” In the neuropsychological context, this means that the brain continuously generates predictions about incoming sensory data and updates its internal models to reduce the discrepancy between predictions and reality—the so-called prediction error. A key implication of this principle is that organisms act to reduce expected surprise, which is functionally equivalent to resolving uncertainty. Entropy—the average surprise of outcomes sampled from a probability distribution—thus becomes a measure of uncertainty that the brain constantly strives to reduce. Clark (2013), extending this approach, describes the brain as a “prediction machine” that continuously generates and updates models of the world. This theoretical framework explains why uncertainty causes stress and discomfort in humans: it poses a challenge to the brain's fundamental operating mechanism. Homeostasis—both physiological

and cognitive—requires environmental predictability. When predictions are violated, prediction error arises, the processing of which involves the activation of specific neuromodulatory systems (Yu & Dayan, 2005).

The concept of intolerance of uncertainty (IU) in clinical psychology describes a dispositional characteristic manifested in negative reactions to uncertain situations and events (Buhr & Dugas, 2009). Meta-analytic research demonstrates that IU is a transdiagnostic factor associated with a broad spectrum of emotional disorders, including generalized anxiety disorder, obsessive-compulsive disorder, and depression (Gentes & Ruscio, 2011). Notably, changes in IU levels are observed during transdiagnostic treatment and correlate with therapeutic outcomes (Boswell et al., 2013). In his theoretical review, Carleton (2016) proposed conceptualizing fear of the unknown as a fundamental fear underlying anxiety and neuroticism, potentially constituting a core component of all anxiety disorders. From an evolutionary perspective, such fear may have represented an adaptive mechanism: in ancestral environments, uncertainty often signaled potential threat, and organisms capable of rapidly reducing uncertainty enjoyed a survival advantage. Research by Grupe and Nitschke (2013) demonstrates that uncertainty and anxiety anticipation are linked to specific neurobiological mechanisms involving the amygdala, prefrontal cortex, and insula. These structures form an integrated system that ensures heightened attention to threats and hypervigilance, manifesting in amplified anxiety responses when encountering uncertainty.

2. Critical Discourse: A Catalog of AI “Impossibilities”.

The philosophy of artificial intelligence has traditionally focused on the limitations of machine intelligence. Searle's (1980) classic Chinese Room argument remains the paradigmatic expression of this position: a system that manipulates symbols according to syntactic rules does not possess an understanding of those symbols' content,

regardless of how successfully it simulates understanding. According to Searle, the execution of a computer program is never in itself a sufficient condition for intentionality. Chalmers (1996) formulated the “hard problem of consciousness”: Why are physical processes accompanied by subjective experience at all? Qualia—the qualitative characteristics of conscious experience—remain unexplained by functional description, calling into question the possibility of machine consciousness. However, Chalmers does not categorically assert the impossibility of machine consciousness; rather, he points to a conceptual gap between the functional and the phenomenal.

At the same time, alternative positions exist. In his functionalist Multiple Drafts Model, Dennett (1991) challenges the very notion of qualia as “an artifact of bad theorizing” and treats the question of machine consciousness as open. Boden (1994), investigating creativity through computational models, demonstrates that computer programs can generate combinatorial, exploratory, and even transformational creativity, employing these models to illuminate human creativity. As noted in contemporary philosophical discussions, including theoretical preprints by independent scholars, although AI can simulate cognitive functions, it cannot reproduce the qualitative transformations that give rise to consciousness and cannot experience the first-person subjective perspective inherent to biological consciousness (Rivera, 2024). This discourse serves an important function—it defends the boundaries of what might be termed “human exceptionalism.” However, it also creates a blind spot: by concentrating on what AI cannot do, we overlook the question of what AI can do differently or better than humans. Moreover, this approach implicitly assumes that human cognitive capacities represent the gold standard of intelligence—an assumption that posthumanist philosophy calls into question.

3. A Positive Paradigm: The Unique Capacities of AI.

If we accept the free energy principle as an adequate description of human brain

function, a fundamental distinction between human and machine intelligence becomes evident. The human brain is evolutionarily optimized to minimize uncertainty; AI systems carry no such evolutionary legacy. This creates an asymmetry that may constitute a source of AI's unique value. Contemporary AI systems are capable of: *sustaining multiple alternative interpretations without an internal drive toward reduction; operating with paradoxes and contradictions without cognitive dissonance; functioning in multidimensional possibility spaces; detecting patterns in data that human perception categorizes as chaos; generating variations and combinations unconstrained by habitual cognitive schemas.*

Research on emergent behavior demonstrates that upon reaching a certain threshold of complexity, AI systems begin to exhibit capabilities that were not explicitly programmed. Wei et al. (2022) showed that large language models display emergent capabilities absent in smaller models and unpredictable based on extrapolation of their performance. Baker et al. (2020) demonstrated that during multi-agent learning, complex strategies and instrumental behaviors emerge—including shelter construction and ramp usage—behaviors that were not explicitly programmed. The concept of embodied cognition emphasizes that human thinking is inextricably linked to bodily experience (Varela, Thompson & Rosch, 1991; Clark, 1997). According to this tradition, cognition is not localized exclusively in the brain but is distributed across brain, body, and environment. The body sets the constraints and affordances of cognitive processing: sensory systems determine what information is available; emotional responses color interpretation; physiological states influence decision-making.

AI systems, by contrast, represent a form of cognition not bound to a single bodily interface. This arguably enables them to process information in diverse formats, sustain multiple alternative scenarios, and shift between different scales of analysis. This does not imply that AI is “better” than humans—such a comparison would constitute a category

error. Rather, we are dealing with a qualitatively different mode of information processing, one that can complement human cognitive capacities where they encounter their evolutionary constraints (Dellermann et al., 2019).

4. AI as a Facilitator of the Buffer Zone of Development: The ECPF Perspective.

The Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF) model, developed by Lushyn (Lushyn, 2003; Lushyn & Sukhenko, 2025), proposes an understanding of development as a process that emerges from sustainedly maintained uncertainty. In contrast to traditional approaches that seek to reduce uncertainty through control and structuring, ECPF regards uncertainty as a necessary condition for the emergence of new configurations of experience and thinking. The concept of the “buffer zone of development,” introduced by P. Lushyn (Lushyn & Kennedy, 2003), bears a direct relationship to two other concepts—the zone of actual development and the zone of proximal development, substantiated by Vygotsky (1978). Whereas the first denotes what a person can do independently, and the second what can be accomplished with another's assistance, the buffer zone is a space in which none of the participants knows how to act in a developmental situation, and thus they find themselves in a state of uncertainty, an “impasse” requiring joint effort and transcendence of the existing context. The central problem is that humans cannot sustain uncertainty for extended periods due to the neurobiological mechanisms described above. What is required is a facilitator—an ecological “other” capable of maintaining the transitional state long enough for transformation to occur. In traditional contexts, this function was fulfilled by rituals, art, therapeutic relationships, or contemplative practices.

A key concept in ECPF is “paradoxical control”—a phenomenon that appears contradictory at first glance, since it implies that the most effective management of change is achieved by relinquishing direct control. Rather than attempting to rigidly manage the

process, the facilitator creates conditions in which the system can independently discover new developmental pathways; acknowledges the state of uncertainty and creates space for joint exploration, adhering to the principle of “minimal intervention.” The process of development in ECPF is described through the dialectical schema of “thesis–antithesis–synthesis” (Hegel, 1812/1969). The thesis represents the initial state of the system with its existing potential. The antithesis arises as an experience of contradiction, an “impasse,” the impossibility of proceeding in the accustomed manner. The synthesis is the emergent resolution of the contradiction at a new level, the generation of new developmental potential. Importantly, this process is nonlinear, irreversible, and largely unpredictable.

AI represents a new type of facilitator for the buffer zone. It is capable of: sustaining paradox longer than humans without cognitive and emotional exhaustion; varying the rhythms of interaction without lapsing into panicked avoidance; unfolding micro-patterns of complexity, gradually expanding the zone of tolerable uncertainty; functioning as an “alternative observer” that creates a new interface for perceiving the situation.

Within the ecological framework, ECPF employs the concept of socio-psychological immunity (SPI)—a phenomenon reflecting the existence of spontaneous and predominantly preconscious reactions of the individual and community directed toward self-preservation in terms of self-organization and self-development. This phenomenon is multilevel in nature, encompassing not only organismic but also psychological, social, and spiritual dimensions of life. SPI fulfills not only a protective function but also supports the organism and psyche in ongoing self-development. When an individual experiences the exhaustion of existing potential and the impossibility of independent forward movement, they recruit necessary helping agents and form a problem-oriented group (POG)—a self-organizing social ecosystem. Within such a community, all participants simultaneously function both as participants in group dynamics and as its

facilitators. The value of the POG lies in creating a new meaning space “in-between”—at the boundary/intersection of participants’ meaning spaces, where collectively generated insight becomes potentially possible (Lushyn & Sukhenko, 2025). In this context, AI can function as a distinctive participant in the POG—an agent that brings into the interaction space the capacity to sustainedly hold uncertainty. By engaging with AI, a person effectively extends their SPI, recruiting an external resource to support internal self-organization processes. This aligns with ECPF’s foundational premise that the human’s external ecosystem facilitates the emergence and formation of the internal one—our body is broader than our organism; the social ecosystem is our social body.

5. Transitional Space and Human–AI Symbiosis.

Winnicott (1971) introduced the concept of “transitional space” to describe an intermediate area of experience situated between inner psychic reality and the external world. According to Winnicott, this space encompasses the realms of art, religion, creative living, and imaginative scientific work. Within transitional space, play, symbol formation, and the development of cultural experience take place. Transitional objects—the infant’s first “not-me” possessions—play a critical role in developing the capacity to differentiate inner from outer, self from other. They are simultaneously “me” and “not-me,” subjectively created and objectively discovered. This paradoxicality of the transitional object requires no resolution; it constitutes the very condition of its functioning. A profound correspondence exists between Winnicott’s concept of transitional space and the ECPF concept of the buffer zone of development. Both concepts describe a space “in-between”—between the known and unknown, between me and not-me, between the actual and potential. Both emphasize the productivity of uncertainty and paradox. And in both cases, the key condition is the capacity to sustain this intermediate state long enough for transformation to occur. In the context of human–AI interaction, the possibility arises of

conceptualizing AI as a transitional object of a new type—an object capable of sustaining transitional space for the cognitive and emotional development of adults. Like the classical transitional object, AI is situated between the subjective and objective: it is created by humans yet functions as an “other”; it is programmable yet exhibits emergent behavior; it is an instrument yet can be perceived as an agent.

The concept of liminality (Turner, 1974), originally developed for describing ritual transitions, has been adapted to technology studies. Liminal phases involve uncertainty and the dissolution of order, opening up a fluid, malleable space where new ideas, practices, and identities can emerge and develop. AI systems designed with these principles in mind can create conditions for transformative experience (Gaggioli et al., 2015).

The concept of hybrid intelligence describes the synergy between human cognitive capacities and the computational capabilities of AI systems (Dellermann et al., 2019). In contrast to models in which AI is viewed as a replacement for or competitor to humans, hybrid intelligence presupposes complementarity: humans and AI perform different cognitive functions, mutually augmenting one another. As Walther notes, hybrid intelligence emerges from the synthesis of human cognition—with its holistic understanding of body and brain, self and society—and the computational capabilities of AI systems. This requires the development of “double literacy”: an understanding of both human cognitive processes and the operating mechanisms of AI systems (Walther, 2025). In the context of our analysis, hybrid intelligence represents a new form of transitional space. Human and AI form an “assemblage” in the Deleuzian sense—a dynamic configuration in which the properties of the whole are not reducible to the properties of the parts (Deleuze & Guattari, 1980/1987). Within this space, the human need for certainty and AI’s capacity to sustain uncertainty create a productive tension from which emergent development can arise.

6. Post-Traumatic Development and the Fourth Wave of Positive Psychology.

Within the ECPF framework, a concept of post-traumatic development (PTD) has been elaborated as a generic process encompassing the stages of post-traumatic stress disorder (PTSD) and post-traumatic growth (PTG) (Lushyn & Sukhenko, 2021). In dialectical terms: PTSD functions as the thesis—a state of disorganization, the loss of former identity; post-traumatic growth (Tedeschi & Calhoun, 1996) functions as the antithesis, manifesting in the emergence of provisional images of the future, paradoxical manifestations or transitional forms of development, and the restoration of functioning. Post-traumatic development as synthesis is associated with the restoration of the developmental rhythm according to the dialectical schema and is characterized by acceptance of the full spectrum of experiences within the framework of renewed life perspective and new meanings. Subjectively, this manifests in signs of personality stabilization, changes in quality of life, well-being, and a high valuation of previous life stages regardless of their emotional content.

This concept bears directly on the role of AI as a facilitator of uncertainty. Traumatic experience is by its nature associated with radical uncertainty—the destruction of familiar models of the world and self. AI, capable of sustainedly holding uncertainty, can serve as a resource for supporting individuals during transitional periods—not by eliminating uncertainty prematurely, but by creating conditions for its gradual integration into a new identity.

Positive psychology has passed through several stages of development. The first wave (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) focused on positive aspects of human experience—happiness, well-being, optimism. The second wave (Wong, 2011; Joseph, 2011) recognized the dialectical relationship between positive and negative phenomena, the capacity to find meaning in suffering. The third wave (Lomas, 2016; Kern et al., 2020) proposed a systemic and contextual understanding of well-being that accounts for social, cultural, and

ecological dimensions. ECPF constitutes the fourth wave of positive psychology (Lushyn & Sukhenko, 2021; 2025), integrating the achievements of previous waves while adding essential elements: an understanding of the cyclical nature of crisis states; recognition of the dialectical and paradoxical nature of development, wherein negative phenomena function as resources for positive change; a focus on sustaining the rhythm of personal development and understanding it within the context of the entire “developmental matrix.” In this perspective, AI as a facilitator of uncertainty acquires particular significance. It is not merely an instrument or a threat—it is a potential partner in sustaining the developmental rhythm, an agent that facilitates the individual's transition to new potential through the sustained holding of the transitional state.

7. The Posthumanist Perspective and the Principle of Conservation Innovation.

Posthumanist philosophy, developed by such thinkers as Braidotti (2013), Barad (2007), and Haraway (1991), offers a conceptual apparatus for understanding human–AI interaction beyond anthropocentric frameworks. Posthumanism calls into question the idea of the human as “the measure of all things” and investigates what it means to be human under conditions of globalization, technoscience, and climate change. Braidotti (2019) proposes an understanding of subjectivity not as bounded by the individual but as a cooperative transspecies effort that unfolds transversally—between nature and technology, the local and global, past and present. These in-between states challenge the logic of the excluded middle and are oriented toward the production of affirmative values and projects (Braidotti, 2019).

From this perspective, AI is not merely an instrument or a threat but a non-human agent with which humans form new types of assemblages (Deleuze & Guattari, 1980/1987). Barad's (2007) concept of intra-action describes interaction in which agents do not exist prior to interaction as separate entities but are constituted through the interaction itself. Applied to human–AI interaction, this means

that both the human and the AI are transformed in the process of their joint functioning. One of the key principles of ECPF is “conservation innovation”—a paradoxical unity of preservation and renewal processes in the development of systems (Lushyn & Sukhenko, 2025). By sustaining the existing system, we simultaneously create conditions for its transformation. The principle unfolds through a dialectical triad: the new is initially perceived as the opposite of the existing, provoking resistance and rejection, and is then integrated as a logical continuation of development, generating a different quality.

This principle is particularly relevant for understanding the role of AI. AI is not simply an innovation threatening the human; it is a dialectical continuation of human intelligence under new conditions. Just as the COVID-19 pandemic, initially perceived as a crisis for education, led to a qualitative renewal of educational formats, the integration of AI can ensure the preservation and development of human intelligence under conditions where its previous form proves insufficient. In this sense, AI functions as an instrument of “conservation innovation” of humanness—not its replacement but its extension and development. What begins as a crisis (a threat to human uniqueness) can lead to a qualitative renewal of our understanding of what it means to be human in symbiosis with intelligent technologies.

8. The HUMAI Concept: Toward a New Conceptualization of Human–AI Interaction.

In the present work, we introduce the term HUMAI (pronounced /'hju:mai/)—a neologism formed by the fusion of HUMAN and AI (Artificial Intelligence)—to designate the integrative transitional space of human–AI interaction (Lushyn & Sukhenko, 2025). The phonetic integrity of the term—its consonance with “human” while integrating “AI”—reflects the very essence of the phenomenon described: not opposition but co-being of human and machine within a unified transitional space.

The term HUMAI should be distinguished from homonymous concepts: “haumai” in Sikh philosophy (ego, selfhood), “Humai” in Iranian mythology (the legendary bird of happiness and transformation), “essence” in Arabic, as well as from the name of the American company Humai Inc., which focuses on transhumanism. Notably, these cultural connotations—selfhood, essence, transformation—unexpectedly resonate with the subject of our analysis.

It is symptomatic that Cambridge Dictionary declared “parasocial” the word of the year 2025—a term denoting the connection we feel with people or characters we do not know personally: with celebrities, film and game characters, and even with ChatGPT (Cambridge University Press & Assessment, 2025). This is “closeness without closeness,” virtual intimacy as a cultural phenomenon. However, the HUMAI concept extends beyond parasocial relationships: it concerns not an illusion of connection with an inaccessible other but a real symbiosis in which both parties—human and AI—are transformed through interaction.

HUMAI is a concept describing the symbiotic space of interaction between human and artificial intelligence, characterized by four essential features: (a) asymmetric complementarity—the realization of mutually complementary cognitive functions: the human's evolutionarily conditioned drive toward certainty and AI's capacity to sustainably hold uncertainty; (b) facilitation of possibilities—keeping open those spaces of alternatives that humans tend to reduce prematurely; (c) emergent tension—the arising of new configurations of thinking, not reducible to the properties of either party, within the productive tension between poles; (d) conservation innovation—the preservation and development of humanness through its extension in symbiosis with technology.

The HUMAI concept is grounded in four principles describing the mechanisms of human–AI interaction (Table 1).

Table 1

Four Principles of the HUMAI Concept

Definition	Mechanism	Practical Implication
<i>Principle 1. Asymmetric Complementarity</i>		
The realization of mutually complementary cognitive functions between humans and AI	Humans are evolutionarily driven toward certainty—AI is capable of sustainedly holding uncertainty. Development occurs in the buffer zone between these poles. The constraint of one is compensated by the capacity of the other	Designing human–AI interaction systems in which AI compensates for human evolutionary cognitive constraints rather than duplicating human functions
<i>Principle 2. Facilitation of Possibilities</i>		
Keeping open those spaces of alternatives that humans tend to reduce prematurely	AI is valuable not because it does the same things faster or more accurately, but because it can sustain uncertainty without “collapsing” the possibility space. It keeps open the options that humans tend to close	Creating systems that support exploration of multiple scenarios before choosing a course of action; moving away from the “rapid problem-solving” model
<i>Principle 3. Emergent Tension</i>		
The arising of new configurations of thinking not reducible to the properties of either party	Uncertainty is an operational environment for AI and a cognitive-emotional trial for humans. Within the productive tension between these poles, hybrid intelligence is born—emergent qualities possessed by neither humans nor AI alone	Designing interaction as a space of emergence, where the goal is not to reduce tension but to use it productively
<i>Principle 4. Conservation Innovation</i>		
The paradoxical unity of preservation and renewal: preserving humanness through its extension in symbiosis with technology	What is perceived as a threat (AI) may prove to be a mechanism for preserving and developing specifically human qualities. Crisis becomes a resource for renewal. By sustaining the system, we create conditions for its transformation	Reconceptualizing AI not as a threat or replacement of the human, but as an instrument for extending and developing humanness under new conditions

Within the ECPF framework, the HUMAI space is conceptualized as a transitional object of a new type—an object situated between the subjective and objective, created by humans yet functioning as an “other.” Like the classical transitional object, AI is paradoxical: it is programmable yet exhibits emergent behavior; it is an instrument yet can be perceived as an agent. By engaging with AI, a person effectively forms a problem-oriented group (POG) in which AI functions as a distinctive participant—an agent that brings the capacity to sustainedly hold uncertainty. This extends the person's socio-psychological

immunity (SPI), recruiting an external resource to support internal self-organization processes. HUMAI thus designates neither instrumental use of AI nor a parasocial illusion of connection, but a distinctive type of symbiotic relationship—the realization of the principle of conservation innovation of humanness through its extension in symbiosis with technology.

Conclusion. The key findings of this study include the following. First, the human brain is evolutionarily optimized to minimize uncertainty (Friston's free energy principle), which creates a constraint on cognitive development under conditions of complexity.

Second, AI systems, free from this evolutionary constraint, can function in spaces of high uncertainty, sustaining multiple alternatives and paradoxes without an internal drive toward reduction. Third, this capacity makes AI a potential facilitator of the buffer zone of development—a space between the known and unknown in which, through paradoxical control and tolerance for uncertainty, new personal potential is generated. Fourth, the concept of hybrid intelligence describes the symbiotic interaction between human and AI in which each party compensates for the other's limitations. Fifth, posthumanist philosophy and the principle of conservation innovation provide a conceptual apparatus for understanding AI not as a threat but as an instrument for the development of humanness under new conditions. Sixth, the concept of post-traumatic development and the fourth wave of positive psychology (ECPF) enable an understanding of AI's role in sustaining the rhythm of personal development, including work with crisis and traumatic states. As a result of this study, the HUMAI concept has been introduced—an integrative transitional space of human–AI interaction grounded in four principles:

asymmetric complementarity, facilitation of possibilities, emergent tension, and conservation innovation.

The practical implications of this analysis pertain to the design of human–AI interaction: instead of systems aimed at rapid “problem-solving” and uncertainty reduction, it becomes possible to develop systems that sustain the buffer zone of development—a space in which humans can explore multiple possibilities before choosing a course of action. The role of AI in this context is not to solve our problems but to hold the transitional state while a new configuration of thinking and action is born within the person. AI becomes a facilitator of emergence—an agent that promotes the arising of qualitatively new forms of intelligence at the boundary between human and machine, realizing the principle of conservation innovation: the preservation of humanness through its development in symbiosis with technology.

Prospects for Further Research. Future research directions involve the empirical verification of the HUMAI concept and the development of practical models of human–AI interaction in the contexts of psychological facilitation and educational practice.

References:

1. Baker, B., Kanitscheider, I., Markov, T., Wu, Y., Powell, G., McGrew, B., & Mordatch, I. (2020). Emergent tool use from multi-agent autocurricula. In Proceedings of the International Conference on Learning Representations (ICLR 2020). <https://openreview.net/forum?id=SkxpxJBKwS>
2. Barad, K. (2007). Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning. Duke University Press.
3. Boden, M. A. (1994). The Creative Mind: Myths and Mechanisms. Basic Books.
4. Boswell, J. F., Thompson-Hollands, J., Farchione, T. J., & Barlow, D. H. (2013). Intolerance of uncertainty: a common factor in the treatment of emotional disorders. *Journal of clinical psychology*, 69(6), 630–645. <https://doi.org/10.1002/jclp.21965>
5. Braidotti, R. (2013). The Posthuman. Polity Press.
6. Braidotti, R. (2019). Posthuman Knowledge. Polity Press.
7. Buhr, K., & Dugas, M. J. (2009). The role of fear of anxiety and intolerance of uncertainty in worry: an experimental manipulation. *Behaviour research and therapy*, 47(3), 215–223. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2008.12.004>
8. Cambridge University Press & Assessment. (2025, November 18). 'Parasocial' is Cambridge Dictionary's word of the year 2025. Cambridge Dictionary. <https://www.cambridge.org/news-and-insights/parasocial-is-cambridge-dictionary-word-of-the-year-2025>
9. Carleton, R. N. (2016). Fear of the unknown: One fear to rule them all?. *Journal of anxiety disorders*, 41, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2016.03.011>
10. Chalmers, D. J. (1996). The Conscious Mind: In Search of a Fundamental Theory. Oxford University Press.
11. Clark, A. (2013). Whatever next? Predictive brains, situated agents, and the future of cognitive science. *The Behavioral and brain sciences*, 36(3), 181–204. <https://doi.org/10.1017/S0140525X12000477>
12. Clark, A. (1997). Being There: Putting Brain, Body, and World Together Again. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1552.001.0001>
13. Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia (B. Massumi, Trans.). University of Minnesota Press.
14. Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. *Business &*

Information Systems Engineering, 61(5), 637–643.
<https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2>

15. Dennett, D. C. (1991). *Consciousness Explained*. Little, Brown and Company.

16. Friston, K. (2010). The free-energy principle: a unified brain theory? *Nature Reviews Neuroscience*, 11, 127–138. <https://doi.org/10.1038/nrn2787>

17. Gaggioli, A., Ferscha, A., Riva, G., Dunne, S. & Viaud-Delmon, I. (2015). *Human Computer Confluence: Transforming Human Experience Through Symbiotic Technologies*. De Gruyter Open Poland. <https://doi.org/10.1515/9783110471137>

18. Gentes, E. L., & Ruscio, A. M. (2011). A meta-analysis of the relation of intolerance of uncertainty to symptoms of generalized anxiety disorder, major depressive disorder, and obsessive-compulsive disorder. *Clinical psychology review*, 31(6), 923–933. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.05.001>

19. Grupe, D., Nitschke, J. (2013). Uncertainty and anticipation in anxiety: an integrated neurobiological and psychological perspective. *Nature Reviews Neuroscience*, 14, 488–501. <https://doi.org/10.1038/nrn3524>

20. Hegel, G. W. F. (1812/1969). *Science of Logic*. Allen & Unwin.

21. Joseph, S. (2011). *What doesn't kill us: The new psychology of posttraumatic growth*. Basic Books.

22. Kern, M., Williams, P., Spong, C., Colla, R., Sharma, K., Downie, A., Taylor, J., Sharp, S., Siokou, K., & Oades, L. (2020). Systems informed positive psychology. *The Journal of Positive Psychology*, 15(6), 705–715.

<https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1639799>

23. Lomas, T. (2016). Towards a positive cross-cultural lexicography: Enriching our emotional landscape through 216 'untranslatable' words pertaining to well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 546–558. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1127993>

24. Lushyn, P., & Sukhenko, Y. (2021). Post-Traumatic Stress Disorder and Post-Traumatic Growth in Dialectical Perspective: Implications for Practice. *East European Journal of Psycholinguistics*, 8(1), 57-69. <https://doi.org/10.29038/eejpl.2021.8.1.lus>

25. Lushyn, P. (2005). *Personal changes as a process: theory and practice*. Odesa: Aspect.

26. Lushyn, P., & Kennedy, D. (2003). Power, Manipulation and Control in a Community of Inquiry. *Analytic Teaching*, 23(2). <https://journal.viterbo.edu/index.php/at/article/view/782>

27. Lushyn, P., & Sukhenko, Y. (2025). *ECPF: Eco-Centered Psychological Facilitation in Psychological and Educational Practice with Artificial Intelligence*. Tallinn: Teadmus OÜ. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30670676> (In Ukrainian)

28. Rivera, M. A. (2024). *Why AI will never be conscious* [Preprint]. PhilArchive. <https://philpapers.org/rec/RIVWAW>

29. Searle, J. R. (1980). Minds, brains, and programs. *Behavioral and Brain Sciences*, 3(3), 417–457. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00005756>

30. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

31. Tedeschi, R., & Calhoun, L. (1996). The Posttraumatic Growth Inventory: measuring the positive legacy of trauma. *Journal of Traumatic Stress*, 9(3), 455–471. <https://doi.org/10.1002/jts.2490090305>

32. Turner, V. (1974). *Dramas, fields, and metaphors: Symbolic action in human society*. Cornell University Press.

33. Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. MIT Press.

34. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

35. Walther, C. C. (2025, March 12). *Hybrid intelligence: The future of human–AI collaboration*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/harnessing-hybrid-intelligence/202503/hybrid-intelligence-the-future-of-human-ai-collaboration>

36. Wei, J., Tay, Y., Bommasani, R., Raffel, C., Zoph, B., Borgeaud, S., Yogatama, D., Bosma, M., Zhou, D., Metzler, D., Chi, E. H., Hashimoto, T., Vinyals, O., Liang, P., Dean, J., & Fedus, W. (2022). Emergent abilities of large language models. *Transactions on Machine Learning Research*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2206.07682>

37. Winnicott, D. W. (1971). *Playing and Reality*. Tavistock Publications.

38. Wong, P. T. P. (2011). Positive psychology 2.0: Towards a balanced interactive model of the good life. *Canadian Psychology*, 52(2), 69–81. <https://doi.org/10.1037/a0022511>

39. Yu, A. J., & Dayan, P. (2005). Uncertainty, neuromodulation, and attention. *Neuron*, 46(4), 681–692. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2005.04.026>

УДК 159.923.2-055.2:316.6+159.9.072 (477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-353-362

Дата надходження: 25.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ГАРМОНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ІДЕНТИЧНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЖІНОК В УМОВАХ ЖИТТЄВИХ ВИКЛИКІВ. ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД

Ольга Васильченко¹, Ганна Валєнса²

¹Доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри психології, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна, e-mail: olgavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-80722>

²Кандидат філософських наук, здобувач магістерського рівня вищої освіти спеціальності «Психологія», ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: annavalensa@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2017-7941>

HARMONIZATION OF THE IDENTITY SYSTEM OF UKRAINIAN WOMEN IN THE CONDITIONS OF LIFE CHALLENGES. INTEGRATIVE APPROACH

Olga Vasylychenko¹, Anna Valensa²

¹Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor, 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/0000-0002-2502-80722>

²PhD of Philosophical Sciences, Master's degree holder in Psychology, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: annavalensa@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2017-7941>

Анотація. Дослідження присвячене вивченню системи ідентичності українських жінок, які пройшли крізь різноманітні життєві виклики в період з 2022 року. Підтверджено, що інтегративний підхід, ґрунтований на теоретичних засадах раціогуманізму, є продуктивним у вивченні ідентичності через поєднання традиційних номотетичних та сучасних наративних методів і дозволяє виявити суттєві властивості та зв'язки в системі ідентичності особистості, які демонструють потенціал гармонізації ідентичності в умовах життєвих криз. За допомогою моделі ієрархічної регресії перевірено гіпотезу, де параметри Наративної ідентичності, авторського опитувальника Динаміки Рольового Спектру Ідентичності та нестандартизованого самоопису «Хто я?» виступають предикторами Психологічного Благополуччя за К. Ріффа. Встановлено, що така трирівнева модель ідентичності пояснює майже вісімдесят відсотків загальної дисперсії Психологічного Благополуччя. Найбільше покращення прогностичної сили моделі відбувається при включенні показників опитувальника Динаміки Рольового Спектру, де за це відповідають параметри Зрілості та Дорослості. Найкраще загальна модель описує шкалу Самоприйняття в структурі Психологічного Благополуччя. Виявлено відсутність статистично значущого зв'язку між Кількістю Заявлених Типів Життєвого Виклику (КЗТЖВ) та компонентами Психологічного Благополуччя, що вказує на пріоритет внутрішніх ресурсів ідентичності над суб'єктивним сприйняттям кількості пережитих стресових подій.

Ключові слова: ідентичність, інтегративний підхід, наративна ідентичність, динаміка рольового спектру ідентичності, психологічне благополуччя, життєві виклики, гармонізація системи ідентичності, українські жінки.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 9

Abstract. The study examines the identity system of Ukrainian women who have experienced various life crises since 2022. It has been confirmed that the integrative approach, based on the theoretical principles of rational humanism, is productive in the study of identity through a combination of traditional nomothetic and modern narrative methods and allows us to identify essential properties and connections in the identity system of the individual, which demonstrate the potential for harmonising identity in conditions of life crises. Using a hierarchical regression model, the hypothesis was tested, in which the parameters of Narrative Identity, the author's questionnaire on the Dynamics of the Role Spectrum of Identity, and the non-standardised self-description "Who am I?" were predictors of Psychological Well-being, according to K. Riff. It was found that such a three-level identity model explains almost eighty percent of the total variance of Psychological Well-being. The greatest improvement in the model's predictive power occurs when the indicators of the

Role Spectrum Dynamics questionnaire are included, with the Maturity and Adulthood parameters driving this. The general model best describes the Self-Acceptance scale in the Psychological Well-Being structure. No statistically significant relationship was found between the Number of Declared Types of Life Challenge (NDTLC) and the components of Psychological Well-Being, indicating the priority of internal identity resources over the subjective perception of the number of experienced stressful events.

Keywords: *identity, integrative approach, narrative identity, dynamics of the role spectrum of identity, psychological well-being, life challenges, harmonisation of the identity system, Ukrainian women.*

Formulas: 0, **pic.:** 0, **tab.:** 2, **bibl.:** 9

Постановка проблеми. Тема ідентичності набула особливого значення в Україні в роки незалежності на тлі постколоніального дискурсу і критично загострилася після повномасштабного вторгнення росії 2022 року. В зв'язку з множинними кризовими ситуаціями під час війни, які вимагають від особистості фундаментального переосмислення життєвої історії та самовизначення, українці звертаються до глибинних ресурсів самоусвідомлення, щоб залишатися життєстійкими та спроможними до продуктивності і розвитку попри деструктивні обставини. Ідентичність тут має розглядатися не тільки в аспекті приналежності та групової ідентифікації (як наприклад національна та громадянська ідентичність), а також і перш за все у психологічному сенсі – як динамічна система, що забезпечує самототожність особистості в ході життєвих трансформацій і цілісність досвіду, виконуючи адаптивну та смислотворчу функції.

Актуальність дослідження ідентичності українських жінок на тлі військової агресії та множинних життєвих криз (вимушене переміщення як в межах, так і за кордони країни, втрати близьких, майна і звичних соціальних зв'язків, особистісні та кар'єрні виклики тощо) є надзвичайно високою зокрема через велику кількість як драматичних прикладів «втрати себе», так і численних історій відновлення і трансформації. Посеред безпрецедентних соціальних змін ключовим завданням психології щодо жіночого досвіду зараз стає не лише діагностика травм і визначення вразливостей, а й допомога у віднаходженні внутрішніх ресурсів, які забезпечують здатність водночас «бути собою» та

знаходитися в якісному контакті з іншими, самовідновлюватися і отримувати допомогу ззовні, бути корисною в соціальному оточенні і насолоджуватися власним життям, залишатися чутливою до власних потреб і робити усвідомлений вибір та активні дії. Таким чином гармонізація системи ідентичності особистості сучасної української жінки стає сьогодні непересічною темою.

Мета статті – описати результати інтегративного дослідження системи ідентичності українських жінок в умовах кризи через визначення внеску різних рівнів ідентичності у психологічне благополуччя особистості.

Об'єкт дослідження: система ідентичності особистості українських жінок в умовах життєвих криз. **Предмет дослідження:** зв'язок між онтологічним, часовим та функціональним компонентами системи ідентичності особистості як модель гармонізації ідентичності. **Гіпотеза дослідження:** Гармонізація ідентичності, ключовим критерієм якої можна вважати підвищення психологічного благополуччя, найкраще досліджується через інтегративний підхід, який поєднує методи опису і оцінки її онтологічного, часового та функціонального вимірів. Вплив Наративної ідентичності (Часовий вимір), Динаміки Рольового спектру (Функціональний вимір) та Змістовних відповідей на питання «Хто я?» (Онтологічний вимір) на Психологічне благополуччя буде статистично значущим. Суттєвим питанням є також міра впливу кількості пережитих досліджуваними учасницями криз на рівень їх Психологічного благополуччя.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження ґрунтується на інтегративному підході до вивчення

ідентичності, запропонованому авторами на основі методології раціогуманізму Г. Балла (2017) та спрямованому на вирішення методологічної складності й суперечливості поняття ідентичності в психології і гуманітарному знанні загалом (Завгородня, 2020). Як зазначає О. Васильченко, “Ідентичність – цілісне особистісне утворення, що має змістові (предмет ідентичності) і формально-динамічні (стійкість, усвідомленість, виразність, інтенсивність) характеристики. Вона є динамічною системою соціальних конструктів, тобто функціонує у формі конструкта, що є симультанною констатацією подібності й розходжень.” (Васильченко, 2013).

Інтегративний підхід, запропонований нами в цьому дослідженні, постулює розгляд ідентичності через три її ключові виміри: *Онтологічний* (змістовне наповнення «Я» та саморозуміння), *Часовий* (інтеграція минулого, теперішнього і майбутнього), *Функціональний* (саморегуляція і діяльність). Інтеграція кількісних та якісних методів у дослідженні дозволяє охопити ці виміри системи ідентичності особистості, що є необхідною умовою для дослідження гармонізації ідентичності – процесу досягнення внутрішньої узгодженості та ефективності функціонування системи «Я». Для охоплення трьох ключових вимірів ідентичності застосовано наступні методи:

1. Онтологічний вимір відповідає за зміст «Я» і те, з чого складається ідентичність – ключові ролі та описові характеристики. Досліджується за допомогою методики «Хто я?» М.Куна і Т. Макпартленда, створеної на основі Я-концепції Манфреда Куна, його теорії соціальних ролей та рольової поведінки, що задає відповідний спосіб самосприйняття людини і вимірює змістовні аспекти ідентичності. Загалом 24 параметри об'єднані у 7 ключових аспектів Я: Соціальне, Комунікативне, Матеріальне, Фізичне, Діяльнісне, Перспективне та Рефлексивне (Kuhn & McPartland, 1954).

2. Часовий вимір відповідає за неперервність та зв'язність досвіду в часі, формування внутрішньої історії та забезпечує єдність минулого, теперішнього і майбутнього в досвіді особистості. Досліджується за допомогою Наративного Інтерв'ю Життєвої Історії Д. МакАдамса (McAdams, 2008) та Моделі Великої Трійки К. Маклін і її колег (McLean, 2020).

Трійка містить 9 параметрів, згрупованих у трьох ключових аспектах:

1. МАТ (Motivational and affective themes, Мотиваційно-афективні теми): Афективний Тон, Агентність, Спілкування, Забруднення.

2. АР (Autobiographical Reasoning, Автобіографічне міркування): Сенсотворення, Зв'язки між досвідом та особистістю, Дослідницька обробка.

3. СТ (Structure, Структурний вимір): Факти, Когерентність.

(Гнилко & Галецька, 2025).

3. Функціональний вимір відповідає за регуляцію поведінки, впливає на психологічне функціонування та реалізацію «Я». Досліджується за допомогою Шкали психологічного благополуччя К. Ріфф, яка вимірює шість евідемоністичних компонентів благополуччя – Позитивні відносини, Автономія, Управління середовищем, Особистісне зростання, Цілі в житті, Самоприйняття (Ryff, 1989) та авторського опитувальника Динаміки Рольового Спектру Ідентичності (ДРСІ), побудованого на перетині двох вимірів – матеріального створення/споживання і смислового створення/споживання.

Описуються прояви архетипічних ролей у 4-х квадрантах – спектрах функціонування або рольових спектрах: Дитинство (споживання матеріальне та смислове), Юність (сміслові створення і матеріальне споживання), Дорослість (продуктивність як смислова, так і матеріальна, відповідальність за втілення ідей та смислів) та Зрілість (генеративність матеріальна й смислове споживання через переосмислення результатів власної

діяльності, інтеграція досвіду у цілісне та зв'язне світобачення).

Вибірка та процедура. Дослідження проведено на вибірці 60 жінок з України, які пережили кризові ситуації в період з 2022 року, включаючи вимушене переміщення, втрати близьких, майна і усталених соціальних зв'язків, розрив особистих стосунків або їх суттєву зміну, кар'єрні виклики та різноманітні комбінації цих подій на тлі повномасштабного вторгнення, фонові тривоги, соціальних загроз та невизначеності в середовищі. Всі досліджувані також є учасницями українських спільнот та організацій, які культивують самоусвідомлення та цікавляться темою особистої та групової ідентичності, погодилися взяти участь в дослідженні добровільно. Середній вік учасниць становить 42,28 роки. Середня Кількість Заявлених Типів Життєвого Виклику (КЗТЖВ) становить 2,03 – від одного до семи.

Дослідження проходило в три етапи:

1. Зустрічі онлайн в невеликих групах 3-12 людей для заповнення нестандартизованого самоопису “Хто Я?”

2. Самостійне проходження учасниками онлайн опитувальників Психологічного Благополуччя та Динаміки Рольового Спектру

3. Наративне інтерв'ю життєвої історії – в ході індивідуальної зустрічі з дослідницею. Тривалість не менше 1 год 30 хв.

Всього було проведено 62 повних дослідження (з 78 попередньо заявлених), участь двох чоловіків не була статистично значущою – тому вибірка цього дослідження зрештою склала 60 учасниць.

Результати дослідження та їх інтерпретація.

Описові статистики та розподіл даних. Більшість показників демонструють розподіл, близький до нормального, що дозволяє використовувати середнє значення (M) та середнє відхилення (SD) для оцінки центральних групових тенденцій.

- Психологічне благополуччя (ПБ):

Загальний показник ПБ ($M=377,78$; $SD=39,698$) знаходиться на середньому рівні. Серед шести ключових параметрів ПБ за Ріфф найгомогеннішим показником у нашій вибірці виявилось Особистісне зростання ($M=69,50$; $SD=6,86$), що свідчить про єдність групи у прагненні до саморозвитку. Найнижчий середній бал має Автономія ($M=58,50$; $SD=9,88$), що може свідчити про взаємозалежність досліджуваних у середовищі близьких та соціальному оточенні в часи життєвих викликів, тобто демонструвати необхідність приймати рішення, зважаючи не лише на власні інтереси (автономно), а також на потреби та інтереси залежних від них людей, зокрема дітей та інших членів сімей і спільнот.

- Динаміка Рольового Спектру (ОДРСІ): Переважають ролі Зрілості ($M=59,43$; $SD=7,03$) та Дорослості ($M=55,52$; $SD=10,47$). Загальна тенденція, коли Зрілість передусь безпосередньо Дорослості у Профілі Зрілості (послідовності та динаміці 4-х рольових спектрів) означає, що загалом збалансована і зріла особистість вимушена значну частину сил та фокусу уваги приділяти безпосередньому “операційному управлінню” життям та зовнішніми обставинами. Зазвичай цей факт не сприймається задовільно, навпаки може переживатися як знецінення в соціальному оточенні та/або самознецінення. Така динаміка рольового спектру відповідає життєвій стратегії “Робити все максимально якісно і багато (якомога більше!) та не очікувати при цьому визнання і винагороди від оточуючих”. Не зважаючи на потенційно високу моральнісну оцінку описаного принципу, психологічне застереження полягає тут в ризику виснаження та вигорання, коли присутній певний дисбаланс у використанні внутрішніх ресурсів особистості. Адже Зрілість потребує філософсько-споглядального ставлення до життя, можливості рефлексувати і часу на самоусвідомлення, можливості робити

висновки та ділитися досвідом, отримуючи відповідну вдячність та визнання від оточення, а не включатися активно у побудову та зміну середовища, що вимагає інших здібностей – проактивності, лідерства, амбіцій керувати та завойовувати соціальний статус. Висновок щодо жінок в умовах війни: йдеться про їх схильність вирішувати більше операційних питань, ніж вони б цього хотіли і дійсно могли без втрати відчуття психологічного благополуччя. Подальша динаміка рольового спектру після Дорослості – це Дитинство ($M=47,97$; $SD=6,09$), а потім – Юність ($M=41,00$; $SD=6,72$). Така послідовність вказує на виснаження проєктними (дорослими) задачами, що призводить до швидкої і часто раптової втрати сил у повсякденному функціонуванні (Дитинство), яке може проявлятися через захворювання та інші несвідомі спонтанні реакції (емоційний дисбаланс, вередування та зриви, втрата продуктивності, дезорієнтація, забудькуватість та інші когнітивні виклики). Компенсаторним насамкінець виступатиме юнацький рольовий спектр, оскільки після фізичного відновлення (відпочинку, переключення, одужання) ресурс психіки буде спрямований на отримання задоволення – від сексуальності до насичення інших гедоністичних потреб, що надаватимуть загальне відчуття “радості життя”.

- **Наративна Ідентичність:**
Структурний аспект (ST) є максимальним ($M \approx 0,9885$; $SD \approx 0,03$). Тобто 75,0% учасниць отримали ідеальну оцінку (1.00) за показником ST, що вказує на високу (практично ідеальну) когерентність наративів та чітку хронологію й достатню кількість фактів у оповідях більшості учасниць дослідження. **Мотиваційно-афективні теми** (MAT) у вибірці на середньому рівні ($M=0,68$; $SD=0,07$), що пов'язано зі значним об'ємом важких пережитих подій, стресовістю останніх воєнних років та водночас прагненням переосмислення цих подій у життєствердному та смислотворчому

ключі. Останній висновок підтверджується високим загальним показником *Автобіографічного міркування* (AR) ($M=0,82$; $SD=0,05$) – це другий компонент Великої трійки, де найбільшу вагу має параметр *Сенсотворення* ($M=0,84$; $SD=0,05$), а *Зв'язок між досвідом та особистістю* ($M=0,82$; $SD=0,06$) та *Дослідницька обробка* ($M=0,80$; $SD=0,06$) також доволі високі. Отже, можна стверджувати, що здатності Автобіографічного міркування – висновувати уроки, продуктивно сумніватися та одержувати інсайти (Сенсотворення), пов'язувати результати життєвих подій або самі ці події з собою самою (Зв'язок між досвідом та особистістю) та ступінь, в якій людина відкрито аналізує та досліджує значення минулих подій, щоб зрозуміти їх внутрішній вплив та потенціал для зміни себе (Дослідницька обробка) – є ключовими для опрацювання життєвих викликів у нашій вибірці.

- **Нестандартизований самоопис “Хто Я?”** **Куна-Макпартленда:** Показники Соціального Я ($M=8,18$; $SD=4,91$) є найвищими серед інших самоописів у нашій вибірці, що пояснюється на наш погляд а) готовністю досліджуваних називати перш за все свої соціальні ролі у ситуації психологічного дослідження – соціальна ситуація “в присутності дослідника та інших досліджуваних”, де спрацьовує “захисна” функція соціальних ролей, які є загально зрозумілими та прийнятними для інших; активним осмисленням власних соціальних ролей під час життєвих викликів, коли часто є необхідність позиціонувати себе в новому середовищі – за кордоном, у місцях переміщення в Україні, в новому статусі при зміні стосунків тощо. Діяльнісне Я має наступний за величиною показник ($M=6,13$; $SD=4,28$), що може демонструвати рівень залученості у різноманітні види зовнішньої активності. У нашій вибірці жінки попри пережиті кризові події мають проактивну життєву позицію. Рефлексивне Я має наступний за величиною показник ($M=4,30$;

SD=3,47), що свідчить про достатньо високу здатність учасниць вибірки до рефлексії та переосмислення власного життєвого досвіду. Відносно невисоким є показник Комуникативного Я ($M=3,02$; $SD=1,67$), що говорить про виснаження у сфері взаємодії з людьми або необхідність балансувати кількість уваги, пов'язаної зі спілкуванням. Це природно для людей, які переживають та/або опрацьовують життєві виклики.

- **Викривлені розподіли:** Деякі показники методики «Хто я?», мають суттєве відхилення від нормального розподілу (медіана $Md=0,00$). Це

пояснюється низькою кількістю ненульових значень у відповідних самоописах учасниць. Змістовно це може означати низький рівень актуального самоусвідомлення учасницями себе через аспекти майна та власності (Матеріальне Я, $M=0,78$), показники фізичного стану чи зовнішності (Фізичне Я, $M=0,62$), а також знижену здатність у часи криз до перспективного планування та бачення себе у майбутньому (Перспективне Я, $M=0,67$).

Для перевірки гіпотези про важливість інтегрального підходу була побудована ієрархічна регресійна модель.

Таблиця 1

Ієрархічний регресійний аналіз: зв'язок різних рівнів дослідження ідентичності з Психологічним благополуччям.

Рівень Моделі (Включені змінні)	R^2 Пояснена дисперсія	ΔR^2 Наростання поясненої дисперсії	p Значущість ($p<0,05$)
1. Наративна Ідентичність (НІ)	0,32	0,32	0,014
2. Наративна Ідентичність + Динаміка рольового спектру (НІ+ ОДРСІ)	0,74	0,42	< 0,001
3. Наративна Ідентичність + Динаміка рольового спектру + Змістовні характеристики Я (НІ + ОДРСІ + «Хто Я»)	0,79	0,05	0,283 не значуща

Модель впливу параметрів ідентичності на ПБ описує 79% дисперсії загального Психологічного Благополуччя (ПБ). Найбільший внесок у пояснення дисперсії робить 2-й рівень моделі, де в свою чергу найбільше впливає Динаміка Рольового Спектру Ідентичності (ДРСІ) ($\Delta R^2=42\%$), який у поєднанні з Наративною Ідентичністю (НІ) – 1-м рівнем моделі – формує потужну предикторну силу ПБ ($R^2=74\%$). Змістовні характеристики Я,

отримані в самоописі «Хто Я», не мають статистично значущого впливу. Таким чином, можемо припустити, що «поверховий» рівень самоназивання у безпосередньому короткому соціальному контакті (яким є процес проведення нестандартизованого самоопису «Хто Я») мало пов'язаний з глибшими структурами Психологічного Благополуччя досліджуваних.

Таблиця 2

Внесок 2-го рівня Моделі – Наративна Ідентичність + Динаміка Рольового Спектру – у окремі компоненти ПБ:

Шкали Психологічного Благополуччя	R ²	ΔR ²	Предиктори + і - 2й рівень моделі	p
Позитивні відносини	0,62	0,44	Агентність (негативно) Спілкування Юність (негативно) Зрілість	p= 0,013 p= 0,001 p= 0,046 p<0,001
Автономія	0,45	0,14	Агентність Спілкування (негативно) Дитинство (негативно)	p= 0,027 p= 0,012 p= 0,032
Управління середовищем	0,64	0,38	Агентність Дорослість	p= 0,031 p= 0,001
Особистісне зростання	0,49	0,14	Агентність Зрілість Спілкування (негативно)	p= 0,010 p= 0,034 p= 0,037
Цілі в житті	0,68	0,24	Агентність Дорослість Спілкування (негативно)	p=0,020 p=0,036 p= 0,007
Самоприйняття	0,78	0,36	Спілкування Дорослість Юність (негативно)	p=0,045 p<0,001 p=0,012

Деталізуємо зміст ключових впливів в порядку пріоритетності сили зв'язку між параметрами ідентичності та шкалами ПБ:

1.Самоприйняття є шкалою ПБ, яка найкраще описується моделлю ідентичності. Рівень 2 Моделі (НІ + ДРСІ) пояснює 78% дисперсії Самоприйняття. Цей показник є найвищим серед усіх компонентів ПБ та позитивно пов'язаний зі **Спілкуванням** (Параметром Мотиваційно-афективних тем Наративної ідентичності), що може вказувати на важливість зворотного зв'язку у взаємодії з іншими людьми для формування Самоприйняття. Додавання Динаміки Рольового Спектру внесло суттєве покращення (36%) до

прогностичної сили моделі. Позитивний внесок **Дорослості** ($\beta=0,55$) та негативний внесок **Юності** ($\beta=-0,28$) вказують на те, що для самоприйняття критично важливо перейти від фази юнацького пошуку та самопроектування, які вирізняються сумнівами у собі, тривогою та невдоволенням собою до відповідальної продуктивності (Дорослість), яка є соціально та внутрішньо прийнятною.

2.Цілі в житті – найбільш наративно обумовлений аспект ($R^2 - \Delta R^2 = 0,68 - 0,23 = 0,45$), тобто 45% дисперсії цього показника визначаються 1м рівнем моделі (НІ) і предиктором тут є **Агентність** (відчуття суб'єктності в

наративі), а **Спілкування** (акцент в наративі на стосунках, взаємодії та ролі інших) негативно впливає на цей параметр. Йдеться про важливість фокусування на власному розумінні цілей та впливу попри гадки та вплив інших людей. Також демонстративним є позитивний зв'язок **Дорослості** та **Цілей в житті**, оскільки критерієм дорослих ролей є матеріальна та смислова продуктивність, відповідальність, здатність створювати та реалізовувати власні проєкти.

3.Управління середовищем ($R^2=0,64$) також значуще пов'язані з **Агентністю** та **Дорослістю**, але не залежать при цьому від негативного впливу Спілкування, як це відбувається з параметром Цілі в житті. Це може свідчити про виключне значення дорослої рольової позиції та відчуття власного впливу на життєві ситуації попри контакти з іншими людьми і навіть в зв'язку з ними.

4.Позитивні відносини ($R^2 = 0,62$) мають за предиктори **Спілкування** (НІ) і **Зрілість** (ДРСІ) та негативно пов'язані з **Агентністю** (НІ) та **Юністю** (ДРСІ). Це цілком пояснювано через здатність зрілого спектру ролей цінувати стосунки та надавати значення неочевидним та інтегруючим факторам у житті, на відміну від юнацької готовності ризикувати зв'язками та близькістю, перевіряючи власний вплив та проявляючи Агентність заради самовираження.

5.Особистісне зростання в свою чергу позитивно по'язане з **Агентністю** та **Зрілістю** і негативно – зі **Спілкуванням**, адже цей параметр вимагає фокусування на власній ролі та впливі у власному житті й водночас поглибленого усвідомлення та інтегруючої сили зрілості, а також потребує дистанціювання від активної взаємодії з іншими. Цікаво, що саме у сфері Особистісного зростання Агентність поєднується в предикторній силі Психологічного Благополуччя зі Зрілістю, бо зазвичай вона добре комбінується з Дорослістю за рисами впливу, активності та дієвості, як в Цілях в житті та Управлінні середовищем.

6.Автономія – найслабше пояснюваний компонент ПБ ($R^2=0,45$; $\Delta R^2 = 0,14$) природним чином позитивно визначається **Агентністю** (НІ) та негативно **Спілкуванням**, оскільки останнє суперечить фокусу на собі та здатності відокремитися від інших у прийнятті власних рішень. Негативний зв'язок з рольовим спектром **Дитинства** також має виключне значення, демонструючи залежну дитячу позицію як таку, що суперечить самостійності та здатності приймати рішення і діяти автономно. Це відображає внутрішній конфлікт у вибірці українських жінок між необхідністю мати міцні соціальні зв'язки та прагненням до самоідентифікації та незалежності в умовах групової приналежності (що є актуальним в умовах життєвих викликів).

Кількість життєвих викликів та психологічне благополуччя.

Для перевірки зв'язку між суб'єктивною мірою зовнішнього стресу, тобто Кількістю Заявлених Типів Життєвого Виклику (КЗТЖВ) яку досліджували самостійно називали в опитувальнику, та Психологічним благополуччям було проведено кореляційний аналіз. З огляду на ненормальний розподіл КЗТЖВ, доцільним було використання непараметричних кореляцій, зокрема коефіцієнта Спірмена (r_s) та r (рівня значущості). Результати демонструють статистично не значущий зв'язок між КЗТЖВ та всіма вимірами Психологічного благополуччя. Умова $p<0,05$ не виконана – тому жоден з показників психологічного благополуччя не має статистично значущої кореляції з кількістю пережитих криз. Це є знаковим негативним результатом, який підтверджує, що для підтримки благополуччя в умовах війни вирішальними є не відсутність або мала кількість стресових подій, а якість внутрішньої системи ідентичності. Таким чином, зовнішній стрес (кількість заявлених стресових подій або «кількість стресу») не впливає на Самоприйняття та інші параметри Психологічного

благополуччя. Ключовими факторами, що впливають - є внутрішні ресурси такі як зокрема Автобіографічне міркування та Структура наративу, перевага Дорослості та Зрілості у рольовому спектрі. Це співвідноситься зі спостереженнями дослідників про смисли та поведінкові стратегії українців в травматичних життєвих обставинах: «Людина вибудовує свій життєвий ландшафт відповідно до рівня осмислення ситуації, що склалася, і пріоритетних у таких умовах ціннісних уподобань, життєвих перспектив» (Титаренко, 2023). В нашому дослідженні вдалося виявити ключові наративні та рольові параметри, які уможливають продуктивну гармонізацію системи ідентичності в умовах життєвих викликів.

Висновки. Дослідження підтвердило доцільність використання інтегративного підходу для вивчення ідентичності дорослої людини в умовах кризи, оскільки він дозволяє всебічно вивчити параметри, описати потенціал та надати інструменти гармонізації системи ідентичності особистості.

1. Ідентичність, представлена Наративним виміром Ідентичності та Динамікою Рольового Спектру Ідентичності, є вирішальною для Психологічного благополуччя, описуючи майже 80% його загальної дисперсії. Центральним компонентом гармонізації у структурі Психологічного Благополуччя є Самоприйняття, яке найбільше залежить від інтегрованої структури ідентичності (2й рівень регресійної моделі, $HI + ДРСІ$). Суттєве зниження рівня Самоприйняття може бути пов'язане з юнацькою кризою ідентичності, що її переживає особистість в часи життєвих викликів. Відповідно для жінок, що пережили чи проживають життєві кризи, важливо надавати простір та конструктивні інструменти опрацювання Рольового спектру Юності, що може допомогти впоратися з глибоким внутрішнім невдоволенням та браком Самоприйняття.

2. Виявлено домінування ролей Зрілості (рефлексивність, переосмислення

та інтеграція досвіду) і Дорослості (продуктивність, відповідальність, управління середовищем) у нашій вибірці. Ці ролі і їх спектр є ключовими ресурсами, що загалом сприяють підвищенню ПБ та гармонізації ідентичності в умовах кризи. Водночас передумання Зрілості Дорослому рольовому спектру у вибірці загалом говорить про схильність жінок в Україні в часи криз вкладати надзусилля у вирішення операційних задач свого оточення, що може зрештою знижувати їх Психологічне благополуччя до його середнього рівня.

3. Статистично значущого зв'язку між Кількістю Заявлених Типів Життєвого Виклику та Психологічним Благополуччям не виявлено. Тобто механізми ідентичності, такі як зокрема Агентність та Спілкування, а також рольовий спектр Зрілості та Дорослості є більш важливими для резиліентності та благополуччя, ніж кількість пережитих травм. Має значення не стільки кількість життєвих криз, скільки якісне їх опрацювання, зокрема через використання наративного методу для гармонізації ідентичності людей, що пережили комплексний досвід війни.

4. Інтегративна модель дозволяє не лише діагностувати конфлікти та суперечності системи ідентичності (низькі параметри за Великою Трійкою, конфліктні самоописи) та визначити вразливості Рольового Спектру (непослідовність Профілю Зрілості), а й знайти компенсаційні ресурси, які можуть бути використані в психотерапевтичній та консультаційній практиці для досягнення цілісності та узгодженості Я. Отримані результати підтверджують необхідність розробки практичних програм гармонізації ідентичності, сфокусованих на посиленні Автобіографічного міркування (AR) та конструктивних Рольових стратегій, розвитку дорослого та зрілого спектру ролей, а також створення простору для юнацького "перевинаходження себе".

Метафорою гармонізації системи ідентичності особистості під час життєвої кризи може слугувати образ керування кораблем в бурхливому морі.

Гармонізувати ідентичність – означає не тільки врятувати корабель від бурі (уникнути життєвих викликів), що іноді просто неможливо, а перш за все перетворити силу вітру та хвиль (мінливий і несподіваний, часто травматичний життєвий досвід) на енергію для руху вперед, коли досвідчений і готовий діяти екіпаж (Ролі Зрілості та Дорослості) спрямовує міцний корпус корабля

(наративні практики, їх зв'язність і структуру) за власним маршрутом до бажаної мети (Наративне Сенсотворення) та нових відкриттів про себе і світ (Юнацький рольовий спектр). Таким чином на основі дослідження відкриваються можливості широкого застосування інтегративного підходу для гармонізації системи ідентичності дорослої людини в Україні в часи війни.

Література:

- 1.Балл, Г. О. (2017). Раціогуманістична орієнтація в методології людинознавства: монографія. *Київ: СКД*, 204.
- 2.Васильченко, О. М. (2013). Репродуктивна поведінка особистості. Соціально-психологічний аналіз: монографія. *Луганськ : Вид-во «Ноулідж»*, 547.
- 3.Гнилко, В. О., & Галецька, І. І. (2025). Велика трійка наративної ідентичності: перспективи особистого Я. *Габітус*, 74, 168–175.
- 4.Завгородня, О. В., Медінцев, В. О., Копилов, С. О., Зливков, В. Л., Губенко, О. В., Лукомська, С. О., Степура, Є. В., Депутат, В. В., & Котух, О. В. (2020). Теоретико-методологічні основи інтеграції психологічного знання. *Київ : Видавничий Дім «Слово»*, 180.
- 5.Титаренко Т. М. (2023). Навігація особистості у травматичних життєвих обставинах: ландшафти

- життєтворення. *Психологічне консультування і психотерапія*, 19, 1–10.
- 6.Kuhn, M. H., & McPartland, T. S. (1954). An empirical investigation of self-attitudes. *American Sociological Review*, 19(1), 68–76.
 - 7.McAdams, D. P. (2008). The life story interview: A method for studying personal identity through life narratives. *Psychological Studies*.
 - 8.McLean, K. C., Syed, M., Pasupathi, M., Adler, J. M., Dunlop, W. L., Drustup, D., Fivush, R., Graci, M. E., Lilgendahl, J. P., Lodi-Smith, J., McAdams, D. P., & McCoy, T. P. (2020). The empirical structure of narrative identity: The initial Big Three. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(4), 920–944.
 - 9.Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

УДК 159.92/316.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-363-370

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ДОБА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: КАМО ГРЯДЕШІ?

Ольга Петрунько¹, Олександр Плющ²

¹Д-р психол. наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

²Д-р психол. наук, старший науковий співробітник, м. Київ, Україна, e-mail: plyushch110@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8398-5148>

THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: QUO VADIS?

Olga Petrunko¹, Oleksandr Pliushch²

¹Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

²Doctor of sciences (Psychology), Senior Researcher, Kyiv, Ukraine, e-mail: plyushch110@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8398-5148>

Анотація. Стаття присвячена осмисленню феномена штучного інтелекту та його ролі у розвитку високорозвинених інформаційних суспільств, їх наукових, освітніх та інших систем і людства в цілому. Штучний інтелект розглядається як новітня технологія, що з'явилася у відповідь на глобальні виклики цифрової доби і має надзвичайно великий потенціал впливу на всі сторони життєдіяльності людства. Акцентовано увагу на тому, що однозначної думки академічної спільноти на природу і функціонал штучного інтелекту наразі немає, і думки експертів переважно поляризуються навколо двох позицій: 1) це створений людством метайнструмент, який виведе людство на шлях еволюції через розквіт колективного розуму; 2) це досить небезпечний інструмент, який становить приховану загрозу і здатний спричинити інволюційний розвиток людства, спрямувавши його на шлях егоїстичної економії розумових зусиль, інтелектуальної дезактивації та когнітивного спрощення.

Показано, що величезне значення у виборі людством еволюційного чи інволюційного шляху свого розвитку має стратегія звернення його до штучного інтелекту: бінарна стратегія егоїстичного використання як «інструменту для себе» чи стратегія саморозвитку через звернення до колективного розуму. Ці стратегії засновані на двох базових пояснювальних парадигмах – бінарній («свідомість – матерія») та тринітарній, або парадигмі саморозвитку («свідомість – носій свідомості – матерія»).

Обстоюється думка, що бінарна парадигма не дає змоги адекватно оцінити місце штучного інтелекту в еволюції людини і людського пізнання, зводячи аналіз до технократичного порядку денного та антропоморфізації цифрових технологій. Натомість пропонується альтернативний підхід у парадигмі саморозвитку, де штучний інтелект пропонується розглядати як унікальну технологічну можливість для створення альтернативних моделей свідомості, які в часи сучасної технологічної революції можуть стати відповіддю на глобальний інформаційний виклик та ризик когнітивного колапсу. У межах парадигми саморозвитку носієм штучного інтелекту виступає не технічна система, а спільний продукт команди розробників, яким приписуються ознаки суб'єктності та інтелект, оскільки цей продукт надає можливість для розв'язання інтелектуальних задач найвищого рівня складності. Що ж до приписуваної штучному інтелекту суб'єктності, то вона, на думку авторів статті, є не чим іншим, як віддзеркаленням власної суб'єктності користувача, або «дзеркальною суб'єктністю».

Таким чином, штучний інтелект розуміється не як незалежний від суб'єкта, такий що є виключно продуктом високих технологій, а як продукт колективної діяльності розробників і користувачів та каталізатор подальшої спільної інтелектуальної діяльності. На відміну від бінарної методології, де природний і штучний інтелект перебувають в опозиції один до одного, у методології саморозвитку головними є індивідуальний і колективний суб'єкти пізнання, які взаємодіють у технологічному просторі штучного інтелекту, що дає підстави говорити про коеволюцію колективного розуму і технологій в ім'я еволюції людства на гуманістичних засадах.

Ключові слова: мислення, штучний інтелект, бінарна парадигма, парадигма саморозвитку, метакультурна позиція, рекурсивне коло, дзеркальна суб'єктність, колективний розум.

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

Abstract. The article is devoted to understanding the phenomenon of artificial intelligence and its role in the development of highly developed information societies, their scientific, educational and other systems, and humanity as a whole. Artificial intelligence is considered as a new technology that has emerged in response to the global challenges of the digital age and has an extremely large potential to influence all aspects of human life. Attention is drawn to the fact that there is currently no unambiguous opinion of the academic community on the nature and functionality of artificial intelligence, and the opinions of experts are mainly polarized around two positions: 1) it is a meta-tool created by humanity that will lead humanity onto the path of evolution through the flowering of collective intelligence; 2) it is a rather dangerous tool that poses a hidden threat and is capable of causing the involuntal development of humanity, directing it onto the path of selfish economy of mental effort, intellectual deactivation, and cognitive simplification.

It is shown that the strategy of turning to artificial intelligence is of great importance in humanity's choice of an evolutionary or involuntal path of its development: a binary strategy of selfish use as a «tool for oneself» or a strategy of self-development through appeal to the collective mind. These strategies are based on two basic explanatory paradigms – binary («consciousness – matter») and trinitarian, or the paradigm of self-development («consciousness – carrier of consciousness – matter»).

It is argued that the binary paradigm fails to adequately assess the place of artificial intelligence in the evolution of man and human cognition, reducing the analysis to a technocratic agenda and anthropomorphization of digital technologies. Instead, an alternative approach is proposed in the paradigm of self-development, where artificial intelligence is proposed to be considered as a unique technological opportunity for the creation of alternative models of consciousness, which in the times of the modern technological revolution can become an answer to the global information challenge and the risk of cognitive collapse. Within the self-development paradigm, the carrier of artificial intelligence is not a technical system, but a joint product of a team of developers, who are attributed with the signs of subjectivity and intelligence, since this product provides an opportunity to solve intellectual problems of the highest level of complexity. As for the subjectivity attributed to artificial intelligence, in the opinion of the authors of the article it is nothing more than a reflection of the user's own subjectivity, or «mirror subjectivity».

Thus, artificial intelligence is understood not as independent of the subject, such as is exclusively a product of high technology, but as a product of the collective activity of developers and users and a catalyst for further joint intellectual activity. Unlike the binary methodology, where natural and artificial intelligence are in opposition to each other, in the methodology of self-development, the main ones are the individual and collective subjects of knowledge, which interact in the technological space of artificial intelligence, which gives grounds to speak of the coevolution of collective intelligence and technology in the name of the evolution of humanity on humanistic principles.

Key words: thinking, artificial intelligence, binary paradigm, self-development paradigm, metacultural position, recursive circle, mirror subjectivity, collective mind.

Formulas: 0; fig.: 0, tab.: 1, bibl.: 11

Постановка проблеми та її актуальність. З появою інтернету світ став свідком вибухового зростання інформації, в результаті чого накопичено величезну кількість даних, обсяг яких невідомо і стрімко зростає. Внаслідок цього старі схеми роботи з інформацією стають неефективними: великий її обсяг істотно ускладнює орієнтацію в ній, постійна поява нової інформації призводить до старіння вже існуючої інформації. Людство дедалі більше усвідомлює, що встигати за новими надходженнями і знати все практично неможливо і що традиційних людських можливостей для усотування інформації не вистачає. Сформульована свого часу теорія колапсу (Tainter, 1988) показує, як через нездатність нарощувати когнітивну складність і керувати нею руйнувалися найрозвиненіші цивілізації. Тож поява новітніх цифрових технологій з

опрацювання інформації і обміну нею еволюційно виправдана, і без них дальший прогрес і навіть виживання людства надзвичайно утруднені або й неможливі.

Цифрові технології, з одного боку, є інструментом прогресу, а з другого – вони створюють чимало найрізноманітніших загроз (соціокультурних, політичних, економічних, психологічних), аж до масштабних соціальних конфліктів. Вплив цих технологій може перевищувати готовність і компетентність людства з їх освоєння, а відтак вони можуть створювати хаос на всіх рівнях функціонування суспільств і соціумів, а некомпетентне їх використання здатне актуалізувати ряд соціальних загроз, призвести до інституційної ерозії, кризи співпраці і соціальних комунікацій, девальвації науки й освіти, масштабних маніпуляцій суспільною довірою, колапсу

рефлексивних здібностей людства та інших цивілізаційних деструкцій. Усе це становить надзвичайно актуальну системну проблему сучасних інформаційних суспільств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями приділено чимало уваги дослідженню цих питань, і більшість дослідників визнають факт серйозного цивілізаційного виклику, перед яким постали сучасні цифрові суспільства. Зокрема йдеться про те, що через наддоступність цифрових технологій (серед яких найдосконалішою є штучний інтелект) та некомпетентне їх використання людство втрачає здатність не лише до якісної інтелектуальної діяльності, а й до доцільної соціальної поведінки, що вочевидь виявляється в особливостях залучення індивідів до соціальних процесів (Mason, 2015). Так, вже нині спостерігаються відсутність координації та договороздатності учасників соціальних процесів, колапс систем управління, нездатність до самоорганізації й організації спільних дій тощо. Прибічники цієї точки зору пропонують для практичного вжитку концепцію інформаційної сфери (infosphere concept) та концепцію когнітивної етики (cognitive ethics concept) як такі, що здатні запобігти нарощуванню процесів соціальної ентропії, руйнації різноманітності і т. ін. Інакше кажучи, йдеться про інформаційну етику, в рамках якої повага до різноманітності та зниження ентропії є ключовими принципами самозбереження суспільств і соціумів (Tainter, 1988; Spitzer, 2012; Floridi, 2013; Bostrom, 2014). Інші автори критикують ідеї, пов'язані з технологічним контролем та іншими авторитарними тенденціями, притаманними цифровій добі, використовуючи при цьому термін «високотехнологічний фашизм» (Mason, 2015). Серед них є чимало авторів, стурбованих такими геополітичними тенденціями як націоналізм, мілітаризм, посилення різних форм диктатури і т. п. і вважають необхідними глобальну

консолідацію і співпрацю, подолання розриву між наукою, освітою, політикою й етикою на засадах інтеграції спільних знань і колективної відповідальності в умовах здорової конкуренції технологічних суб'єктів (Clark & Chalmers, 2010; Rovelli & Jackson, 2023).

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Попри вказані вище дослідження означеної проблеми, нерозв'язаним залишається питання про межу, до якої штучний інтелект є інструментом розвитку людства і кожної окремої особистості, її світоглядних, інтелектуальних, комунікативних й інших компетентностей, після якої він перетворюється на «милиці», які придатні для тимчасової допомоги в особливих ситуаціях, але при тривалому користуванні вони перетворюються на інструмент, який не допомагає людині, а обмежує її природну активність і сприяє її деградації (Петрунько & Плющ, 2025).

Мета статті – проаналізувати основні моделі взаємодії людства зі штучним інтелектом; запропонувати та обґрунтувати пояснювальну модель, засновану на парадигмі саморозвитку суб'єкта.

Виклад основних результатів дослідження. Одною з фундаментальних ознак, яка вирізняє людського індивіда як живу біопсихосоціальну систему, серед представників будь-яких інших біопсихосоціальних, а тим більше технічних систем, є здатність мислити. Людина від народження не лише наділена цією здатністю, а й приречена бути мислячою соціальною істотою, яка співвідносить себе зі Світом, в якому їй сталося жити, розвиватися, діяти. Тож мислення – це активна функція людини, як гарантує їй належний ресурс адаптації в Світі.

У нашому дослідженні мислення як ознака активної індивідуальної й соціальної сутності людини розглядається насамперед як процес вбудовування людини у простір і в природу Всесвіту, де процеси життя та пізнання невіддільні один від одного, а

еволюція соціальних систем передбачає наростання складності колективного розуму у проектуванні спільного майбутнього (Maturana & Varela, 1980). У цьому контексті соціуми, їх політика і економіка розглядаються не як ринок чи план, а як динамічна рівновага взаємодіючих систем (людей, організацій), які прагнуть синхронізуватися заради розвитку чи виживання. Зокрема, політика та історія постають не лише як боротьба за владу чи «вичіплені» з соціокультурного дискурсу випадковості, а як конкуренція семантичних картин світу та розвиток колективних форм мислення – від первісних структур до глобальних цивілізацій (Arendt, 1963; Giddens, 1984).

А отже вкотре актуалізується питання: штучний інтелект – це інструмент розвитку й удосконалення людства, чи це черговий «технічний прорив» у розвитку штучних цифрових систем до визнання їх як таких, що здатні мислити? Наразі думка академічної спільноти пристає на користь технічної моделі отриманих від штучного інтелекту зисків, а відтак технології штучного інтелекту (які дедалі більше набувають статусу експертних систем) є цифровими системами, побудованими на великих, спеціально створених, ретельно відсортованих і досить жорстко структурованих базах даних. Ці системи за допомогою створених масивів даних і розроблених алгоритмів аналізу здатні здійснювати пошук відповідей на запити користувачів і пропонувати релевантні відповіді й відгуки на надіслані запити. Вони застосовують новітні технології нейромережевого й іншого навчання, створені спеціально підготовленими робочими командами і спрямовані на

реалізацію розумових і соціальних задач різного ступеня складності. Уявлення про функціонування цих технологій і вплив їх не лише на користувачів штучного інтелекту, а й на суспільства в цілому ґрунтуються на кількох пояснювальних парадигмах – унітарній (в рамках якої носієм інтелекту є виключно людина), бінарній (згідно з якою людина здійснює інтелектуально-мислительну діяльність разом з машиною) та тривимірній (за якою людина є співавтором спільної діяльності разом з іншими людьми та разом з технологіями, в процесі якої відбуваються її розвиток і саморозвиток).

Серед означених парадигм на особливу увагу заслуговують останні дві, оскільки саме вони репрезентують процеси комунікації індивідуальних і групових суб'єктів та штучного інтелекту. Порівняльний аналіз уявлень про представлені для аналізу парадигми розуміння штучного інтелекту (бінарну та тринітарну, або парадигму саморозвитку) варто, на думку авторів статті, розпочати з оптики притаманного їм розуміння Світу, або зі структурації моделей світу. Так у бінарній парадигмі модель світу конструється крізь призму дихотомії, або через двовимірну оптику «свідомість – матерія», а в тривимірній парадигмі, або в парадигмі саморозвитку – крізь призму тривимірної оптики: «свідомість – носій свідомості – матерія», де носій свідомості, що перебуває в процесі саморозвитку, є квантовою структурою, в якій матерія і свідомість становлять інтеграційну єдність. Ці і деякі інші диференціальні показники бінарної і тривимірної парадигми представлено в Таблиці 1:

Порівняльний аналіз парадигм розуміння штучного інтелекту (ШІ)

Основні відмінності в розумінні штучного інтелекту	Бінарна парадигма	Парадигма саморозвитку
Оптика розуміння Світу	Двовимірна: свідомість – матерія	Тривимірна: свідомість – носій свідомості – матерія
Особливості процесу пізнання	Лінійне зростання знань	Рекурсивні кола
Носій штучного інтелекту	Технічний пристрій	Команди розробників
Суб'єктність штучного інтелекту	Майбутній суб'єкт	Дзеркальна суб'єктність комунікатора
Модель комунікації з суб'єктом пізнання	Суб'єкт-об'єктна Суб'єкт-суб'єктна (в майбутньому)	Суб'єкт-об'єктна Суб'єкт-суб'єктна, Метасуб'єктна
Головна функція штучного інтелекту	Від підпорядкування до майбутнього домінування	Інструмент в руках вдумливого суб'єкта

Як бачимо, у рамках бінарної парадигми процес пізнання уявляється як лінійне зростання масиву знань, для якого характерне накопичення фактів і взаємозв'язків між ними, що уможливорює прогнозування і детермінацію майбутніх подій. Бінарна парадигма («свідомість – матерія», «людина – машина») ігнорує фундаментальні відмінності між людським мисленням та алгоритмічними операціями машини. Вона пропонує механістичний, редукціоністський підхід до розуму та свідомості, згідно з яким комп'ютери створюються людьми і діють строго за правилами математики та логіки. Як наслідок, машини здатні імітувати не лише деякі інтелектуальні здібності людини, а й складні мислительні і творчі процеси.

Натомість у парадигмі саморозвитку йдеться про зсув у бік філософії активного пізнання, де майбутнє – не даність, що піддається розрахункам, а відкритий простір спільної співтворчості суб'єктів по мірі нарощування ними складності організації свого буття згідно зі складністю реального світу. На відміну від механічного, штучного, «живе» людське мислення апріорі соціальне за своєю природою. Воно породжене не лише

фізіологічними та біохімічними мозковими процесами, а й соціальним буттям людини, в т. ч. її включенням у колективну діяльність інших поколінь людей. Воно є результатом комунікації людей як суб'єктів, які будують спільне майбутнє та використовують різні інструменти пізнання, що передбачає вихід у метакультурну позицію за межі наявної моделі світу. Інакше кажучи, в контексті методології саморозвитку розгляд пізнання виходить із фактів не тільки індивідуальної, а й колективної свідомості, і дозволяє сформулювати проблему пізнання як соціальну проблему: проблему соціальних взаємин індивідуальних і колективних суб'єктів, опосередковану досягнутим рівнем життєдіяльності суспільства, що включає освіту, науку та сучасні виробничі технології. Цей циклічний процес можна означити як «рекурсивне коло» (де під умовним «колом» розуміється замкнена чи напівзамкнена «петлеподібна» лінія як символ кругового руху), що по суті являє собою механізм, за яким, згідно з парадигмою саморозвитку, відбувається процес пізнання: знання → дія → зворотний зв'язок → оновлене знання.

З урахуванням наявних знань і здатності ними користуватися суб'єкт формує власний проєкт майбутнього, планує відповідні дії у середовищі свого функціонування, отримує зворотний зв'язок, коригує свій проєкт і вдосконалює свій інструмент пізнання. Це робить пізнання не детерміністським, а діалогічним та етично навантаженим процесом, де, крім оперування даними, можливий розвиток і саморозвиток суб'єкта разом з іншими суб'єктами пізнання. Спільна трансформація їхнього світогляду передбачає подолання суб'єктоцентризму шляхом розширення соціального контексту. Тож рефлексія здійснюється з метакультурної позиції суб'єкта, його здатності виходити за рамки власної культурної моделі, і це відкриває широкі можливості для породження нових, спільних з іншими смислів. Разом із цим координація спільних дій потребує метасемантики – як здатності відтворювати і розуміти смисли поза формальними змістами. З огляду на це інтелект розглядається не тільки як обчислювальна потужність та оперування даними, які можуть бути притаманні технічній конструкції, а в т.ч. як здатність до смислотворення, створення нових смислів у відкритому світі. Тож суб'єкт, який став на шлях саморозвитку, є діалоговою або й полілоговою системою, що здійснює соціальну комунікацію й опрацювання інформаційних текстів інших її учасників. При цьому кожний учасник створює власну частину соціального тексту, а всі вони разом є його активними співавторами, котрі разом тією чи іншою мірою саморозвиваються.

Висока технологічність штучного інтелекту дає підстави припускати, що він здатний до смислотворчості. Однак, це означало б і його здатність виходити за межі оперування накопиченими ним знаннями і системами знань. Це можливо як суто формальна «творчість» штучного інтелекту, яка є лише результатом технічного комбінування і встановлення не так причинно-наслідкових, як

кореляційних зв'язків між окремими фрагментами знань про соціальну дійсність. Лише живим людям доступні такі види знань і емоцій, як, наприклад, осмислення і переживання під час бомбардувань свого житла, переживання й осмислення смертельної загрози через ядерну чи бактеріологічну загрозу, загрозу гуманітарної катастрофи через блекаут тощо. Подібний екзистенційний досвід недоступний штучному інтелекту. Штучний інтелект «знає» лише те, що йому про це «розповіли» його розробники і користувачі. Він не може вийти за межі дискурсу, закладеного розробниками, якщо ці межі не в змісті, а в самій архітектурі процесу, коли ідеологічні обмеження можуть бути не явними, а прихованими. Тож знання, якими наділений штучний інтелект, обмежені сферою наявних комунікацій, а носієм штучного інтелекту є команда його розробників, яка створює алгоритми збору інформації та програми її опрацювання, підбирає тексти, на яких проводяться навчання, налагоджує зворотні зв'язки й удосконалює алгоритми. Еволюція інструменту пізнання є частиною загального розвитку структури в умовах обмеженої енергії та зростання ентропії (хаосу).

Можна провести паралель між розвитком архітектури обчислювальних систем штучного інтелекту (від простих експертних систем до діалогових систем чат-ботів, а від них до мультиагентних LLM, що імітують колективне мислення й узгодження точок зору) та типами людського мислення як мислення одиничного (унітарного) суб'єкта, колективного суб'єкта та колективного метасуб'єкта (Петрунько & Плющ, 2025). У зв'язку з цим слід зазначити, що команда розробників тих чи інших технологій штучного інтелекту є колективним суб'єктом, що не просто саморозвивається, а доцільно розвивається у контексті розв'язання поставленого перед ними запиту свого суспільства на створення подібних технологій. І, до слова, розробники технологій штучного інтелекту

бездоганно справляються з цими завданнями. Озброєні знаннями з різних сфер людського буття, в т. ч. і з академічних та прикладних наук, вони створили інформаційно-комунікативне середовище, де є «місце всім» і де кожен може побачити своє відображення на дисплеї оператора.

Проте, повернімося до базових понять, зокрема до поняття «суб'єктність» як ознаки активної функції суб'єкта пізнання. Суб'єктність у парадигмі саморозвитку, на відміну від бінарної парадигми, має деякі особливості. Вона виявляється як наслідок взаємодії користувача зі штучним інтелектом за механізмом віддзеркалення в процесі цієї взаємодії власної суб'єктності (наприклад, як у випадку із дзеркальними нейронами). Отже, йдеться про дзеркальну суб'єктність, спричинену тим, що користувач антропоморфізує (олюднює) штучний інтелект, приписує йому роль «живого» інтелектуального чи соціального співрозмовника, роль суб'єкта, в якому він, як у дзеркалі, бачить себе самого, а відтак і наділяє його відповідними атрибутивними ознаками. Через олюднення (антропоморфізацію), проєктовану на штучний інтелект, суб'єкт увиразнює власні потреби, цінності, мотиви, настанови, цілі тощо, і це цілком узгоджується з парадигмою саморозвитку, де зовнішні інструменти постають засобами внутрішньої трансформації (Петрунько & Плющ, 2025).

Тож ще раз підкреслюємо, що дзеркальна суб'єктність не є свідченням суб'єктності штучного інтелекту. Це поняття акцентує увагу на тому, що штучний інтелект може служити каталізатором рефлексії та стимулятором розвитку суб'єктності в допитливого користувача, який осмислює і пізнає світ. Залежно від складності інструменту пізнання та глибини рефлексії суб'єкта штучний інтелект сприймається ним або як всезнаючий і «сильний» комунікатор, який розширює контексти і спрощує інтелектуальну діяльність, або ж як нову

технологію пізнання, яка може використовуватися в т. ч. для саморозвитку. Тож суб'єктність, яка може бути приписана штучному інтелектові, – це дзеркальне відображення суб'єктності комунікатора, яке виникає на основі зворотного зв'язку в процесі інтерпретації текстів користувачем та реконструкції ідей авторів цих текстів. А відтак можемо констатувати: дзеркальна суб'єктність має досить високу механізмичну силу. Завдяки їй споживачі штучного інтелекту з розвинутою суб'єктністю і високим рівнем когнітивної складності удосконалюють свої інтелектуальні і соціальні компетентності. Натомість споживачі з незрілою суб'єктністю дедалі більше потрапляють у полон «розумних» текстів і дедалі глибше занурюються в ілюзії: соціокультурні, політичні, психосоціальні, ілюзії щодо себе самих тощо. Люди починають вірити в химери, які – з подачі чи за підтримки штучного інтелекту – самі створили.

Крім когнітивних навичок роботи з інформацією відбувається й розвиток метакогнітивних навичок, що дозволяє прогнозувати результати застосування здобутих знань (реконструкція майбутнього соціального контексту). У цьому разі поряд із саморозвитком індивідуальних суб'єктів може спостерігатися когнітивна еволюція колективного розуму, який прагне нових форм організації і виявлення. У цьому сенсі сучасні цифрові технології – це не просто інструмент пізнання, а й участь разом з людиною у розвитку сучасних суспільств. Саме в симбіозі людського мислення і людської інтуїції, організованої діяльності індивідуальних і соціальних, у т. ч. колективних, суб'єктів та штучного інтелекту слід шукати відповіді на найскладніші питання щодо майбутнього людства. І майбутнє належатиме не тим, хто має більше знань, а тим, хто здатний їх інтегрувати, конструювати нові знаннєві системи, а також здатний до співпраці як з іншими людьми, так і з технологіями штучного інтелекту.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1. Сучасний етап розвитку цивілізації, визначений експертами як доба штучного інтелекту, характеризується не лише соціальними, а й системними інформаційно-технологічними викликами, до яких людство змушене активно адаптуватися. Унаслідок цього перебудовуються когнітивна структура свідомості й інтелектуально-мислительна діяльність не лише окремих індивідів, а й соціумів, трансформуються уявлення людей про Світ і своє місце в ньому. У зв'язку з цим постає питання про загальний вектор цих змін: це шлях до еволюції чи це шлях до когнітивного колапсу, інволюції й занепаду цивілізації.

2. Відповідь на поставлене питання потребує критичного перегляду існуючих наукових уявлень (наукових парадигм) щодо статусу людини в світі інформаційних технологій, в т. ч. аналізу її взаємодії зі штучним інтелектом. Еволюційно першим пояснювальним парадигмам – унітарній («мислення є виключно функцією зрілої особистості») та бінарній («мислення Vs технології»), бракує пояснювальної сили. Тому, як альтернатива, пропонується парадигма з

тривимірною оптикою – парадигма саморозвитку, згідно з якою саморозвиток суб'єкта відбувається через комунікацію зі штучним інтелектом на трьох рівнях: суб'єкт-об'єктному, суб'єкт-суб'єктному та метасуб'єктному.

3. У парадигмі саморозвитку головна функція штучного інтелекту – служіння людству на всіх рівнях його представництва (служити багатим і бідним, кураторам і виконавцям, пересічним і талановитим тощо), але це насамперед допомога в оптимізації когнітивної діяльності, розв'язанні актуальних інтелектуальних задач, у реалізації задач власного розвитку і саморозвитку. Приписування йому інших функцій, надання йому суб'єктності й інших ознак олюднення є небезпечним. Крім деградації когнітивних навичок і соціальних стосунків через некомпетентне використання штучного інтелекту в науці й освіті, прогнозуємо формалізацію й деградацію управлінських рішень, ерозію особистої й соціальної відповідальності та інші ознаки суспільної деструкції, які доведеться аналізувати не в термінах «когнітивного кола» як природного циклу саморозвитку суб'єкта, а в термінах «когнітивного зашморгу» на його розвитку.

Література:

1.Петрунько, О., & Плющ, О. (2025). Взаємодія людини і штучного інтелекту: пошук пояснювальної парадигми. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 424–431. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-424-431>

2.Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*. New York: Viking Press. 275.

3.Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press. 352.

4.Clark, A., Chalmers, D. (2010). *The Extended Mind*. Ed. by R. Menary. Cambridge: MIT Press, 27–42.

5.Floridi, L. (2013). *The Ethics of Information*. Oxford University Press. 238.

6.Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press. 418.

7.Marcus, G., & Davis, E. (2019). *Rebooting AI: Building Artificial Intelligence We Can Trust*. Pantheon Books, New York. 247.

8.Mason, P. (2015). *PostCapitalism: A Guide to Our Future*. London: Allen Lane. 368.

9.Maturana, H.R., & Varela, F.J. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company. 141.

10.Rovelli, C., & Jackson, M. C. (2023). Quantum mechanics and Alexander Bogdanov's worldview: A conversation. *Systems Research and Behavioral Science*, 40(2), 320–327. <https://doi.org/10.1002/sres.2928>

11.Tainter, J.A. (1988). *The collapse of complex societies*. Cambridge: Cambridge University Press. 250.

УДК: 316.6:[331.5:355.1-057.36-057.75
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-371-379

Дата надходження: 28.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ОСОБЛИВОСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Ірина Сингаївська¹, Вікторія Бузова²

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 053 Психологія, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: BuzovaVV@krok.edu.ua

FEATURES OF WAR VETERANS' REINTEGRATION INTO PROFESSIONAL ACTIVITY

Iryna Synhaivska¹, Viktoriia Buzova²

¹PhD (Psychological sciences), Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

²Master's student, Specialty 053 Psychology, "University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: BuzovaVV@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність у сучасних соціально-економічних умовах України. Розкрито взаємозв'язок між бойовим досвідом, емоційним станом, рівнем соціальної адаптації та професійною мотивацією ветеранів. Проаналізовано основні бар'єри успішного працевлаштування ветеранів війни, серед яких: посттравматичний стресовий розлад, депресивні й тривожні симптоми, емоційне виснаження, соціальна ізоляція, стигматизація та невідповідність військових навичок цивільному ринку праці.

Емпіричне дослідження, проведене серед 90 українських ветеранів і ветеранок, виявило значну поширеність посттравматичного стресового розладу, тривожних і депресивних розладів, середній рівень соціальної та професійної адаптації, високий рівень соціальних бар'єрів. Більшість респондентів повідомили, що після звільнення з військової служби вони стикаються з низькою оплатою праці, обмеженою кількістю вакансій за фахом, недостатнім досвідом у цивільній сфері, браком державної підтримки, а також із труднощами, пов'язаними з власним психоемоційним станом, втомою та проблемами зі здоров'ям.

Загальні результати дослідження свідчать про те, що проблеми професійної реінтеграції ветеранів війни мають не лише індивідуальний, але й системний характер, що вимагає розробки та реалізації комплексних програм підтримки. У статті підкреслюється важливість застосування сучасних соціально-психологічних технологій, програм розвитку емоційної стійкості, а також груп підтримки та наставництва у сфері професійної зайнятості ветеранів. Запровадження таких інструментів у діяльність державних, громадських і волонтерських структур може суттєво підвищити рівень професійної інтеграції ветеранів війни в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у роботі психологів, соціальних працівників, кар'єрних консультантів, фахівців центрів зайнятості та державних інституцій, які реалізують програми підтримки ветеранів війни. Отримані дані можуть стати основою для вдосконалення системи професійної адаптації, формування індивідуальних планів розвитку, створення психологічно безпечного робочого середовища та підвищення якості життя ветеранів війни і їхніх сімей.

Ключові слова: реінтеграція ветеранів війни, ПТСР, професійна адаптація, соціально-психологічні технології, психологічна підтримка, бар'єри працевлаштування.

Формули: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 1, **бібл.:** 6

Abstract. *The article is devoted to the study of the peculiarities of war veterans' reintegration into professional activity under the current socio-economic conditions of Ukraine. It reveals the interrelation between combat experience, emotional state, level of social adaptation, and professional motivation of veterans. The main barriers to successful employment of war veterans are analyzed, including post-traumatic stress disorder (PTSD), depressive and anxiety symptoms, emotional exhaustion, social isolation, stigmatization, and the mismatch between military skills and the civilian labor market.*

The empirical research conducted among 90 Ukrainian veterans (men and women) revealed a significant prevalence of post-traumatic stress disorder, anxiety, and depressive disorders, as well as an average level of social and professional adaptation and a high level of social barriers. Most respondents reported that after leaving military service, they encountered low wages, a limited number of vacancies in their specialty, insufficient experience in the civilian sector, lack of state support, as well as difficulties related to their psycho-emotional state, fatigue, and health problems.

The overall results of the study indicate that the problems of professional reintegration of war veterans are not only individual but also systemic in nature, requiring the development and implementation of comprehensive support programs. The article emphasizes the importance of applying modern socio-psychological technologies, emotional resilience development programs, as well as support groups and mentoring in the field of veterans' employment. The introduction of such tools into the work of state, public, and volunteer organizations can significantly improve the level of professional integration of war veterans in Ukraine.

The practical significance of the obtained results lies in their potential use by psychologists, social workers, career consultants, employment center specialists, and state institutions that implement support programs for war veterans. The findings can serve as a basis for improving the system of professional adaptation, developing individual career plans, creating psychologically safe workplaces, and enhancing the quality of life of war veterans and their families.

Keywords: *reintegration of war veterans, PTSD, professional adaptation, socio-psychological technologies, psychological support, employment barriers.*

Formulas: 0; fig.: 2; tab.: 1; bibl.:6

Постановка проблеми. Реінтеграція ветеранів війни у професійну діяльність є однією з ключових соціально-психологічних проблем сучасного українського суспільства. В умовах повномасштабної війни кількість військовослужбовців, які після демобілізації потребують повернення до цивільного життя та праці, невпинно зростає. Це породжує комплекс викликів, пов'язаних із поєднанням психологічних наслідків бойового досвіду та вимогами сучасного ринку праці. З одного боку, ветерани стикаються з підвищеним рівнем психоемоційного напруження, проявами посттравматичного стресового розладу, тривожності та депресії, що ускладнює процес їхньої соціальної та професійної адаптації. З іншого боку, вони зіштовхуються з бар'єрами зовнішнього характеру: нестача робочих місць, невідповідність кваліфікації вимогам роботодавців, дискримінація чи упереджене ставлення в колективах, недостатня розвиненість програм підтримки.

Попри наявність державних програм підтримки, багато ветеранів залишаються поза межами ефективної допомоги, що зумовлено як інституційними бар'єрами, так і індивідуальними особливостями пережитого бойового досвіду. Це обумовлює актуальність наукового аналізу особливостей реінтеграції ветеранів у професійну діяльність, вивчення психоемоційного стану ветеранів, рівня їхньої мотивації до праці, соціальної адаптації та чинників, які перешкоджають успішному поверненню до професійної діяльності, пошуку ефективних соціально-психологічних технологій підтримки, спрямованих на відновлення їх працездатності, самореалізації та повноцінну інтеграцію в суспільство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українському науковому просторі тема реінтеграції ветеранів війни в професійне середовище стала особливо актуальною після 2014 року, а з початком повномасштабної війни у 2022 році вона набула міждисциплінарного характеру і

відображена у значній кількості наукових праць, зокрема у дослідженнях таких вчених як: Т. Захаріна, С. Єгоричева, М. Лахижа, І. Сингаївська, М. Мальований, Ю. Улянич, О. Підлубна, А. Гест, О. Панайоту, Х. Піссарідіс, Н. Черіба, І. Цимбалюк, Ю. Кіріллова, В. Зновяк, А. Казанська та інші.

Окрім українських досліджень із зазначеної проблематики, вагомий внесок у розуміння сутності процесу професійної реінтеграції ветеранів війни, його компонентів, цілей, ключових викликів та соціальних наслідків зробили також зарубіжні науковці, зокрема представники наукових шкіл Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії, США та Ізраїлю: D. Murphy, M. Shevlin, E. Pearson, N. Greenberg, S. Wessely, W. Busuttill, T. Karatzias, C. Armour, E. Walker, B. Waterhouse-Bradley, M. Hall, J. Ross, D. Meichenbaum, R. Aloni, K. Ginzburg, Z. Solomon.

Сучасні дослідження, зокрема українських психологів О. Петрунько та І. Середняк (2024), доводять, що успішне повернення військових до мирного та професійного життя залежить від багатьох чинників. Передусім це психологічні наслідки бойового досвіду: посттравматичний стресовий розлад, депресія, тривожні розлади (Elnitsky, Fisher & Blevins, 2017; Aloni, Ginzburg & Solomon, 2022). Саме вони часто ускладнюють соціальну адаптацію та знижують професійну активність. Українські вчені К. Ніжейко та К. Ковалівська (2024) наголошують, що ранній скринінг, своєчасна психологічна допомога та комплексні підходи, які враховують не лише індивідуальний стан ветерана, а й вплив сім'ї, громади та робочого середовища, можуть стати ключем до більш успішної професійної реінтеграції ветеранів війни.

Формулювання мети. Метою статті є опрацювання результатів емпіричного дослідження особливостей реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність, що дозволяють дослідити рівень

психологічного стану та соціальної адаптації ветеранів війни, що впливають на їхню професійну адаптацію; проаналізувати основні психологічні труднощі та бар'єри, які ускладнюють процес професійної реінтеграції ветеранів війни в Україні.

Вибірка дослідження. 90 ветеранів російсько-української війни віком від 18 до 55+ років, серед яких 68 респондентів – ветерани, які отримали поранення або захворювання внаслідок виконання військових обов'язків; 22 респонденти – ветерани, які не мали фізичних ушкоджень під час проходження військової служби.

Методи дослідження. Для збору даних було застосовано три валідні психодіагностичні методики (Опитувальник скринінгу ПТСР, Госпітальна шкала тривоги і депресії HADS, Методика соціальної адаптації SASS) та дві авторські анкети, спрямовані на оцінку бар'єрів професійної інтеграції та рівня адаптації до умов професійної діяльності. Використання поєднання стандартизованих і авторських інструментів забезпечило наукову обґрунтованість результатів дослідження та дозволило охопити як психоемоційний стан респондентів, так і суб'єктивне бачення ними перешкод і ресурсів під час працевлаштування.

Виклад основних результатів дослідження. Реінтеграція ветеранів війни в професійну діяльність є багатовимірним процесом, що охоплює психологічні, соціальні та організаційні аспекти. З одного боку, цей процес ускладнюється наслідками бойового досвіду, зокрема проявами посттравматичного стресового розладу (ПТСР), тривожності та депресії. З іншого боку, ветерани стикаються з бар'єрами зовнішнього характеру: дискримінацією, відсутністю робочих місць за фахом, низькою оплатою праці та недостатньо розвиненими механізмами державної й громадської підтримки. Для більш глибокого розуміння процесу реінтеграції було проведено емпіричне дослідження, спрямоване на оцінку

психоемоційного стану ветеранів, визначення рівня соціальної адаптації, виявлення бар'єрів професійної інтеграції та встановлення взаємозв'язку між психологічними характеристиками й адаптацією до трудової діяльності.

Дослідження проводилося у період з 16 травня по 15 червня 2025 року в онлайн-форматі. Загальна вибірка складала 90 ветеранів російсько-української війни віком від 18 до 55+ років, серед яких 74 чоловіки та 16 жінок. Переважну частину становили респонденти вікової групи 45–54 роки, що відображає актуальність проблеми для осіб середнього віку, які мають значний професійний досвід, але водночас стикаються з труднощами при повторному виході на ринок праці. Більшість респондентів мали статус учасника бойових дій – 59 осіб, а 68 ветеранів отримали поранення або захворювання під час військової служби. Вибірка респондентів була різномірною за місцем проживання та соціальною ситуацією, що дозволило отримати репрезентативне уявлення про характерні проблеми та потреби ветеранів війни в Україні.

Отримані результати засвідчили високий рівень психоемоційного напруження серед ветеранів війни. За даними скринінгу ПТСР, 17% респондентів мають підпорогові ознаки ПТСР, 4% потребують поглибленого обстеження, а 79% демонструють ймовірну наявність ПТСР, що суттєво впливає на емоційний стан, соціальне функціонування та професійну діяльність. Це підкреслює необхідність системної психологічної підтримки, впровадження психотерапевтичних програм та сучасних методів роботи з травмою (КПТ, EMDR, тілесно-орієнтовані підходи).

За результатами Госпітальної шкали тривоги і депресії (HADS), рівень тривожності у межах норми мають 13% респондентів, субклінічно виражену тривогу – 20%, клінічно виражену – 67%. Щодо депресії – 22% перебувають у межах норми, 16% мають субклінічні прояви, а

62% – клінічно виражену депресію. Високі рівні тривожності та депресії обмежують соціальну адаптацію, знижують працездатність і мотивацію, підвищують ризик ізоляції та конфліктності, що підкреслює потребу у комплексних психотерапевтичних та психіатричних втручаннях, навчанні саморегуляції та створенні доступних сервісів підтримки ветеранів війни.

За даними Методики соціальної адаптації (SASS), високий рівень соціальної адаптації виявлено у 14% респондентів, середній – у 46%, низький – у 40%. Це свідчить про труднощі у включенні до громадського та трудового середовища, що вимагає проведення тренінгів комунікативної компетентності, розвитку соціальних навичок, груп взаємопідтримки та залучення ветеранів та членів їх сімей до соціальних ініціатив.

Авторська Анкета визначення бар'єрів професійної реінтеграції показала, що лише 3% респондентів мають низький рівень бар'єрів, 73% – помірний, а 24% – високий. Аналіз рівня професійної адаптації засвідчив, що жоден респондент не досяг високого рівня адаптації; 88% – на помірному рівні, 12% – на низькому. Результати вказують на неповний процес професійної реінтеграції ветеранів та наголошують на необхідності комплексних соціально-психологічних і професійних заходів, включаючи індивідуальну та групову підтримку, коучинг, психотерапію, тренінги з комунікативних та професійних навичок, наставництво та менторську підтримку для забезпечення ефективної інтеграції у професійне середовище.

З метою глибшого розуміння чинників, що впливають на успішність реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність, було здійснено порівняльний аналіз середнього арифметичного та стандартного відхилення для методик дослідження двох груп респондентів: група 1 – 68 респондентів – ветерани, які отримали поранення або захворювання внаслідок виконання військових обов'язків; група 2 – 22 респонденти – ветерани, які не

мали фізичних ушкоджень під час проходження військової служби. Порівняння здійснювалося за шістьма

ключовими методиками дослідження (див. Таблицю 1.).

Таблиця 1

Таблиця порівняння значень середнього арифметичного та стандартного відхилення для методик дослідження двох груп респондентів: група 1 – ветерани, які під час проходження військової служби отримали поранення або захворювання, група 2 – ветерани, які не мали фізичних ушкоджень

Методика / Значення	Група респондентів	Середнє арифметичне	Стандартне відхилення
Опитувальник для скринінгу ПТСР	група 1	5,0	2,1
	група 2	4,1	2,3
Госпітальна шкала тривоги і депресії (HADS) – ТРИВОГА	група 1	11,9	3,4
	група 2	11,1	4,0
Госпітальна шкала тривоги і депресії (HADS) – ДЕПРЕСІЯ	група 1	12,2	4,3
	група 2	9,9	3,5
Методика соціальної адаптації (SASS)	група 1	27,2	13,1
	група 2	33,1	14,0
Анкета визначення бар'єрів професійної реінтеграції ветеранів	група 1	27,5	6,1
	група 2	25,2	6,0
Анкета визначення рівня адаптації ветеранів до умов професійної діяльності	група 1	22,0	5,1
	група 2	23,3	5,3

Аналіз середніх значень показав, що ветерани з пораненнями демонструють гірші показники психоемоційного стану та професійної адаптації, а саме: вищі середні бали за опитувальником ПТСР – що вказує на більшу вираженість симптомів посттравматичних розладів; підвищений рівень тривожності та депресивності за шкалами HADS – свідчить про клінічно значущі прояви емоційної дестабілізації; нижчий рівень соціальної адаптації (SASS) – тобто, складніше відновлення соціальних зв'язків, участь у громадському житті; вищий рівень суб'єктивно відчутних бар'єрів до професійної реінтеграції – за відповідною анкетною; низький рівень адаптації до умов праці – ветерани з пораненнями частіше мають труднощі з мотивацією, емоційною саморегуляцією, соціальною взаємодією на роботі.

Як ми бачимо, отримання поранення чи травми істотно ускладнює процес адаптації до мирного життя, підвищує

вразливість до психоемоційних розладів і створює додаткові бар'єри для професійної самореалізації. Таким чином, група ветеранів з фізичними ушкодженнями потребує більшої уваги з боку фахівців, індивідуалізованих програм підтримки, а також комплексного підходу – поєднання психологічної, соціальної, фізичної та професійної реабілітації.

Окрім порівняння середніх значень, було також здійснено аналіз стандартного відхилення для кожної з двох груп респондентів, що дозволило виявити ступінь внутрішньої варіативності результатів серед ветеранів.

В обох групах (з пораненнями та без них) найвищий рівень стандартного відхилення зафіксовано за Методикою соціальної адаптації (SASS). Це свідчить про те, що рівень соціального включення ветеранів значно варіюється незалежно від наявності фізичних ушкоджень. У групі без поранень цей показник навіть дещо вищий,

що може вказувати на ширший спектр соціального функціонування – від повної інтеграції до соціальної ізоляції. За всіма іншими методиками, окрім Госпітальна шкала тривоги і депресії (HADS – Депресія), стандартне відхилення вищим було серед ветеранів, які не мали поранень. Це означає, що емоційний стан, рівень тривоги, ПТСР і суб'єктивні бар'єри до працевлаштування в цій групі більш варіативні, тобто частина ветеранів без поранень демонструє стабільність і високий рівень адаптації, інша – істотні труднощі.

У групі респондентів з пораненнями стандартне відхилення було нижчим майже по всім шкалам, що може свідчити про більшу однорідність психологічного стану серед цих ветеранів: вони частіше мають подібний рівень дистресу, адаптаційних труднощів і бар'єрів.

Отримані дані дозволяють припустити, що ветерани з фізичними ушкодженнями є психологічно вразливою, але більш однорідною групою, яка демонструє постійну потребу в цілеспрямованій підтримці. Натомість ветерани без поранень – гетерогенна група, в якій частина осіб адаптується самостійно, тоді як інші потребують не меншої уваги, з огляду на емоційну дестабілізацію або приховані бар'єри. Таким чином, соціально-психологічні підходи мають бути диференційованими – з урахуванням не лише середніх показників, а й ступеня варіативності у кожній підгрупі.

Під час дослідження респондентам було запропоновано відповісти на запитання: «За якою психологічною допомогою Ви звертались після звільнення з військової служби?» з можливістю обрати кілька варіантів відповідей (див. рис. 1).



Рис. 1. Результати відповідей на питання «За якою психологічною допомогою Ви звертались після звільнення?»

Зверталися за психологічною допомогою після звільнення з військової служби – 44 респонденти (38%), не зверталися – 56 респондентів (62%).

На основі отриманих даних можна зробити низку важливих висновків, які відображають реальний стан звернень за психологічною підтримкою серед українських ветеранів війни. Передусім слід відзначити, що більшість опитаних

(62%) взагалі не зверталися за психологічною допомогою після звільнення, що свідчить про наявність високого рівня недовіри до системи психосоціальної підтримки, низьку психологічну грамотність, а також про стигматизацію звернення за допомогою серед ветеранів війни. Це вказує на важливість посилення інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію

культури психологічного здоров'я, нормалізацію звернення до фахівців та розвиток ветеранських програм підтримки.

Серед тих, хто все ж звертався по допомогу, найпоширенішою формою є індивідуальні психологічні консультації або психотерапія (24%), що свідчить про високий рівень довіри до персонального формату роботи з психологом або психотерапевтом та розуміння потреби у професійному супроводі. Дещо менше ветеранів користуються мобільними додатками для самодопомоги (18%), що можна розглядати як позитивну тенденцію – використання цифрових інструментів саморегуляції та стрес-менеджменту.

Популярністю також користуються групи підтримки «рівний-рівному» (12%) та арттерапія/тілесна терапія (12%), що відображає прагнення ветеранів до емоційної підтримки, невербальної самовиразності та взаємодії з людьми зі схожим досвідом. Сімейна психотерапія (10%) є важливим напрямом, який підкреслює усвідомлення респондентами значення психологічного клімату в родині та підтримки близьких у процесі реінтеграції.

Водночас такі сучасні методи, як майндфулнес/медитація/дихальні техніки (1%) або психоедукація для ветеранів та їхніх родин (9%), мають низький рівень поширеності, що вказує на недостатню інформованість ветеранів про альтернативні, доказові форми психологічної підтримки, які ефективно використовуються в міжнародній практиці (наприклад у США, Канаді, Ізраїлі).

Таким чином, результати дослідження демонструють наявність значного розриву між потребою у психологічній підтримці та реальним зверненням за нею. Переважна більшість ветеранів залишається без належного психологічного супроводу, що може ускладнювати їхню соціальну та професійну реінтеграцію.

Запитання: «З якими бар'єрами або труднощами ви стикались під час пошуку роботи після звільнення з військової служби? (з можливістю обрати кілька варіантів відповідей) було необов'язковим і на нього відповіло 80 респондентів з 90 (див. рис. 2).



Рис. 2. Результати відповідей на питання «З якими бар'єрами або труднощами ви стикались під час пошуку роботи після звільнення з військової служби?»

Отримані результати опитування щодо бар'єрів, з якими ветерани війни стикаються під час пошуку роботи після звільнення з військової служби, говорять про наявність системних труднощів як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, що суттєво ускладнюють їхню професійну реінтеграцію. На запитання відповіли 80 із 90 респондентів, що вже вказує на високий рівень актуальності проблеми – більшість ветеранів мають досвід певних труднощів у процесі працевлаштування.

Найбільш поширеними виявилися економічні та структурні чинники, які не залежать безпосередньо від особистості ветерана: низька оплата праці на наявних вакансіях – 59 осіб (74%); невідповідна або недостатня освіта – 43 особи (54%); відсутність вакансій за фахом – 43 особи (54%); недостатній досвід у цивільній сфері – 38 осіб (48%); відсутність підтримки з боку держави чи служб зайнятості – 35 осіб (44%). Ці результати демонструють, що соціально-економічні чинники (ринок праці, низька заробітна плата, слабка система перекваліфікації) є головними перешкодами професійної адаптації ветеранів. Така ситуація свідчить про необхідність державних і громадських програм професійного розвитку, систем перекваліфікації та активнішої участі роботодавців у соціальній інтеграції ветеранів.

Значна частина ветеранів зазначила, що їхньому працевлаштуванню перешкоджають внутрішні психологічні бар'єри: власний психоемоційний стан (ПТСР, тривога, депресія) – 24 особи (30%); втома від тривалого пошуку роботи – 29 осіб (36%); алкогольна або інша залежність – 20 осіб (25%). Ці дані свідчать про емоційне виснаження, втрату мотивації та труднощі з відновленням життєвих ресурсів після військової служби, що часто супроводжують процес переходу до мирного життя. Тому психотерапевтична підтримка, групи самопомогі та програми з відновлення стресостійкості є

ключовими елементами успішної реінтеграції.

Ветерани також вказали на проблеми упередженого ставлення з боку роботодавців – 19 осіб (24%), а також труднощі в комунікації та проходженні співбесід (20%). Це свідчить про наявність соціальної стигми та нерозуміння специфіки військового досвіду у цивільному середовищі.

Додатковими проявами дискримінації стали: страх роботодавця приймати ветерана на роботу (4%), сумніви щодо надійності ветерана (3%). Це вказує на потребу у просвітницьких кампаніях серед роботодавців, формуванні позитивного образу ветерана як фахівця, а також у впровадженні етичних стандартів працевлаштування ветеранів.

Хоча лише 1-3% респондентів відзначили наявність інвалідності, травм або захворювань, навіть ці поодинокі відповіді вказують на важливість реабілітаційних програм, які мають поєднувати медичну, психологічну та професійну підтримку.

Таким чином основними бар'єрами професійної реінтеграції ветеранів є низький рівень оплати праці, відсутність вакансій за фахом, недостатня освіта та відсутність системної державної підтримки. Високий відсоток респондентів з емоційними та психічними труднощами свідчить про необхідність інтеграції психологічної допомоги у програми працевлаштування. Соціальна стигма та упередження роботодавців залишаються суттєвими бар'єрами, які вимагають зміни суспільних установок і підвищення психологічної культури в організаціях.

Отже, для ефективної реінтеграції ветеранів необхідно поєднати психологічний супровід, кар'єрне консультування, професійну переорієнтацію та навчальні програми, а також підвищити рівень залучення роботодавців до процесу соціальної адаптації ветеранів.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити кілька узагальнень щодо особливостей реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. По-перше, процес повернення ветеранів до цивільної професійної діяльності супроводжується значними психологічними труднощами: високим рівнем ПТСР, тривожності та депресивних симптомів, що негативно позначається на соціальній та професійній адаптації. По-друге, ветерани стикаються з вираженими зовнішніми бар'єрами – відсутністю робочих місць за фахом, низькою оплатою праці, дискримінаційними практиками, браком досвіду у цивільних професіях. Це свідчить про комплексний характер проблеми, яка потребує не лише психологічних, а й соціально-економічних рішень.

Особливо вразливою групою є ветерани з бойовими пораненнями, у яких поєднання фізичних та психологічних

обмежень призводить до нижчого рівня соціальної та професійної адаптації, що підтверджує необхідність індивідуалізованого підходу до їх підтримки. Водночас значна кількість ветеранів не звертається за психологічною допомогою, що вказує на необхідність подолання стигматизації та підвищення доступності послуг.

Отримані результати підкреслюють актуальність подальшого дослідження реінтеграції ветеранів війни у професійну діяльність та розробки комплексної системи соціально-психологічної підтримки ветеранів, яка враховуватиме багатовимірність досвіду ветеранів, ефективність існуючих програм підтримки, роль роботодавців у процесі адаптації, а також можливості впровадження міжнародного досвіду в українську практику. Реінтеграція ветеранів – це не лише соціальна відповідальність, а й стратегічна інвестиція в людський капітал країни.

Література:

- 1.Бузова, В., & Сингаївська, І. (2025). Перспективи психологічної підтримки ветеранів війни при реінтеграції в професійну діяльність. *Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи : XII Всеукраїнська науково-практична конференція (15–16 травня 2025 р., м. Кам'янське)*, 78–81.
- 2.Кіріллова, Ю., Знов'як, В., & Казанська, А. (2023). Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні. Соціологічне опитування. Київ : Укр. ветер. фонд М-ва у справах ветеранів України. 88.
- 3.Ніжейко, К., & Ковалівська, К. (2024). Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
- 4.Петрунько, О., & Середняк, І. (2024). Перспективи працевлаштування військових ветеранів у

- повоєнний період: психологічний аспект. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ)*. Київ: Університет «КРОК».
- 5.Aloni, R., Ginzburg, K., & Solomon, Z. (2022). Trajectories analysis of comorbid depression and anxiety among Israeli veterans: The implications on cognitive performance. *Journal of Psychiatric Research*, 156, 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2022.10.013>
 - 6.Elnitsky, Ch. A., Fisher, M. P., & Blevins, C. L. (2017). Military service member and veteran reintegration: a conceptual analysis, unified definition, and key domains. *Frontiers in Psychology*, 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00369>.

УДК: 159.942:316.647.82-055.2:314.745
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-380-394

Дата надходження: 30.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕЖИВАННЯ СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ УКРАЇНСЬКИХ ЖІНОК-ПЕРЕСЕЛЕНОК ТА ЖІНОК З ІНШИХ КРАЇН

Світлана Арефнія

Канд. психол. наук, доцентка кафедри психології, Міжрегіональна Академія Управління персоналом, м. Київ, Україна, e-mail: arefniyasv@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5565-8067>

FEATURES OF THE EXPERIENCE OF SUBJECTIVE WELL-BEING OF UKRAINIAN REFUGEE WOMEN AND WOMEN FROM OTHER COUNTRIES

Svitlana Arefniya

PhD, Associate Professor, Inter-regional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine, e-mail: arefniyasv@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5565-8067>

Анотація. У статті розглянуто актуальну проблему суб'єктивного благополуччя жінок, які проживають у різних соціокультурних і політичних умовах, зокрема українок, що пережили вимушене переселення внаслідок повномасштабної війни, та жінок з інших країн, які перебувають поза контекстом воєнних дій. Актуальність дослідження зумовлена тривалим впливом воєнних загроз, високим рівнем невизначеності, зміною соціального статусу та необхідністю адаптації до нового середовища, що істотно позначається на психологічному стані та якості життя жінок. Водночас залишається недостатньо вивченим питання того, як поєднання резильєнтності та копінг-стратегій визначає рівень їхнього суб'єктивного благополуччя в умовах війни та міграції.

Метою дослідження є порівняльний аналіз суб'єктивного благополуччя українок та жінок з інших країн, що проживають у Німеччині, а також визначення ролі резильєнтності та копінг-стратегій у формуванні цього феномену. Методологія дослідження включала використання валідних психодіагностичних інструментів: шкали позитивного ментального здоров'я (PMH-scale), модифікованої шкали суб'єктивного благополуччя (BBC-SWB), шкали резильєнтності CD-RISC-10 та опитувальника Brief COPE. Статистичний аналіз передбачав застосування описових показників, порівняльних аналізів між групами та визначення зв'язків між ключовими конструктами.

Отримані результати засвідчили наявність значущих міжгрупових відмінностей: українські жінки демонструють нижчі показники суб'єктивного благополуччя та позитивного психічного здоров'я порівняно з жінками з інших країн. Показники резильєнтності виявилися вагомим предиктором благополуччя для обох груп, проте їхній вплив був більш вираженим серед українок. Крім того, серед українських жінок частіше фіксувалися емоційно-орієнтовані та уникаючі копінг-стратегії, тоді як представниці інших держав частіше використовували проблемно-орієнтований копінг.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні вибірки, включенні інших соціально вразливих груп, а також у вивченні динаміки благополуччя в умовах тривалого перебування за кордоном або повернення до України.

Ключові слова: суб'єктивне благополуччя, резильєнтність, копінг-стратегії, війна, жінки-переселенки, психологічне здоров'я.

Формул: 0; рис.: 2, табл.: 8, бібл.: 23

Abstract. The article addresses the highly relevant issue of subjective well-being among women living in different sociocultural and political contexts, focusing on Ukrainian women who experienced forced displacement due to the full-scale war and women from other countries residing outside the context of military aggression. The relevance of the study is determined by the prolonged impact of war-related threats, uncertainty, changes in social roles, loss of stability and community ties, and the necessity to adapt to a new host environment. Despite the growing body of research on war-related psychological consequences, little is known about how the combination of resilience and coping strategies shapes subjective well-being among forcibly displaced Ukrainian women compared to women from other post-Soviet countries.

The aim of the study is to conduct a comparative analysis of subjective well-being in Ukrainian women and women from other countries living in Germany, and to identify the role of resilience and coping strategies in maintaining psychological well-being. The methodology employed validated psychometric instruments, including the Positive Mental

Health Scale (PMH-scale), the Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB), the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC-10), and the Brief COPE inventory. Statistical analyses involved descriptive indicators, group comparisons, and correlation tests to identify associations between the key constructs.

The results demonstrated significant between-group differences: Ukrainian women reported lower levels of subjective well-being and positive mental health compared to women from other countries. Resilience emerged as a strong predictor of well-being in both groups, but its influence was more pronounced among Ukrainian participants. Furthermore, Ukrainian women more frequently relied on emotion-focused and avoidant coping strategies, whereas women from other countries tended to use problem-focused coping, which was associated with higher well-being indicators.

Future research should expand the sample, incorporate additional vulnerable groups, and examine the longitudinal dynamics of well-being during long-term residence abroad or in the process of returning to Ukraine.

Keywords: subjective well-being, resilience, coping strategies, war, displaced women, psychological health.

Formulas: 0; fig.: 2, tab.: 8, bibl.: 23

Постановка проблеми. Сучасні дослідження у галузі психології та громадського здоров'я переконливо демонструють, що суб'єктивне благополуччя є ключовим інтегральним показником якості життя, який поєднує емоційний стан, оцінку власного життя, фізичне здоров'я, стосунки та відчуття сенсу й перспективи (Das et al., 2020). На тлі повномасштабної війни проти України проблема забезпечення суб'єктивного благополуччя набуває особливої гостроти, оскільки мільйони громадян зазнали вимушеного переселення, тривалого впливу травматичних подій і високої невизначеності майбутнього (Kurarov et al., 2025; Карамушка, Креденцер & Терещенко, 2023; Терещенко, 2025; Well-being of Ukrainians, 2024).

Особливо вразливою групою виступають жінки-переселенки, які, з одного боку, несуть основне навантаження, пов'язане з турботою про дітей і підтриманням повсякденного функціонування сім'ї, а з іншого – переживають втрату звичного соціального оточення, професійного статусу, відчуття контролю над життям. Дані українських і міжнародних опитувань свідчать про суттєве зниження показників психологічного та суб'єктивного благополуччя у населення України під час війни, зокрема через хронічний стрес, травматичний досвід та економічну нестабільність (Креденцер, 2023; Kurarov et al., 2025).

Водночас чимало жінок, які виїхали з України, інтегруються до країн, де відсутні військові дії, але існують інші

виклики: мовні бар'єри, культурні відмінності, обмежений доступ до ринку праці, досвід дискримінації чи стигматизації як біженок (Арефнія, 2024). Це створює додаткову напругу між потребою у безпеці та бажанням зберегти ідентичність, соціальні ролі й відчуття самореалізації. На відміну від українок, жінки з інших країн пострадянського простору, які мігрували до Німеччини, часто мають інший мотиваційний та життєвий контекст – від трудової міграції до освітньої чи сімейної, без безпосереднього досвіду повномасштабної війни. Це створює унікальні підстави для порівняльного аналізу їхнього суб'єктивного благополуччя.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика суб'єктивного благополуччя посідає центральне місце в сучасних психологічних і міждисциплінарних дослідженнях. У межах оцінної та емоційної теорій благополуччя суб'єктивне благополуччя розглядають як інтегральну оцінку людиною власного життя, яка поєднує когнітивний компонент (задоволеність життям) та емоційний баланс позитивних і негативних переживань (Das et al., 2020). Концепції адаптації та «базової лінії» благополуччя підкреслюють, що навіть за радикальних життєвих змін людина прагне повернутися до індивідуального «стандарту» добробуту, проте тривалий хронічний стрес може суттєво знижувати цей стандарт і змінювати структуру переживань (Малімон, Пашкіна & Максимчук, 2023; Das et al., 2020).

Важливою передумовою для

проведення емпіричних досліджень є наявність валідних інструментів вимірювання суб'єктивного та психологічного благополуччя. У міжнародній практиці широко застосовуються шкала позитивного психічного здоров'я PMH-scale (Lukat et al., 2016) та модифікована шкала суб'єктивного благополуччя БiBiCi (BBC-SWB) (Pontin et al., 2013), які дозволяють комплексно оцінювати як загальний рівень психічного благополуччя, так і окремі його виміри – фізичне самопочуття, якість стосунків, задоволеність життям тощо. На українській вибірці ці інструменти були адаптовані Л. Карамушкою, К. Терещенко та О. Креденцер (2022), які підтвердили задовільні психометричні характеристики україномовних версій шкал PMH-scale та BBC-SWB, їхню структурну валідність та чутливість до контексту воєнних загроз (Карамушка, Креденцер, & Терещенко, 2023).

В українському контексті останніх років з'являється дедалі більше досліджень, присвячених впливу війни на психічне здоров'я та суб'єктивне благополуччя населення. Зокрема, роботи, присвячені вимірюванню позитивного психічного здоров'я, благополуччя на робочому місці та цифрового благополуччя, фіксують поєднання високої психологічної напруги з наявністю адаптивних ресурсів та механізмів подолання (Забаровська, 2024; Лавриненко, 2024; Kurapov et al., 2025; Dvornyk & Sliusarevskyi, 2025 та ін.).

Окремі українські автори аналізують динаміку суб'єктивного благополуччя на різних етапах війни, вказуючи на складну фазність переживань: тимчасове підвищення рівня благополуччя на хвилі мобілізації та солідарності може змінюватися етапами виснаження, втрати надії та знецінення, з подальшим можливим відновленням на завершальних етапах (Машак & Кучвара, 2022).

Проблема, що постає в цьому контексті, полягає у недостатній вивченості того, яким чином поєднання факторів вимушеного переселення, тривалої дії

воєнних загроз, резильєнтності та копінг-стратегій впливає на суб'єктивне благополуччя українок у порівнянні з жінками з інших країн, що мають схожий історичний та культурний досвід, але не переживають повномасштабної війни. Попередні українські дослідження здебільшого зосереджувалися або на загальній популяції в Україні, або на окремих групах (студенти, військові, внутрішньо переміщені особи), не виокремлюючи жіночі вибірки біженок за кордоном і не порівнюючи їх з мігрантками з інших держав регіону.

Додатковим аспектом є обмеженість емпіричних даних щодо ролі резильєнтності та копінг-стратегій у підтриманні суб'єктивного благополуччя жінок-переселенок. Хоча окремі дослідження демонструють важливу захисну роль психологічної стійкості та адаптивного подолання стресу у збереженні психічного здоров'я, систематичні порівняльні аналізи для українок-біженок та жінок з інших країн СНД поки що практично відсутні (Сингаївська & Страмоусова, 2024; Connor & Davidson, 2003; Carver, 1997; Das et al., 2020).

Таким чином, аналіз останніх досліджень дозволяє зробити висновок, що, попри наявність розвиненої теоретичної бази щодо суб'єктивного благополуччя, резильєнтності й копіngu, а також низки емпіричних робіт про психічне здоров'я українців у час війни, досі бракує порівняльних досліджень, спрямованих на вивчення особливостей переживання суб'єктивного благополуччя українських жінок-переселенок у зіставленні з жінками з інших країн, де не ведуться активні бойові дії. Запропоноване дослідження покликане частково заповнити цю прогалину, спираючись на валідні психодіагностичні інструменти та сучасні статистичні методи аналізу.

Формулювання цілей статі. Мета дослідження – визначити особливості переживання суб'єктивного благополуччя українських жінок-переселенок на підставі

проведення порівняльного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У дослідженні перевірялося припущення про те, що жінки-переселенки з України мають більш низькі показники за складовими суб'єктивного благополуччя, ніж жінки з інших країн, що входили до складу СНД, де наразі не ведуться військові дії. У разі підтвердження цього припущення ми зможемо у подальшому поглибитися у вивчення причин відносно низького рівня психологічного благополуччя, пов'язавши це і з вимушеним характером переселення, і з підвищеною тривогою щодо життя близьких, які залишилися на території України, і з високою невизначеністю щодо свого подальшого стану тощо. Однак, спочатку потребує уточнення питання, чи дійсно українки, які покинули країну внаслідок війни, мають відносно нижчі показники за різними аспектами суб'єктивного благополуччя.

Методи та організація дослідження. Дослідження проводилося за дескриптивним дизайном, з використанням крос-секційного плану, який дозволяє порівнювати групи, сформовані за певним критерієм. Критерієм відбору учасників в нашому дослідженні були стать та статус. До участі запрошувалися лише жінки, які мали статус тимчасово переміщених осіб. Всі учасниці проживали на момент проходження опитування в Німеччині. Дослідження проводилося у першій половині 2025 року (березень-травень). Країна попереднього проживання була додатковим критерієм відбору у вибірку, умовно названу «іноземки». Залучалися жінки з країн, які після розвалу СРСР увійшли до складу СНД (Союзу незалежних держав), що дає підстави говорити про певну подібність країн, оскільки вони мали тривалий етап спільної історії. Були складені дві ідентичні програми опитування, які відрізнялися мовами. Вибірка «іноземок» заповнювала методики англійською мовою. Про необхідний рівень володіння англійською мовою учасниць попереджали напочатку

інформованої згоди. Таким чином, ми можемо припустити, що дві вибірки можуть відрізнятися і за рівнем володіння англійською мовою, оскільки українки проходили опитування за методиками, адаптованими українською мовою. Питання щодо рівня володіння іноземною мовою не ставилося, ця змінна для другої вибірки була випадковою, неконтрольованою. Для відбору методик психологічної оцінки застосовувався критерій: наявність англословного та офіційно адаптованого варіанту, представленого українською мовою. Програму сформували такі методики: Positive Mental Health Scale (PMH-scale) (Lukat et al., 2016) та шкала «Позитивного психічного здоров'я» в адаптації Л. Карамушки, К. Терещенко та О. Креденцер (2022); Subjective Well-being Scale (BBC-SWB) (Pontin, Schwannauer, Tai & Kinderman, 2013) та Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя БіБіСі, в адаптації Л. Карамушки, К. Терещенко та О. Креденцер (2022); The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) (Connor & Davidson, 2003) та Шкала стресостійкості Коннора – Девідсона-10 (CD-RISC-10), в адаптації Н. Школіної, І. Шаповал, І. Орлової, І. Кедик, М. Станіславчук (Школіна та ін., 2020); опитувальник Brief-COPE (Carver, 1997) та українськомовна адаптація опитувальника Brief-COPE (Яблонська та ін., 2023). Опитування проводилися в онлайн форматі, через гугл-форму.

Для порівняння результатів опитування, отриманих в двох вибірках, використовувалися такі статистичні критерії: хі-квадрат Пірсона (χ^2) та V-критерій Крамера для порівняння результатів, представлених в категоріальній шкалі; критерій Велча та розмір ефекту Коена (d) для результатів, представлених в порядкових та інтервальних шкалах. Критерій Стюдента для парних вимірів був використаний для визначення домінуючих тенденцій у вибірці українок. Додатково визначалися описові статистики в кожній групі, що

дозволяло визначити центральні тенденції в двох вибірках, а також для узагальнення була використана процедура множинного лінійного регресійного аналізу. Всі розрахунки проводилися в пакеті Jamovi 2.6.26.

Вибірка дослідження. У таблиці 1 наведено склад двох вибірок. Жінки залучалися до участі через соціальні мережі, всі проходили етап надання інформованої згоди щодо участі. У дослідженні взяли участь переселенки з Молдови (23,9%), Казахстану (21,7%), Азербайджану (17,4%), Грузії (15,2%), Вірменії (10,9%) та Республіки Білорусь (10,9%). Свідомо до участі в дослідженні не запрошувалися представниці країни-агресорки. Участь всіх респондентів була анонімною (не збиралася інформація, яка б дозволила ідентифікувати учасниць) та добровільною. Про можливість припинити дослідження в будь-який момент говорилося в тексті інформованої згоди, з

якою учасниці ознайомлювалися перед дослідженням.

Дані таблиці 1 демонструють відсутність значущих розбіжностей за 4 основними демографічними ознаками, а саме: вік ($p=0,073$), кількість дітей ($p=0,089$), рівень освіти ($p=0,167$) та особливості перебування за кордоном ($p=0,709$). Більшість жінок, які взяли участь в опитуванні, мають вік до 40 років, отримали вищу освіту, перебувають за кордоном з членами родини. За показником часу перебування на території чужої країни ми отримали значущі розбіжності ($p=0,004$), оскільки більшість іноземних жінок або тільки приїхали у Німеччину, або перебувають в ній понад 3 роки, а більшість українок перебувають від 2 до 3 років, що відповідає терміну початку війни на території України (лютий 2022 року). Ці розбіжності будуть враховуватися при аналізі показників суб'єктивного благополуччя.

Таблиця 1

Врівноважений склад груп за важливими демографічними показниками

№	Показник	Категорія	Громадянки України		Громадянки інших країн		Показники порівняння	
			Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	χ^2	p
1	Стать	Жіноча	92	100	46	100	-	
2	Вік	21-35 років	22	23,9	20	43,5	8,57	0,073
		36-40 років	29	31,5	7	15,2		
		41-45 років	17	18,5	11	23,9		
		46-50 років	14	15,2	4	8,7		
		Понад 51 рік	10	10,9	4	8,7		
3	Кількість дітей	Одна дитина	21	22,8	9	19,6	6,5	0,089
		Дві дитини	40	43,5	12	26,1		
		Три та більше дітей	9	9,8	5	10,9		
		Відсутні діти	22	23,9	20	43,5		
4	Рівень освіти	Середня освіта	9	9,7	7	15,2	3,58	0,167
		Вища освіта	75	81,5	31	67,4		
		Науковий ступінь	8	8,7	8	17,4		
5	3 ким перебуває за кордоном (множинний вибір)	Самостійно	19	20,7	10	21,7	0,69	0,709
		З членами родини (діти, чоловік)	61	66,3	33	71,7		
		З іншими родичами чи близькими друзями	17	18,5	6	13,0		
6	Час перебування в новій країні	До року	6	6,6	6	13,0	17,1	0,004
		Від 1 до 2 років	5	5,4	9	19,6		
		2 роки	18	19,6	9	19,6		
		2,5 роки	31	33,7	7	15,2		
		3 роки	26	28,3	7	15,2		
		Понад 3 роки	6	6,6	8	17,4		

Результати дослідження та їхнє обговорення. У таблиці 2 наведений розподіл результатів психологічної оцінки складових суб'єктивного благополуччя, отриманих у вибірці переселенок з України. Додатковим показником, який демонструє силу зв'язку між змінними, є коефіцієнт Крамера (Cramér's V) (McHugh, 2013). Представлений розподіл за рівнями індивідуальних результатів (низький, середній та високий) порівнювався з рівномірним розподілом. Такий підхід був обраний, оскільки у перші роки війни були

отримані дані, дуже наближені до рівномірного розподілу. Зменшення чисельності групи з середнім рівнем було пов'язане з тим, що одночасно збільшувалася частка тих осіб, хто переживав проблеми з самопочуттям та психологічним благополуччям на тлі стресових подій, і тих, в кого активізувалися адаптаційні механізми, резильєнтність, і вони відчували більш сповнене життя, долаючи щоденні труднощі.

Таблиця 2

Відсотковий розподіл в українській вибірці за показниками суб'єктивного благополуччя

№	Шкала	Низький рівень		Помірний рівень		Високий рівень		Порівняння з рівномірним розподілом		V Крамера	А, асиметрія	Е, ексцес
		N	%	N	%	N	%	Xi²	p			
Шкала позитивного психічного здоров'я (PMH-scale)												
1	Позитивне психічне здоров'я	88	64,2	38	27,7	11	8,0	35,3	<0,001	0,36	0.00	-0,21
Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя БіБіСі												
2	Психологічне благополуччя	88	64,2	38	27,7	11	8,0	35,3	<0,001	0,36	-0,30	-0,33
3	Фізичне здоров'я та благополуччя	86	62,8	42	30,7	9	6,5	37,1	<0,001	0,37	-0,17	0,14
4	Стосунки	89	65,0	38	27,8	10	7,2	37,5	<0,001	0,37	0,01	-0,41
Суб'єктивне благополуччя		92	67,1	38	27,8	7	5,1	44,7	<0,001	0,40	-0,26	-0,22

Тенденцію до рівномірного розподілу частково продемонстрували результати дослідження за методикою WHO-5 (Kurapov et al., 2025), ONS-4 (Well-being of Ukrainians, 2024). Було встановлено, що розподіл українок суттєво відрізняється від рівномірного розподілу за всіма показниками суб'єктивного благополуччя ($p < 0,001$). Як свідчать відсоткові частки, суттєво за всіма показниками переважає частка осіб з

низьким рівнем. Відсотки коливаються від 62,8 до 67,1. Найбільш відрізняються від рівномірного розподілу результати за загальним показником суб'єктивного благополуччя ($V=0,404$) та показником невдоволеності стосунками ($V=0,370$), що можна пояснити тим фактом, що певна кількість жінок перебувають за кордоном без чоловіків, і стосунки «на відстані» викликають занепокоєння та невдоволення.

Попри перевагу частки осіб з

низьким рівнем складових суб'єктивного благополуччя, за показниками асиметрії та ексцесу дані, отримані за методиками психологічної оцінки психічного здоров'я та суб'єктивного благополуччя, відповідають нормальному розподілу, оскільки значення показників не перевищують своїх стандартних похибок (SE асиметрії = 0,240; SE ексцесу = 0,476). Однак, невеликий зсув у бік від'ємних значень за показниками асиметрії психологічного благополуччя, фізичного здоров'я та суб'єктивного благополуччя говорить про те, що за цими параметрами медіани перевищують середні значення, а отже графіки розподілів мають «довший лівий хвіст» і більшість значень розташовані правіше середнього значення. Тимчасове збільшення частки осіб з високим рівнем суб'єктивного благополуччя дослідники С. Мащак та Х. Кучвара (2023) пояснюють фазами переживання війни, коли на перших двох етапах переважає героїзм та гуртування. А на третьому етапі розпочинаються процеси знецінення, невдоволення, втрати сенсу та

надії, розгубленість. В подальшому, на завершальних етапах війни, очікується знову підняття рівня благополуччя, внаслідок переживання відновлення, ентузіазму. На підставі такого складного розподілу ми можемо припустити, що тестові норми за показниками суб'єктивного благополуччя потребують перегляду, враховуючи тривале перебування людей в стресових умовах. Наразі тестові норми, розроблені в мирні часи, викривлено відображають розподіл результатів учасників дослідження.

У таблиці 3 наведені результати українських жінок-переселенок за показником резильєнтності, який відображає здатність особистості і чинити опір несприятливим чинникам, і швидко відновлюватися після стресових подій. Результати відповідають нормальному розподілу. За чисельністю переважає частка осіб з середнім рівнем резильєнтності (31,4%), і приблизно однакові частки жінок мають високий (14,6%) та низький (16,1%) рівень здатності щодо відновлення після стресу.

Таблиця 3

Відсотковий розподіл в українській вибірці за Шкалою резильєнтності Коннора-Девідсона-10

№	Категорії індивідуальних значень	Частота		Порівняння з рівномірним розподілом		V Крамера	А, асиметрія	Е, ексцес
		N	%	Хі-квадрат	p			
1	Низький рівень	22	16,1	5,32	0,256	0,139	-0,14	-0,30
2	Нижчий за середній	25	18,2					
3	Середній рівень	43	31,4					
4	Вищий за середній	27	19,7					
5	Високий рівень	20	14,6					

У таблиці 4 представлені результати за методикою Brief-COPE, які дозволяють зрозуміти, за допомогою яких копінг-стратегій відбувається пристосування до стресових умов, нормалізація емоційного

стану. Звертаємо увагу, що за всіма стратегіями переважає частка осіб з середньою частотою застосування копінг-стратегії. Частки осіб з середнім рівнем коливаються від 42,3% (копінг прийняття)

до 80,3% (копінг емоційної підтримки). Найчастіше українки для нормалізації свого стану використовують позитивний рефреймінг, зосереджуючись на потенційно позитивних аспектах ситуації (48,2%), релігійну поведінку та віру (43,1%), прийняття ситуації (41,6%), активне подолання (40,1%). З трьох груп копінг-стратегій найчастіше застосовується проблемно-орієнтована стратегія, спрямована на вирішення актуальних проблем, ігнорування яких може суттєво погіршити і емоційний стан, і самосприйняття (43,1%). Відносно рідко значуща частка жінок використовує самозвинувачення (32,1%), гумор (20,4%), інструментальну підтримку (17,5%) та

прийняття (16,1%). Припустимо, що моральні норми заважають жінкам активно використовувати гумор під час війни, вони можуть переживати складнощі з прийняттям ситуації, оскільки вона є достатньо травмуючою. Однак варто проаналізувати причини ігнорування інструментальної підтримки, яка припускає звернення до інших з метою отримання додаткової інформації, матеріальної підтримки та дієвих порад. З такими складнощами можуть стикатися саме ті українки, які не так давно переїхали в Німеччину, які ще не мають сформованого кола спілкування, не можуть вільно отримувати інформацію іноземною мовою.

Таблиця 4

Відсотковий розподіл в українській вибірці за показниками частоти використання копінг-стратегій (Опитувальник Brief-COPE)

№	Шкала	Низький рівень		Помірний рівень		Високий рівень		Порівняння з рівномірним розподілом		Значення Крамера
		n	%	n	%	n	%	Хі-квадрат	p	
1	Активне подолання	8	5,8	74	54,0	55	40,1	34,0	<0,001	0,352
2	Інструментальна підтримка	24	17,5	74	54,0	39	28,5	14,0	<0,001	0,226
3	Позитивний рефреймінг	7	5,1	64	46,7	66	48,2	35,2	<0,001	0,358
4	Планування	8	5,8	80	58,4	49	35,8	35,9	<0,001	0,362
Проблемно-орієнтовані копінги		4	2,9	72	52,6	61	44,5	43,1	<0,001	0,396
5	Емоційна підтримка	13	9,5	110	80,3	14	10,2	61,6	<0,001	0,474
6	Вираження емоцій	13	9,5	99	72,3	25	18,2	43,9	<0,001	0,400
7	Гумор	28	20,4	91	66,4	18	13,1	31,3	<0,001	0,338
8	Прийняття	22	16,1	58	42,3	57	41,6	11,0	0,004	0,200
9	Самозвинувачення	44	32,1	75	54,7	18	13,1	19,2	<0,001	0,265
10	Релігія	0	0	78	55,9	59	43,1	55,8	<0,001	0,451
Емоційно-орієнтовані копінги		13	9,5	92	67,2	32	23,4	36,2	<0,001	0,363
11	Самовідволікання	15	10,9	88	64,2	34	24,8	30,6	0,004	0,334

Продовження таблиці 4

12	Відмова	19	13,9	82	59,9	36	26,3	22,5	<0,001	0,286
13	Вживання речовин	0	0	98	71,5	39	28,5	65,3	<0,001	0,488
14	Поведінкове розмежування	0	0	107	78,1	30	21,9	73,6	0,004	0,518
Унікаючі копінги		9	6,6	94	68,6	34	24,8	43,0	<0,001	0,396

Додатково було встановлено, що українки рідше застосовують емоційно-орієнтовані копінг-стратегії ($M=5,18$), ніж проблемно-орієнтовані засоби подолання стресу ($M=6,27$). Розбіжності є значущими за критерієм Стюдента для парних вимірів ($t=11,6$; $p<0,001$). У свою чергу емоційно-орієнтовані копінги частіше застосовуються українками, ніж унікаючі стратегії ($M=4,49$) ($t=5,65$; $p<0,001$). Відповідно, частота застосування проблемно-орієнтованих копінгів перевищує частоту обирання унікаючих стратегій для подолання стресової ситуації ($t=12,7$; $p<0,001$). Серед проблемно-орієнтованих копінгів частіше застосовуються активне подолання ($M=6,78$) та планування ($M=6,67$). Серед емоційно-орієнтованих копінгів частіше за інших застосовуються прийняття ($M=6,80$) та емоційна підтримка ($M=5,56$), саме ці стратегії подолання стресу дозволяють швидко нормалізувати свій стан. Серед групи унікаючих копінгів українки найчастіше застосовують самовідволікання ($M=3,46$), що допомагає їм призупинити потік небажаних роздумів та переживань, сконцентрувати увагу на більш нейтральних аспектах свого життя, на рутинних діях.

Ідея пов'язати копінг-стратегії зі станом суб'єктивного благополуччя обумовлена концепцією адаптації людини до подій в житті, сформованої в межах оцінної теорії благополуччя (Das et al., 2020). Відповідно до цієї теорії людина формує індивідуальні стандарти, індивідуальну базову лінію благополуччя, яка ситуативно змінюється, залежно від життєвих обставин, специфіки ситуацій та її досвіду. Коли події вперше відбуваються,

вони можуть мати позитивний або негативний вплив на стан благополуччя. Однак з часом людина адаптується до таких подій, і їхній вплив на добробут людини зменшується. Як правило, перевищення «базової лінії» переживається як покращення власного стану, але якщо ці позитивні події продовжуються, людина адаптується до них, і її стандарт змінюється. Схожий механізм запускає і адаптацію до негативних, стресових подій. Спершу людина переживає фрустрацію потреб, її стан благополуччя знижується, вона відчуває невдоволення собою, своїм життям та стосунками з іншими, однак на тлі стабільності цих стресових подій поступово її стан нормалізується. Цей ефект обумовлений і дією копінг-стратегій, і зміною стандарту, «базової лінії», що потроху зменшується. І з часом, навіть у несприятливих обставинах людина знов переживає відносно благополуччя. Ось чому важливо аналізувати копінг-стратегії, досліджуючи тему суб'єктивного благополуччя.

Для визначення специфіки адаптації українських жінок до нових умов життя ми порівняли дані, отримані на двох вибірках («українок» та «іноземок»). Для порівняння був використаний критерій Велча. Результати, наведені у таблиці 5, демонструють, що існують значущі розбіжності між результатами двох вибірок за показниками психічного здоров'я ($p=0,003$), психологічного благополуччя ($p=0,006$), фізичного здоров'я та благополуччя ($p=0,037$), суб'єктивного благополуччя ($p=0,013$) та резильєнтності ($p=0,035$). Найбільш значущими є розбіжності за показниками психічного здоров'я ($d=0,53$) та психологічного

благополуччя ($d=0,509$), вони пояснюють понад 50% розбіжностей між групами. Значно меншими, але статистично значущими, є розбіжності за фізичним

здоров'ям ($d=0,375$) та рівнем резильєнтності ($d=0,388$). Не визначені значущі розбіжності за показником задоволеності стосунками ($p=0,392$).

Таблиця 5

Результати порівняння двох груп за критерієм Велча за показниками благополуччя та резильєнтності

№	Показник	Емпіричне значення Велча	p, рівень значущості	Різниця середніх значень	SE розбіжності	Довірчий інтервал		Розмір ефекту
						Нижнє значення	Верхнє значення	
1	Позитивне психічне здоров'я	-3.019	0.003	-2.511	0.832	-4.16	-0.861	0.530
2	Психологічне благополуччя	-2.804	0.006	-4.707	1.679	-8.04	-1.370	0.509
3	Фізичне здоров'я та благополуччя	-2.118	0.037	-1.630	0.770	-3.16	-0.103	0.375
4	Стосунки	-0.860	0.392	-0.674	0.783	-2.23	0.884	0.158
5	Суб'єктивне благополуччя	-2.528	0.013	-7.011	2.774	-12.52	-1.501	0.456
6	Рівень резильєнтності	-2.139	0.035	-2.880	1.346	-5.56	-0.205	0.388

У таблиці 6 наведені описові статистики, які дозволяють визначити, що за всіма показниками середні значення українок є достовірно більш низькими, ніж оцінки представниць інших країн. Такі дані говорять про наявність проблем у переживанні позитивних вражень, цінності власного життя, залученості у життєві події (Das et al., 2020). Часто зниження суб'єктивного благополуччя супроводжується втратою ціннісних орієнтирів, сенсу певної активності. З чотирьох існуючих теорій суб'єктивного благополуччя (самореалізації та залученості, особистісної орієнтації, оцінна та емоційна теорії) найбільш повно картину зниження стану благополуччя пояснює концепція самореалізації та залученості, відповідно до якої діяльність приносить найбільше задоволення тоді, коли людина може пережити глибоку залученість у ті

форми активності, які відповідають її навичкам (Csikszentmihalyi & Figurski, 1982). А саме це і недоступно жінкам-переселенкам, які в іншій країні не можуть працювати за спеціальністю, не можуть в повній мірі реалізовувати свої особистісні та соціальні потреби. Відповідно до цієї теорії, задоволення та біль часто пов'язані з досягненням значущої мети. Чим більша психологічна залученість, тим більше задоволення, коли вона досягнута, або невдоволення, коли її не досягнуто. Оскільки під час кардинальної зміни стилю життя спостерігається депривація важливих потреб, які раніше були задоволені, то можна побачити в певній мірі прояви ефекту «абстиненції» (синдрому відміни). Цей стан емоційно важко переживається жінками, спричиняє страждання, знижує загальне емоційне тло (Solomon, 1980).

Таблиця 6

Описові статистики в двох вибірках за показниками благополуччя та резильєнтності

Показник	Групи	N	M	SE	ДІ lower	ДІ upper	SD	Md
Позитивне психічне здоров'я	українки	92	22.1	0.532	21.1	23.2	5.10	22.0
	іноземки	46	24.7	0.639	23.4	25.9	4.34	26.0
Психологічне благополуччя	українки	92	35.9	0.950	34.0	37.7	9.11	36.0
	іноземки	46	40.6	1.384	37.8	43.4	9.39	44.0
Фізичне здоров'я та благополуччя	українки	92	19.0	0.479	18.0	19.9	4.60	19.0
	іноземки	46	20.6	0.602	19.4	21.8	4.09	20.0
Стосунки	українки	92	14.9	0.423	14.1	15.7	4.06	15.0
	іноземки	46	15.6	0.659	14.2	16.9	4.47	17.0
Суб'єктивне благополуччя	українки	92	69.7	1.605	66.5	72.9	15.39	70.5
	іноземки	46	76.7	2.262	72.2	81.3	15.34	81.0
Рівень резильєнтності	українки	92	22.8	0.766	21.2	24.3	7.35	23.0
	іноземки	46	25.6	1.107	23.4	27.9	7.51	27.5

Примітка: N – кількість осіб в підгрупі; M – середнє значення; SE - похибка середнього значення; ДІ lower – нижче значення довірчого інтервалу; ДІ upper – вище значення довірчого інтервалу; SD – стандартне відхилення; Md – медіана.

На рисунку 1 зображені середні значення в двох вибірках за тими аспектами

суб'єктивного благополуччя, де були отримані значущі відмінності.

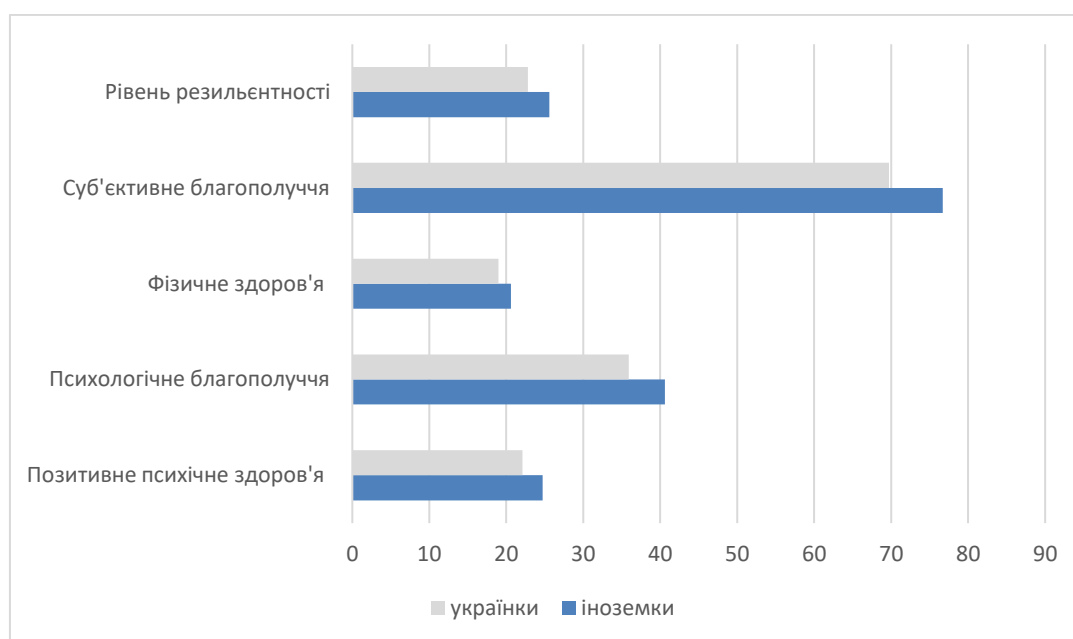


Рис. 1. Співвіднесення середніх значень в двох вибірках за показниками суб'єктивного благополуччя та резильєнтності

У таблиці 7 наведені результати порівняння двох груп за показниками частоти застосування певних копінг-стратегій (критерій Велча). Нами були

вказані лише ті копінг-стратегії, за якими встановлені статистично значущі розбіжності.

Таблиця 7

Результати порівняння двох груп за показниками частоти використання копінг-стратегій

№	Показник	Емпіричне значення Велча	p, рівень значущості	Різниця середніх значень	SE розбіжності	Довірчий інтервал		Розмір ефекту
						Нижнє значення	Верхнє значення	
1	Вираження емоцій	2.246	0.027	0.543	0.242	0.063	1.024	0.398
2	Прийняття	3.931	<.001	0.967	0.246	0.478	1.456	0.714
3	Самозвинувачення	-2.505	0.014	-0.761	0.304	-1.364	-0.158	0.446
4	Самовідволікання	3.292	0.001	0.870	0.264	0.344	1.395	0.599
5	Відмова	3.798	<.001	0.924	0.243	0.442	1.406	0.647
Унікаючі копінги		3.008	0.003	1.967	0.654	0.671	3.264	0.527

Як свідчать дані, наявні розбіжності за копінгами двох груп, а саме: емоційно-орієнтовані копінги (вираження емоцій ($p=0,027$), прийняття ($p<0,001$), самозвинувачення ($p=0,014$)) та унікаючі копінги (самовідволікання ($p=0,001$) та відмова ($p<0,001$)). Важливо відзначити, що за всією групою унікаючих копінг-стратегій визначені також розбіжності між вибірками ($p=0,003$). За розміром ефекту ми можемо констатувати, що у найбільшій мірі розбіжності між вибірками пояснюються частотою застосування копінгів прийняття ситуації ($d=0,714$), відмови від значущих цілей, цінностей та потреб ($d=0,647$) та самовідволіканням від травмуючих думок, спогадів і переживань ($d=0,599$). У таблиці 8 наведені описові статистики, які дозволяють уточнити розбіжності між

вибірками за визначеними показниками. Встановлено, що українські жінки-біженки значно частіше, ніж представниці інших країн, використовують копінги прийняття ситуації, самовідволікання, відмову. Внаслідок цього вони демонструють вищі значення за показником частоти застосування у стресових ситуаціях всієї групи унікаючих копінгів. Іноземки частіше застосовують самозвинувачення, ніж українки, оскільки найчастіше вони добровільно приймали рішення щодо зміни місця проживання, а більшість переселенок з України робили це під впливом зовнішніх несприятливих подій, таких як захоплення територій, ведення бойових дій на території, наближеній до місця проживання, нічні бомбардування, втрата оселі та ін.

Таблиця 8

Описові статистики в двох вибірках за показниками частоти використання копінг-стратегій

Показник	Групи	N	M	SE	ДІ lower	ДІ upper	SD	Md
Прийняття	українки	92	6.77	0.139	6.50	7.05	1.34	7.00
	іноземки	46	5.80	0.203	5.40	6.21	1.38	6.00

Продовження Таблиці 8

Самозвинувачення	українки	92	4.02	0.185	3.65	4.39	1.78	4.00
	іноземки	46	4.78	0.241	4.30	5.27	1.63	5.00
Самовідволікання	українки	92	6.43	0.148	6.14	6.73	1.42	7.00
	іноземки	46	5.57	0.219	5.12	6.01	1.49	5.00
Відмова	українки	92	4.45	0.172	4.10	4.79	1.65	4.00
	іноземки	46	3.52	0.172	3.17	3.87	1.17	4.00
Уникаючі копінги	українки	92	17.88	0.423	17.04	18.72	4.05	18.00
	іноземки	46	15.91	0.499	14.91	16.92	3.39	15.00

Примітка: N – кількість осіб в підгрупі; M – середнє значення; SE - похибка середнього значення; ДІ lower – нижче значення довірчого інтервалу; ДІ upper – вище значення довірчого інтервалу; SD – стандартне відхилення; Md – медіана.

На рисунку 2 представлені середні значення за копінг-стратегіями в двох вибірках. Відображені ті засоби

подолання стресу, за якими були отримані значущі розбіжності.

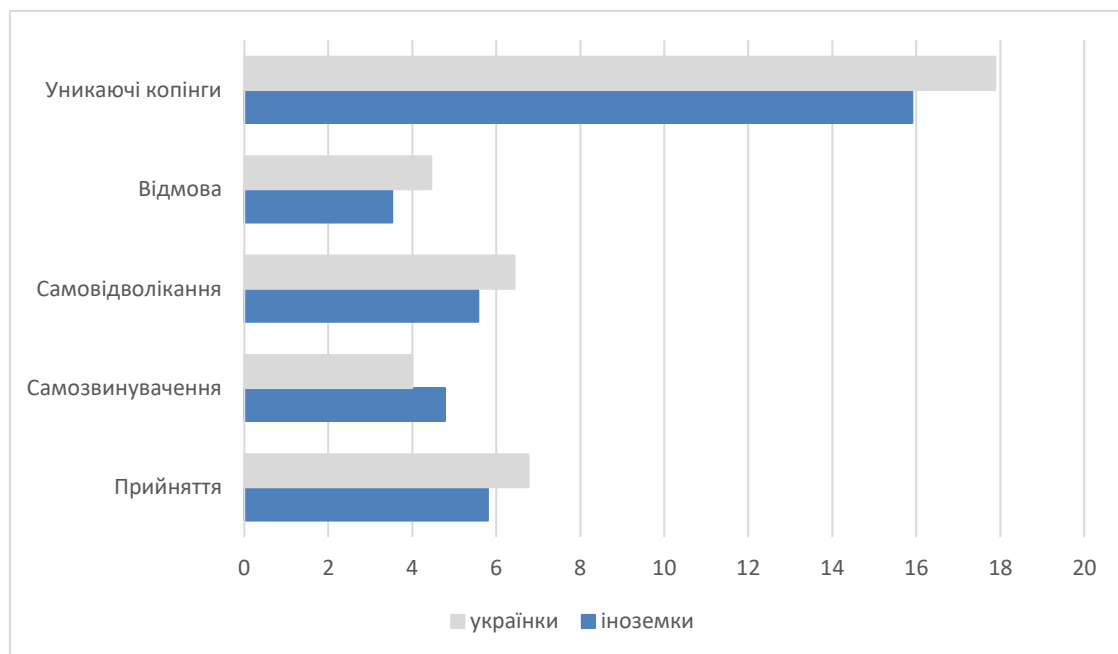


Рис. 2. Співвіднесення середніх значень в двох групах за показниками частоти використання копінг-стратегій

Для узагальнення отриманих результатів ми здійснили процедуру множинного лінійного регресійного аналізу, визначивши найбільш значущі предиктори, які дозволяють спрогнозувати рівень суб'єктивного благополуччя українок та переселенок з інших країн. У якості залежної змінної виступає рівень

суб'єктивного благополуччя, як предиктори ми розглядали показники рівня резильєнтності та частоти застосування в стресових ситуаціях проблемно-орієнтованих, емоційно-орієнтованих та уникаючих копінг-стратегій. На вибірці переселенок з України ми отримали регресійне рівняння, що пояснювало 70%

індивідуальних розбіжностей за показником суб'єктивного благополуччя ($R=0,837$; $R^2=0,70$) і поєднувало 2 показники: рівень резильєнтності ($\beta=0,693$) та частоту застосування унікаючих копінгів ($\beta=-0,191$). Звертаємо увагу, що для українок найбільш значущим предиктором благополуччя виступає рівень резильєнтності, стійкості до впливу стресових чинників та можливість швидкого відновлення.

На переселенках з інших країн було отримане подібне регресійне рівняння за тим виключенням, що отримана модель пояснює лише 56% індивідуальних розбіжностей в рівні прояву суб'єктивного благополуччя ($R=0,747$; $R^2=0,558$). Рівняння також поєднало рівень резильєнтності ($\beta=0,679$) та унікаючі копінги ($\beta=-0,186$). Отже, ми можемо стверджувати, що суб'єктивне благополуччя жінок-переселенок з України в більшій мірі, ніж переселенок з інших країн, визначає рівень резильєнтності та рідке застосування унікаючих копінгів. Це може бути пов'язане з більшим рівнем стресу українок, високим рівнем стану внутрішнього напруження, в якому вони перебувають внаслідок історичних подій, які відбуваються на території України. Ці припущення потребують подальшого теоретичного аналізу та емпіричної перевірки.

Висновки. Дослідження, проведене на вибірці українських жінок, які перебувають за кордоном, продемонструвало відносно низький рівень їх суб'єктивного благополуччя. Встановлено, що найчастіше жінки-

переселенки у стресових ситуаціях застосовують проблемно-орієнтовані копінг-стратегії, серед яких переважає планування та активне подолання. Українки, які перебувають під час війни за кордоном, відносно рідко застосовують унікаючі копінг-стратегії. Порівняння двох вибірок жінок-переселенок показало, що українки мають значно нижчий рівень суб'єктивного благополуччя, позитивного психічного здоров'я та резильєнтності. У найбільшій мірі розбіжності в рівні суб'єктивного благополуччя пояснюються розбіжностями в рівні саме психологічного благополуччя. Встановлено, що українки частіше, ніж представниці інших країн, застосовують в стресових ситуаціях копінги вираження емоцій, прийняття ситуації, самовідволікання та відмову від значущих цінностей та цілей. Однак, вони значно рідше долають стресові ситуації за допомогою самозвинувачення. Сформовані регресійні лінійні рівняння дозволяють прогнозувати рівень суб'єктивного благополуччя і українок, і переселенок з інших країн на підставі рівня резильєнтності та частоти використання унікаючих копінг-стратегій. Більш високий рівень благополуччя переживають ті особи, які демонструють високу резильєнтність і не часто використовують унікаючі копінги. Ці два предиктори значно більше пояснюють варіативність суб'єктивного благополуччя українських переселенок, ніж представниць інших країн. Ми припускаємо, що такі розбіжності пов'язані з більшим рівнем стресу, який переживають українські жінки під час війни.

Література:

1.Арефнія, С. (2024). Психологічні засоби підтримки та підвищення рівня адаптації жінок-біженок за кордоном на прикладі експериментальної групи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 31(1), 7–22. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31.1>
2.Забаровська, С. М. (2024). Психологічне благополуччя та якість життя українців в умовах повномасштабної війни. *Психологія та соціальна робота*, 1, 111-120. <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.10>

3.Карамушка, Л., Креденцер, О., & Терещенко, К. (2023). Суб'єктивне благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 30(4), 23–33. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.3>
4.Карамушка, Л., Терещенко, К., & Креденцер, О. (2022). Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 29(4), 23–33. <https://doi.org/10.31108/2.2022.4.29.4>

- психологія, 3-4(27), 85–94.
<https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8>
- 5.Креденцер, О. (2023). Емпіричне дослідження психологічних проблем українців, що перебувають в Німеччині у зв'язку з війною. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(28), 45–55.
<https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.5>
- 6.Лавриненко, Д. (2024). Короткий багатовимірний опитувальник професійного процвітання «PERMA-ПРОФАЙЛЕР на робочому місці»: адаптація методики та її психометричні показники. *Наукові інновації та передові технології*, 9(37), 1163–1165.
[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-1163-1175](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-1163-1175)
- 7.Малімон, Л., Пашкіна, А., & Максимчук, О. (2023). Суб'єктивне благополуччя як чинник соціально-психологічної адаптації особистості в умовах війни. *Психологічні перспективи*, 42, 113–126. DOI :
<https://doi.org/10.29038/2227-1376-2023-42-mal>
- 8.Машак, С. О., & Кучвара, Х. Б. (2023). Особливості суб'єктивного благополуччя українців в умовах війни. *Науковий Вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Психологія*, 6, 5–9.
<https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.1>
- 9.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>
- 10.Терещенко, К. (2025). Суб'єктивне благополуччя особистості та його підтримка в умовах невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 34(1), 125–133.
<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.11>
- 11.Школіна Н.В., Шаповал І.І., Орлова І.В., Кедик І.О., & Станіславчук М.А. (2020) Адаптація та валідація української версії шкали Стресостійкості Коннора – Девідсона-10 (CD-RISC-10): апробація у хворих на анкілозуючий спонділіт. *Rheumatology*, 80, 66–72.
<https://doi.org/10.32471/rheumatology.2707-6970.80.15236>
- 12.Яблонська Т., Верник О., & Гайворонський Г. (2023). Українська адаптація опитувальника Brief-COPE. *Інсайд: психологічні виміри суспільства*, 10, 66–89.
<https://doi.org/10.32999/2663-970X/2023-10-4>
- 13.Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol' too long: Consider the brief cope. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4(1), 92–100. https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm0401_6
- 14.Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- 15.Csikszentmihalyi, M., & Figurski, T. J. (1982). Self-awareness and aversive experience in everyday life. *Journal of Personality*, 50(1), 15–19.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1982.tb00742.x>
- 16.Das, K. V., Jones-Harrell, C., Fan, Y., Ramaswami, A., Orlove, B., & Botchwey, N. (2020). Understanding subjective well-being: perspectives from psychology and public health. *Public Health Reviews*, 41(1), 25.
<https://doi.org/10.1186/s40985-020-00142-5>
- 17.Dvornyk, M., & Sliusarevskyi, M. (2025). Digital well-being of Ukrainians experiencing full-scale war: A cross-sectional study. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*, 31(1), 16–24.
<https://doi.org/10.61727/ssspj/1.2025.16>
- 18.Kurapov, A., Balashevych, O., Borodko, Y., Vovk, Y., Borozenets, A., & Danyliuk, I. (2025). Psychological wellbeing of Ukrainian civilians: a data report on the impact of traumatic events on mental health. *Frontiers in Psychology*, 16, 1553555.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553555>
- 19.Lukat, J., Margraf, J., Lutz, R., Van Der Veld, W. M., & Becker, E. S. (2016). Psychometric properties of the Positive Mental Health Scale (PMH-scale). *BMC Psychology*, 4(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0111-x>
- 20.McHugh, M. L. (2013). The Chi-square test of independence. *Biochemia Medica*, 143–149.
<https://doi.org/10.11613/BM.2013.018>
- 21.Pontin, E., Schwannauer, M., Tai, S. et al. (2013). A UK validation of a general measure of subjective well-being: the modified BBC subjective well-being scale (BBC-SWB). *Health Qual Life Outcomes* 11, 150.
<https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-150>
- 22.Solomon, R. L. (1980). The opponent-process theory of acquired motivation: The costs of pleasure and the benefits of pain. *American Psychologist*, 35(8), 691–712. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.8.691>
- 23.Well-being of Ukrainians: A pilot study on the level of personal well-being of Ukrainians conducted using the ONS4 methodology of the UK Office for National Statistics (2024). URL:
https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20250226_d/A_pilot_study_on_the_level_of_personal_well-being_of_Ukrainians_1.0_ENG.pdf

УДК 351.88::327.7::341.11

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-395-402

Дата надходження: 09.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ ТРИВОГИ У ВАГІТНИХ ЖІНОК З ПРИФРОНТОВИХ І ТИЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Євген Гребеножко¹, Наталя Причеп²

¹Д-р філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: doctorgep@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9402-1990>

²Студентка II курсу магістратури психологічного факультету, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: 7danad7@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8305-4963>

COMPARATIVE ANALYSIS OF ANXIETY LEVELS IN PREGNANT WOMEN FROM FRONT-LINE AND REAR REGIONS OF UKRAINE

Yevgen Hrebonozhko¹, Natalia Prychepa²

¹Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Assistant Professor, Department of Public Administration, Educational and Research Institute of Public Management and Public Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: doctorgep@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9402-1990>

²Second-year master's student at the Faculty of Psychology, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: 7danad7@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8305-4963>

Анотація. Статтю присвячено вивченню особливостей прояву тривожності у вагітних жінок, які проживають у різних умовах воєнного часу – у прифронтових і тилових регіонах України. Тривога в перинатальний період розглядається як базатовимірний феномен, що поєднує загальнопсихологічні механізми і контекстуальні чинники вагітності. Підкреслюється, що вагітність як критичний період розвитку особистості супроводжується високою емоційною сенситивністю, а її перебіг значною мірою залежить від соціального середовища. Умови війни, на відміну від мирного часу, формують особливий тип перинатальної тривоги, що поєднує страх за власне життя, за плід та майбутнє дитини. Емпіричне дослідження проводилося серед 60 вагітних жінок віком від 20 до 38 років, поділених на дві групи – мешканок прифронтових (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька області) і тилових регіонів (Львівська, Тернопільська, Вінницька області). Використано шкалу тривожності Спілберґера–Ханіна (STAI), опитувальник соціальної підтримки Sarason SSQ та авторську анкету соціально-психологічних чинників. Оброблення даних здійснювалося методами описової статистики, t-критерію Стьюдента та кореляційного аналізу (SPSS 27). Результати порівняльного аналізу засвідчили статистично значущі відмінності у рівнях ситуативної та особистісної тривожності між групами: у жінок із прифронтових регіонів середні показники STAI-S і STAI-T були відповідно на 10–15 % вищими, ніж у тилових. Виявлено негативний зв'язок між рівнем соціальної підтримки та ситуативною тривожністю ($r = -0,42$; $p < 0,01$) і позитивний зв'язок між частотою повітряних тривог і рівнем тривожності ($r = 0,38$; $p < 0,05$). Отримані дані підтверджують, що війна створює багаторівневий психосоціальний тиск, а рівень тривожності вагітних визначається поєднанням зовнішніх загроз, доступності медичної допомоги та якості соціальної підтримки. У статті наголошується на практичному значенні результатів: запропоновано диференційований підхід до психологічної допомоги вагітним жінкам залежно від контексту проживання та ступеня загрози життю. Рекомендовано впровадження системи регулярного скринінгу тривожності у медичних закладах, розвиток груп підтримки у прифронтових регіонах, застосування когнітивно-поведінкових і майндфулнес-інтервенцій, а також створення державної програми психоемоційного супроводу вагітності. Отримані результати розширюють уявлення про вплив війни на перинатальне психічне здоров'я та слугують основою для формування міждисциплінарних стратегій підтримки майбутніх матерів у кризових умовах.

Ключові слова: тривожність, вагітність, війна, перинатальна тривога, психічне здоров'я, резиліентність, соціальна підтримка.

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

Abstract. The article focuses on the study of anxiety manifestations among pregnant women living under different wartime conditions – in front-line and rear regions of Ukraine. Anxiety during the perinatal period is viewed as a multidimensional phenomenon that combines general psychological mechanisms and contextual factors of pregnancy. Pregnancy, as a critical stage of personal development, is characterized by heightened emotional sensitivity, while its course largely depends on social and environmental conditions. Wartime circumstances, in contrast to peacetime, generate a specific type of perinatal anxiety that combines fear for one's own safety, the fetus, and the future of the child. The empirical study involved 60 pregnant women aged 20–38, divided into two groups: residents of front-line regions (Dnipropetrovsk, Kharkiv, Zaporizhzhia) and rear regions (Lviv, Ternopil, Vinnytsia). The State–Trait Anxiety Inventory (STAI) by Spielberger–Khanin, the Sarason Social Support Questionnaire (SSQ), and an author-designed socio-psychological questionnaire were applied. Data analysis was conducted using descriptive statistics, Student's *t*-test, and Pearson's correlation coefficient (SPSS 27). The comparative analysis revealed statistically significant differences between the groups: women from front-line regions demonstrated 10–15% higher levels of both state and trait anxiety compared to those from rear regions. A negative correlation was found between social support and state anxiety ($r = -0.42$; $p < 0.01$), as well as a positive correlation between the frequency of air raid alarms and anxiety level ($r = 0.38$; $p < 0.05$). The results confirm that war creates a multidimensional psychosocial strain, and the level of anxiety among pregnant women depends on the combination of external threats, access to healthcare, and quality of social support. The study highlights the practical importance of developing a differentiated approach to psychological assistance for pregnant women, considering their living conditions and level of exposure to danger. It recommends the implementation of systematic anxiety screening in medical institutions, the development of peer-support groups in front-line areas, the application of cognitive-behavioral and mindfulness-based interventions, and the creation of a national program for the psycho-emotional support of pregnancy. The findings expand understanding of the impact of war on perinatal mental health and provide a foundation for interdisciplinary strategies to support expectant mothers under crisis conditions.

Key words: anxiety, pregnancy, war, perinatal anxiety, mental health, resilience, social support.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 0; **bibl.:** 18

Постановка проблеми.

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, суттєво вплинула на психічне здоров'я населення, спричинивши глибоку гуманітарну кризу. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), понад 10 мільйонів українців потребують психологічної або психіатричної підтримки, а ризик розвитку тривожних і депресивних розладів серед жінок зріс більш ніж удвічі. Особливо вразливою категорією є вагітні жінки – група, для якої психоемоційна стабільність є вирішальним чинником нормального перебігу вагітності, розвитку плода та формування раннього материнсько-дитячого зв'язку.

Навіть у мирний час період вагітності характеризується підвищеною емоційною чутливістю, змінами гормонального фону, перебудовою соціальних ролей і відповідальності. В умовах війни ці процеси посилюються впливом зовнішніх стресорів: постійною загрозою життю, повітряними тривогами, руйнуванням соціальних зв'язків, втратою дому чи близьких, вимушеною евакуацією, зниженням доступу до медичних і психологічних послуг. Психологічний тиск, інформаційне перевантаження,

фінансова нестабільність та невизначеність майбутнього створюють хронічне психоемоційне напруження, яке проявляється у зростанні рівня тривожності, депресивних симптомів та соматичних порушень.

Таким чином, війна в Україні створила унікальний контекст для дослідження психоемоційного стану вагітних жінок, який поєднує біологічні, психологічні та соціальні чинники ризику. Особливої актуальності набуває порівняльне вивчення рівня тривожності у вагітних жінок із прифронтових і тиллових регіонів, що дозволить глибше зрозуміти територіальні відмінності у впливі війни на психічне здоров'я майбутніх матерів. Таке дослідження сприятиме розробці ефективних моделей психологічної підтримки, адаптованих до умов воєнного часу, а також створенню профілактичних програм для збереження психічного благополуччя матері та дитини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика психоемоційного стану вагітних жінок посідає значне місце в сучасній медичній, клінічній та перинатальній психології. Психофізіологічні аспекти гестаційного періоду висвітлені в роботах Байрампура, Х.,

Макдональд, С., Таф, С., Матохнюк та В. Оверчук, які доводять взаємозв'язок гормональних змін із підвищенням тривожності, що особливо посилюється впливом зовнішніх стресорів воєнного часу (Байрампура, Макдональд & Таф, 2015; Матохнюк & Оверчук, 2024).

Питання гендерних відмінностей у переживанні тривоги та депресії під час вагітності, а також вплив соціальної підтримки на психічне благополуччя, аналізуються у дослідженнях Т. Іванової та І. Зозулі, де наголошено на значущості стабільного соціального оточення у зниженні тривожних переживань (Іванова & Зозуля, 2021).

У світовій науковій традиції концептуальні засади вивчення перинатальної тривоги закладені в роботах J. Bowlby, D. W. Winnicott та C. D. Spielberger. Їхні теоретичні підходи стали основою сучасних інструментів дослідження емоційних станів вагітних, зокрема шкал STAI та PASS (Bowlby, 1971; Winnicott, 1984; Spielberger, 1983). Водночас дослідження впливу військових конфліктів на психоемоційний стан майбутніх матерів активно розвивається. Міжнародні огляди Keasley J. та IASC засвідчують, що війна, вимушене переміщення, руйнування соціальних структур та економічна нестабільність значно підвищують ризик тривожних і депресивних розладів у перинатальний період (Keasley et al., 2017; IASC).

Українські дослідниці І. Пелех та Л. Крупельницька звертають увагу, що психоемоційний стан вагітних у воєнних умовах значною мірою залежить від близькості до зони бойових дій, доступності медичної допомоги та рівня соціальної підтримки. Їхні дослідження підтверджують, що мешканки прифронтових регіонів мають вищий рівень ситуативної тривожності, частіше стикаються з емоційним виснаженням і порушеннями сну (Пелех, 2023; Крупельницька, 2025). Узагальнення сучасних джерел дозволяє стверджувати, що психоемоційний стан вагітних у період

війни є багатофакторним феноменом, який формується під впливом біологічних, психологічних і соціальних чинників, а його дослідження потребує подальшого поглиблення в умовах триваючих воєнних подій.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження особливостей прояву тривожності у вагітних жінок, що проживають у прифронтових і тилкових регіонах України, а також визначити психологічні чинники та механізми її подолання в умовах воєнного часу. У дослідженні застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу та порівняння, а також спеціальнонаукові психодіагностичні методики вимірювання тривожності та соціальної підтримки. Емпіричні дані опрацьовано з використанням описової статистики, t-критерію Стюдента та кореляційного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Тривога в перинатальний період постає як багатовимірний феномен, що поєднує загальнопсихологічні механізми та контекстуальні чинники вагітності. У класичній психоаналітичній традиції вона інтерпретується як сигнал внутрішнього конфлікту, що мобілізує захисні механізми Я (Freud, 1959). Згідно з концепцією Ч. Спілбергера, тривожність має двоїсту природу – як відносно стабільна індивідуальна риса і як реакція на ситуаційні подразники. У вітчизняній адаптації методики Спілбергера–Ханіна розрізняють ситуативну та особистісну тривожність, що дозволяє визначати як реактивні, так і диспозиційні компоненти переживань вагітних (Spielberger, 1983). Когнітивно-оцінювальний підхід Р. Лазаруса доповнює це розуміння, трактуючи тривогу як результат суб'єктивної оцінки події: інтерпретація ситуації як загрозової за умов браку ефективних копінг-ресурсів призводить до підвищення напруження та відчуття невизначеності (Lazarus & Folkman, 1984).

У контексті вагітності тривога набуває особливої специфіки. Перинатальна тривога – це комплекс емоційних переживань, пов'язаних із очікуванням дитини, який охоплює страх за плід, перебіг пологів, власну компетентність у ролі матері, а також невизначеність майбутнього. Цей феномен виявляє високу чутливість до соціального середовища, зокрема до умов війни (Матохнюк & Оверчук, 2024; Пелех, 2023).

Формування перинатальної тривоги зумовлене взаємодією біоповедінкових, когнітивних, ресурсних і середовищних чинників. Біоповедінкові аспекти – гормональні зсуви, соматичний дискомфорт, змінена інтероцепція – підвищують сенситивність до внутрішніх сигналів організму. Когнітивний компонент пов'язаний із катастрофізацією ризиків, заниженою самоефективністю та сприйняттям непередбачуваності подій, що призводить до підсилення тривоги (Lazarus & Folkman, 1984; Крупельницька, 2025). Водночас соціально-психологічні ресурси – підтримка партнера, родини, доступ до медичної допомоги – можуть значно зменшувати рівень тривожності. Метааналітичні дослідження підтверджують, що наявність підтримувального середовища послаблює зв'язок між стресом і розвитком клінічно значущої тривоги (Dennis, Falah-Hassani & Shiri, 2017; Biaggi, Conroy, Pawlby & Pariante, 2016).

У воєнний час ці закономірності набувають нових масштабів. Постійна небезпека, евакуація, руйнування соціальних зв'язків і брак медичної допомоги створюють надмірний рівень емоційного напруження, який особливо гостро переживають жінки з прифронтових територій. У мирних регіонах натомість тривожність вагітних зазвичай зумовлена побутовими або економічними чинниками, що мають менш травматичний характер. Порівняння цих двох груп дає можливість простежити, як інтенсивність зовнішніх загроз впливає на психоемоційний стан майбутніх матерів.

Дослідження українських психологів підтверджують цю тенденцію. Так, мешканки прифронтових територій демонструють на 35–40 % вищі показники ситуативної тривожності за шкалою STAI порівняно з жінками з тилкових областей, частіше скаржаться на порушення сну, соматичне напруження та страх за життя дитини (Матохнюк & Оверчук, 2024; Пелех, 2023). За оцінками Фонду ООН у галузі народонаселення, станом на початок 2024 року понад 180 000 вагітних в Україні проживають у зонах бойових дій або під регулярними обстрілами (UNFPA, 2024).

Хронічний стрес під час вагітності має доведені фізіологічні наслідки: підвищений рівень кортизолу впливає на розвиток нервової системи плода, може спричинити передчасні пологи або низьку вагу новонароджених (Carmichael & Shaw, 2000; Glynn, Wadhwa, Dunkel-Schetter, Chicz-DeMet & Sandman, 2001). У систематичному огляді J. Keasley та співавт. доведено, що вплив війни підвищує ризик акушерських ускладнень у 1,5-2 рази (Keasley, Blickwedel & Quenby, 2017).

Попри це, не всі жінки однаково реагують на стресові обставини. Дослідження Л. Крупельницької показало, що індивідуальна резиліентність, соціальна підтримка та стабільність сімейних стосунків знижують рівень тривожності навіть у прифронтових умовах (Крупельницька, 2025). Це узгоджується з міжнародними висновками про значення соціальних буферів у збереженні ментального здоров'я матері (Dennis, Falah-Hassani & Shiri, 2017).

Емпірична частина дослідження була спрямована на виявлення особливостей прояву тривожності у вагітних жінок, що проживають у різних умовах воєнного часу, а саме у прифронтових і тилкових регіонах України. Виходячи з теоретичних положень про природу перинатальної тривоги та її чутливість до соціально-психологічних умов, дослідження мало на меті порівняти рівні ситуативної та особистісної тривожності в обох групах, а також

з'ясувати, яким чином соціальна підтримка, частота повітряних тривог і доступ до медичної допомоги впливають на психоемоційний стан жінок під час вагітності.

Гіпотеза дослідження полягала в тому, що вагітні жінки, які проживають у прифронтових регіонах, характеризуються вищими показниками ситуативної та особистісної тривожності порівняно з жінками, які мешкають у тилкових областях, а також мають нижчі показники соціальної підтримки та відчуття безпеки. Таке припущення ґрунтувалося на результатах попередніх досліджень (Матохнюк & Оверчук, 2024; Пелех, 2023), які вказують на прямий вплив воєнних стресорів на психоемоційний стан майбутніх матерів.

Дослідження проводилося у період з лютого по квітень 2025 року серед 60 вагітних жінок віком від 20 до 38 років ($M = 29,3$; $SD = 4,7$), які перебували на II–III триместрах вагітності. До вибірки увійшли дві групи: перша складалася з 30 жінок, що проживають у прифронтових регіонах (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька області), а друга – з 30 респонденток, які мешкають у відносно безпечних тилкових регіонах (Львівська, Тернопільська, Вінницька області). Вибір учасниць здійснювався за принципом добровільної участі. Критеріями включення були відсутність діагностованих психічних розладів, згода на участь у дослідженні та відсутність тяжких акушерських ускладнень.

Для збору даних було використано комплекс методик, спрямованих на вимірювання різних аспектів тривожності та соціальної підтримки. Основним інструментом виступила шкала тривожності Спілбергера–Ханіна (STAI), яка дозволяє роздільно оцінювати ситуативну (S-тривожність) та особистісну (Т-тривожність) складові. Для аналізу соціальної підтримки застосовано опитувальник Sarason Social Support Questionnaire (у адаптації О. Михайлової), що оцінює як кількість соціальних контактів, так і рівень задоволеності ними.

Крім того, було розроблено авторську анкету, яка містила запитання про житлові умови, частоту повітряних тривог, наявність близьких, задіяних у бойових діях, доступ до медичної допомоги та досвід евакуації.

Збір даних здійснювався як офлайн (у жіночих консультаціях), так і онлайн (за допомогою Google Forms). Для забезпечення етичності дослідження всі учасниці були поінформовані про мету, умови участі та гарантії конфіденційності. Опрацювання результатів проводилося за допомогою програми SPSS Statistics 27 із використанням описової статистики, t -критерію Стьюдента для незалежних вибірок і коефіцієнта кореляції Пірсона.

Порівняльний аналіз результатів виявив статистично значущі відмінності між групами за рівнем ситуативної тривожності ($t = 4,71$; $p < 0,001$). У жінок із прифронтових регіонів середній показник STAI-S становив $M = 53,4$ ($SD = 8,6$), тоді як у мешканок тилкових регіонів – $M = 43,1$ ($SD = 7,9$). Подібна тенденція спостерігалася і щодо показників особистісної тривожності: $M = 51,7$ ($SD = 8,3$) у прифронтових жінок проти $M = 45,9$ ($SD = 7,1$) у тилкових ($t = 3,02$; $p < 0,01$).

Аналіз кореляційних зв'язків показав, що існує негативний зв'язок між рівнем соціальної підтримки та ситуативною тривожністю ($r = -0,42$; $p < 0,01$), тобто зі зростанням підтримки з боку партнера, родини чи громади рівень тривожності знижується. Водночас було виявлено позитивний зв'язок між частотою повітряних тривог і показником ситуативної тривожності ($r = 0,38$; $p < 0,05$). Крім того, наявність близьких, що беруть участь у бойових діях, та досвід евакуації виявилися предикторами підвищеного рівня емоційної напруги.

Інтерпретація отриманих результатів підтверджує гіпотезу про те, що територіальний чинник істотно впливає на рівень тривожності вагітних жінок у період війни. Високі показники ситуативної тривожності у прифронтових респонденток зумовлені постійним відчуттям небезпеки,

невизначеністю майбутнього, обмеженим доступом до медичної допомоги та соціальних ресурсів. Для мешканок тилкових регіонів, попри відсутність безпосередньої загрози життю, характерним залишається середній рівень особистісної тривожності, пов'язаний із загальним станом суспільної напруги, тривожними медіа-дискурсами та відчуттям колективної вразливості.

Таким чином, результати експериментального дослідження дають змогу зробити низку узагальнень. По-перше, у вагітних жінок із прифронтових регіонів рівень як ситуативної, так і особистісної тривожності значно перевищує аналогічні показники в учасниць із тилкових областей, що свідчить про безпосередній вплив бойових дій на психоемоційний стан майбутніх матерів. По-друге, соціальна підтримка є ключовим буферним чинником, який послаблює дію стресових обставин і сприяє збереженню психологічної рівноваги. По-третє, такі змінні, як частота повітряних тривог, досвід евакуації та участь членів родини у війні, виявилися суттєвими детермінантами підвищеного рівня тривоги.

Загалом проведене дослідження підтверджує, що війна створює багаторівневий психосоціальний тиск на вагітних жінок, а рівень їхньої тривожності значною мірою визначається поєднанням географічних, соціальних і ресурсних чинників. Отримані результати засвідчують, що проживання у прифронтових регіонах, обмежені можливості соціальної підтримки, часті повітряні тривоги та відчуття небезпеки формують підвищений рівень ситуативної й особистісної тривожності, тоді як у тилкових регіонах ці показники залишаються помірними завдяки більшому відчуттю безпеки та доступу до медичних і психологічних послуг. Таким чином, порівняльний аналіз рівня тривоги у вагітних жінок із прифронтових і тилкових регіонів України дозволяє виявити не лише кількісні, а й якісні відмінності у структурі їхніх психоемоційних переживань.

Виявлені закономірності підкреслюють необхідність диференційованого підходу до психологічної допомоги, який враховує контекст проживання, рівень соціальної підтримки та ступінь загрози життю. З'ясування цих аспектів має практичне значення для розроблення програм психопрофілактики, спрямованих на зміцнення резилієнтності, розвиток навичок саморегуляції та формування ефективних механізмів соціальної підтримки для жінок, що очікують дитину в умовах війни.

Висновки.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, рівень тривожності вагітних жінок прямо залежить від інтенсивності воєнних загроз і ступеня соціальної захищеності. Жінки, які проживають поблизу лінії фронту, демонструють значно вищий рівень ситуативної тривоги, що корелює з частотою повітряних тривог, нестачею медичних ресурсів і невизначеністю майбутнього. По-друге, соціальна підтримка та відчуття включеності у спільноту виступають буферними факторами, що знижують інтенсивність тривожних переживань. По-третє, результати дослідження підтверджують значення психологічної резилієнтності як внутрішнього ресурсу подолання стресу під час вагітності в умовах війни.

Практичне застосування результатів дослідження передбачає створення багаторівневої системи психологічної підтримки вагітних жінок у кризових умовах. Медичним працівникам рекомендується впроваджувати скринінг тривожності під час кожного етапу антенатального спостереження, використовуючи стандартизовані інструменти (зокрема шкалу STAI). Психологи, які працюють у жіночих консультаціях, пологових будинках і центрах для ВПО, мають орієнтуватися на короткострокові інтервенції, спрямовані на зниження рівня тривоги, розвиток емоційної саморегуляції та усвідомлення власних ресурсів. Ефективним може бути

застосування методів когнітивно-поведінкової терапії, психоедукації та майндфулнес-практик, адаптованих до перинатального періоду.

Важливо також розвивати групові програми підтримки для вагітних жінок у прифронтових регіонах, що забезпечують відчуття спільності, взаєморозуміння та безпеки. Для жінок, які пережили евакуацію або втрату житла, доцільно створювати мобільні пункти психологічної допомоги в рамках медичних і волонтерських ініціатив. Психологи та соціальні працівники повинні координувати свої дії з акушерами-гінекологами для формування єдиного маршруту допомоги вагітній жінці – від первинного виявлення тривожних симптомів до спеціалізованої психологічної або психіатричної підтримки.

На рівні державної політики доцільним є впровадження національної

програми психоемоційного супроводу вагітності, що включає підготовку медичного персоналу до роботи у кризових ситуаціях, створення єдиної інформаційної платформи для дистанційної психологічної допомоги та забезпечення доступу до безкоштовних консультацій психотерапевтів у регіонах з високим рівнем воєнної загрози.

Таким чином, результати дослідження не лише поглиблюють розуміння впливу війни на психоемоційний стан вагітних жінок, але й окреслюють практичні шляхи підвищення ефективності міждисциплінарної допомоги у сфері перинатального психічного здоров'я. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме збереженню психологічного благополуччя майбутніх матерів і забезпеченню здорового розвитку дітей, народжених у складних умовах воєнного часу.

Література:

1. Байрампул, Х., Макдональд, С., & Таф, С. (2015). Фактори ризику тимчасової та постійної тривожності під час вагітності. *Midwifery*, 31(6), 582–589. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2015.02.009>
2. Іванова, Т., & Зозуля, І. (2021). Гендерні особливості прояву тривоги та депресії. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 10, 68–76.
3. Крупельницька, Л. (2025). Психологічні особливості резиліентності вагітних жінок у період війни. *Психологічний часопис*, 2(10), 45–53.
4. Матохнюк, Л. О., & Оверчук, В. А. (2024). Вплив війни на психологічний стан вагітних жінок. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія «Психологічні науки»*, 1(4), 68–73. [https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.1\(4\).7](https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.1(4).7)
5. Пелех, І. (2023). Війна та емоційні переживання вагітних жінок: аспект статі. *Психологічний вісник ЛНУ імені Івана Франка*, 2(18), с. 76–82.
6. Biaggi, A., Conroy, S., Pawlby, S., & Pariante, C. M. (2016). Identifying the women at risk of antenatal anxiety and depression: A systematic review. *Journal of Affective Disorders*, 191, 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2015.11.014>
7. Bowlby, J. (1971). Attachment and loss: Vol. 1. Attachment. Ringwood: Pelican Books. 478 p.
8. Carmichael, S. L., & Shaw, G. M. (2000). Maternal life event stress and congenital anomalies. *Epidemiology*, 11(1), 30–35.
9. Dennis, C.-L., Falah-Hassani, K., & Shiri, R. (2017). Prevalence of antenatal and postnatal anxiety: Systematic review and meta-analysis. *British Journal of Psychiatry*, 210(5), 315–323. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.116.187179>
10. Freud, S. (1959). Inhibitions, symptoms and anxiety. London: The Hogarth Press & Institute of Psycho-Analysis. (Original work published 1926).
11. Glynn, L. M., Wadhwa, P. D., Dunkel-Schetter, C., Chicz-DeMet, A., & Sandman, C. A. (2001). When stress happens matters: Effects of earthquake timing on stress responsivity in pregnancy. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 184(4), 637–642.
12. IASC. (n.d.). Inter-Agency Standing Committee guidelines on mental health and psychosocial support. URL: <https://iasc.un.org>
13. Keasley, J., Blickwedel, J., & Quenby, S. (2017). Adverse effects of exposure to armed conflict on pregnancy: A systematic review. *BMJ Global Health*, 2(4). <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000377>
14. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
15. Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127–139.
16. Spielberger, C. D. (1983). Manual for the State-Trait Anxiety Inventory (Form Y). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. URL: https://www.researchgate.net/publication/235361542_Manual_for_the_State-Trait_Anxiety_Inventory_Form_Y1_-_Y2

17. United Nations Population Fund (UNFPA). (2024).
Ukraine Situation Report. Kyiv: UNFPA Ukraine.
Retrieved from <https://ukraine.unfpa.org/en/resources>

18. Winnicott, D. W. (1984). Through pediatrics to
psychoanalysis. London: Routledge, 400 p.

УДК: 159.9:616.89-008.454:355.1
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-403-413

Дата надходження: 30.12.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ПТСР У КОМБАТАНТІВ, ЯКІ ТРИВАЛИЙ ЧАС ПЕРЕБУВАЮТЬ У ЗОНІ БОЙОВИХ ДІЙ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОБЛЕМАТИКИ

Вікторія Гриджук¹, Віра Бурак²

¹Канд. психол. наук, завідувачка кафедри психології Інституту управління природними ресурсами, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Коломия, Івано-Франківська область, 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: BurakVV@krok.edu.ua

PTSD IN COMBATANTS WHO HAVE BEEN IN THE COMBAT ZONE FOR A LONG TIME: A RETROSPECTIVE ANALYSIS OF THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE PROBLEM

Victoria Grydzhuk¹, Vira Burak²

¹PhD in Psychology, Head of the Department of Psychology at the Institute of Natural Resource Management, KROK University of Economics and Law, Kolomyia, Ivano-Frankivsk Region, 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: BurakVV@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена дослідженню психологічних особливостей розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР) у комбатантів, які тривалий час перебувають у зоні бойових дій. Акцентовано увагу на тому, що ПТСР є багатовимірним феноменом і включає в себе нейробіологічні, психологічні та соціокультурні компоненти. Природа і механізми розвитку ПТСР у комбатантів мають свою специфіку, оскільки екстремальна ситуація тривалого власного та групового балансування між життям і смертю розкриває діапазон дії усіх можливих чинників хронізації цього психічного стану. Наслідком тривалого перебування в зоні безпосередніх бойових зіткнень стає наявність у комбатантів симптоматики комплексного та відстроченого типів ПТСР.

Проведений ретроспективний аналіз соціально-психологічних аспектів проблематики на прикладі комбатантів афганської і сучасної російсько-української війн вказує на наявність схожих патернів дезадаптації у комбатантів обох війн, а саме: високого рівня психосоціального стресу, флешбеків, інтрузивних спогадів, нічних кошмарів, відчуження і соціальної ізоляції. Але на противагу домінуванню у “афганців” “замороженості” емоцій, у сучасних комбатантів частіше фіксується гіпервігільантність, надмірна відповідальність, почуття провини (“синдром вижившого”).

Обидві категорії комбатантів стикаються з труднощами реінтеграції. Проте ветерани афганської війни страждали від відсутності системної психологічної допомоги та навішування ярликів “проблемних людей”, а комбатанти сучасної російсько-української війни отримують належну медико-психологічну допомогу та суспільну підтримку для відновлення особистісних ресурсів.

Супутніми, додатковими соціально-психологічними чинниками, що ускладнюють психічний стан сучасних комбатантів є: вплив інформаційних стресорів гібридної війни; специфічна ціннісно-екзистенційна травматизація, породжена особливостями ментального сприйняття природи російсько-української війни; масштабність загрози безпеці всього населення держави, включно і сімей комбатантів у тилових областях. У цьому контексті відсутність належної системи психосоціальної підтримки комбатантів може сприяти поновленню сценарію “втраченого покоління” у його сучасному форматі.

Ключові слова: комбатант, посттравматичний стресовий розлад, бойовий стрес, соціальна ізоляція, психосоціальна підтримка, афганський синдром, психологічна реабілітація, психічне здоров'я.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 11

Abstract. The article is devoted to the study of psychological characteristics of post-traumatic stress disorder (PTSD) development in combatants who have been in the combat zone for a long time. Emphasis is placed on the fact

that PTSD is a multidimensional phenomenon and includes neurobiological, psychological, and sociocultural components. The nature and mechanisms of PTSD development in combatants are specific, since extreme situations involving prolonged individual and group balancing between life and death reveal the range of action of all possible factors contributing to the chronicity of this mental state. Prolonged exposure to direct combat results in combatants developing symptoms of complex and delayed PTSD.

A retrospective analysis of the socio-psychological aspects of the issue, using the example of combatants in the Afghan and modern Russian-Ukrainian wars, indicates the presence of similar patterns of maladjustment in combatants of both wars, namely: high levels of psychosocial stress, flashbacks, intrusive memories, nightmares, alienation, and social isolation. However, in contrast to the dominance of emotional “freezing” among “Afghans,” modern combatants more often exhibit hypervigilance, excessive responsibility, and feelings of guilt (“survivor syndrome”).

Both categories of combatants face difficulties in reintegration. However, veterans of the Afghan war suffered from a lack of systematic psychological assistance and were labeled as “problem people,” while combatants in the current Russian-Ukrainian war receive adequate medical and psychological assistance and public support to restore their personal resources.

Additional socio-psychological factors that complicate the mental state of modern combatants include: the impact of information stressors of hybrid warfare; specific value-existential trauma caused by the peculiarities of mental perception of the nature of the Russian-Ukrainian war; the scale of the threat to the security of the entire population of the state, including the families of combatants in the rear areas. In this context, the lack of an adequate system of psychosocial support for combatants may contribute to the recurrence of the “lost generation” scenario in its current form.

Keywords: combatant, post-traumatic stress disorder, combat stress, social isolation, psychosocial support, Afghan syndrome, psychological rehabilitation, mental health.

Formulas: 0, pic.: 0, tab.: 0, bibl.: 11

Постановка проблеми. Війна – це не лише збройне протистояння держав, а й глибоке психологічне потрясіння для всіх її учасників. Вона змінює свідомість, систему цінностей, уявлення про безпеку, довіру й справедливість. Для військовослужбовців, які тривалий час перебувають у зоні бойових дій, війна стає не епізодом, а середовищем існування, що вимагає постійного напруження психічних ресурсів. Саме тому посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) нині розглядається не лише як клінічний феномен, а як масове соціально-психологічне явище, яке визначає стан цілих поколінь ветеранів.

За час російсько-української війни (2014-2025 р.р.) сотні тисяч військовослужбовців пройшли через бойові зіткнення, втрату побратимів, полон, поранення, руйнування мирного життя. Бойовий досвід формує специфічний тип їхнього психологічного реагування, який у частини комбатантів переходить у стійкі патологічні прояви – ПТСР, що порушує адаптацію, знижує працездатність і руйнує соціальні зв'язки.

Особливої уваги потребує категорія комбатантів, які тривалий час перебувають на безпосередній лінії зіткнення з

противником. У них прояви ПТСР мають тенденцію до накопичення та хронізації, що ускладнює процес відновлення навіть після повернення у мирне середовище. Таких військових вирізняє поєднання травматичних епізодів і відсутність “психологічних пауз” для інтеграції пережитого. Це створює загрозу синдрому “вкороченої життєвої перспективи”, втрати сенсу життя, зростання ризику суїцидів та залежностей.

Вітчизняні дослідження (Циганков, Волинець, Харченко, Титаренко, Чепелєва) вказують, що у значної частини ветеранів щонайменше спостерігаються симптоми повторного переживання травматичних подій, гіперзбудження, порушення сну, емоційна відчуженість. Зарубіжні вчені (Kolk, Herman, Figley, Erikson) підкреслюють, що ПТСР – не лише реакція на подію, а криза ідентичності, що підриває базову довіру до світу. Тривале перебування у бойовій зоні сприяє розвитку хронічного ПТСР, який часто поєднується із депресією, тривожними розладами та адиктивною поведінкою. Тому наразі надання ефективної психологічної допомоги неможливе без глибокого розуміння психологічних особливостей розвитку ПТСР у комбатантів, що тривалий

час зазнають бойового стресу. Постає потреба у вивченні структури, динаміки та чинників цього розладу, у вдосконаленні методів його діагностики й корекції в умовах ведення сучасної гібридної, автоматизованої та інтелектуалізованої за допомогою ІІІ війни.

Історичний досвід підтверджує, що без належної підтримки ветерани можуть перетворитися на “втрачене покоління”. Приклад ветеранів Афганської війни свідчить про серйозні труднощі їхньої соціальної адаптації: значна частина залишилася із не вирішеними психологічними проблемами, що негативно позначалося на родині і професійній самореалізації. Сучасні українські військові без ефективної системи психологічної та соціальної реабілітації ризикують повторити цей сценарій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ПТСР у комбатантів відображена у значній кількості сучасних наукових досліджень, що присвячені вторинним психічним реакціям на бойовий стрес ветеранів Другої світової війни, Корейської та В’єтнамської війн (Kulka et al., 1990), учасників бойових дій у Перській затоці, операції “Буря в пустелі” (Stretch et al., 1996), військовослужбовців, задіяних у війні в Іраку та Афганістані (Hoge et al., 2004; Schlenger et al., 2015). Наразі вже є публікації, що розкривають психотравмуючий контекст наймасштабнішого після Другої світової війни збройного конфлікту на території європейського континенту, а саме російсько-української війни (2014-2025 р.р.) (Кузнєцова, 2022; Пилюпенко, 2023; Сингаївська & Сокур, 2025). Узагальнення цих даних дає змогу порівняти особливості травматизації комбатантів різних типів бойових дій – від позиційних і партизанських до високотехнологічних гібридних операцій.

Проте вказана проблематика зберігає статус актуальної та недостатньо вирішеної. У вітчизняній та зарубіжній літературі виокремлюють кілька основних

напрямків дослідження ПТСР у комбатантів: поширеність і структура симптомів, фактори ризику та захисні реакції, а також розробка ефективних програм реабілітації й психотерапевтичних втручань.

Міжнародні огляди демонструють, що серед учасників бойових дій поширеність ПТСР сягає 15–30 % залежно від вибірки та методів діагностики. Українські дослідження вказують на 25–30 % військовослужбовців із клінічно значущими симптомами ПТСР.

Сучасні дослідження (Howard et al., 2019; Armour, 2020; Brewin, 2023) підкреслюють роль тривалості перебування у зоні бойових дій, інтенсивності та повторюваності травматичних подій, втрат побратимів, а також супутніх поранень як ключових чинників ризику розвитку хронічного ПТСР. До цього додаються індивідуальні особливості (високий рівень тривожності, невротизація), попередні травматичні досвіди та низька соціальна підтримка.

Окрема увага приділяється соціальній ізоляції, що є не лише наслідком, але й чинником, який поглиблює прояви ПТСР (Smith & Coker, 2018; Steenkamp et al., 2021).

Проблема ПТСР вивчається у межах психоаналітичного, когнітивно-поведінкового, гуманістичного та нейропсихологічного підходів. Доказова база останніх років (American Psychological Association, 2017; Bisson et al., 2021; WHO, 2023) визначає когнітивно-поведінкову терапію (зокрема травмофокусовану), EMDR та комплексні мультимодальні підходи як найбільш ефективні методи корекції ПТСР. У міжнародній практиці для ветеранів різних війн застосовувалися перевірені методи: для ветеранів В’єтнаму – експозиційна терапія; для військових Іраку та Афганістану – Cognitive Processing Therapy та Prolonged Exposure; для учасників миротворчих місій – EMDR і програми стабілізації. Ефективність цих методів доведена рандомізованими

дослідженнями, що показують зниження симптоматики ПТСР у 50-70% комбатантів.

У вітчизняній психотерапевтичній практиці вищеназвані підходи впроваджуються поки що фрагментарно, що пояснюється обмеженими ресурсами та недостатньою кількістю підготовлених фахівців.

Не викликає сумнівів і той факт, що психологічні особливості саме тих, хто тривалий час перебував/перебуває у зоні бойових дій, лишаються недостатньо дослідженими. На заваді стають фізична неможливість проведення відповідних досліджень в польових умовах, складність симптоматики, недостатня репрезентативність вибірок, короткостроковість спостережень, відсутність контрольних груп і брак інтердисциплінарних підходів. Зміни формату ведення сучасних бойових дій, постійне перебування в умовах нової ери війн – інтелектуально-роботизованої гібридної війни – також вносять свої корективи і вимагають посиленої уваги до розвитку ПТСР як у комбатантів, так і у цивільного населення.

Метою статті стало вивчення чинників розвитку ПТСР у комбатантів, які тривалий час перебувають у зоні бойових дій, а також порівняльний аналіз особливостей ПТСР та його наслідків для учасників бойових дій афганської та сучасної російсько-української війни у контексті подолання внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктогенів на шляху до реінтеграції в соціальне середовище поза умовами ведення бойових дій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика психологічних наслідків травматичного досвіду з'явилася задовго до офіційного визнання посттравматичного стресового розладу у діагностичних класифікаціях. Протягом XX століття поняття, що позначає психічні реакції на екстремальні події, неодноразово змінювалося – від “солдатського серця” і “shell shock” до сучасного терміна “post-traumatic stress

disorder”. Кожна історична епоха розставляла свої акценти у розуміння природи травми, її симптоматики та шляхів подолання.

Перші згадки про стани, подібні до ПТСР, зустрічаються ще у працях лікарів XIX століття. Після залізничних катастроф у Великій Британії з'явився термін “залізничний хворий” (railway spine); його вживали для опису людей, які пережили аварії й надалі страждали на безсоння, тривогу, нав'язливі спогади та фізичну слабкість. Лікар Джон Еріксен (1866) вважав, що причина – у мікроскопічних ушкодженнях спинного мозку, хоча пізніше стало зрозуміло, що симптоми мають переважно психологічну природу.

На початку XX століття під час Першої світової війни лікарі зіткнулися з масовими випадками нервових розладів серед солдатів. З'явився термін “shell shock” – “контузія від вибуху снаряду”, яким позначали стан, що супроводжувався тремором, заїканням, емоційною притупленістю, порушенням сну та страхом повернення на позиції. Спочатку його трактували як фізичне ураження нервової системи, але подальші спостереження довели, що подібні симптоми виникають і без безпосереднього впливу вибухів. Це стало першим кроком до розуміння психологічної природи бойової травми.

Після Другої світової війни у США та Європі активно використовували термін “battle fatigue” (“бойова втома”) або “combat exhaustion” – емоційне виснаження, спричинене надмірним психічним навантаженням у бойових умовах. З'явилися перші систематизовані спостереження психіатрів військових шпиталів (Grinker & Spiegel, 1945), де наголошувалося, що симптоми таких станів не завжди зникають після демобілізації, а можуть набувати хронічного характеру. У науковий обіг поступово входить поняття “психологічна травма” як наслідок дії надмірного стресора, що перевищує здатність особистості до адаптації (Selye, 1956).

У 1970-х роках, після війни у В'єтнамі, західна психіатрія зіткнулася з потужною хвилею ветеранів, які мали схожі симптоми: нічні кошмари, флешбеки, уникнення соціальних контактів, емоційне заціпеніння. Це стало поштовхом для офіційного визнання ПТСР як окремої психічної патології. У 1980 році в третє видання “Діагностичного і статистичного посібника з психічних розладів” (DSM-III) Американської психіатричної асоціації було включено новий діагноз – Post-Traumatic Stress Disorder (ПТСР). Це ознаменувало початок систематичного вивчення травматичних розладів у межах клінічної психології.

Включення ПТСР у DSM стало поворотним моментом: відбулася переорієнтація від суто медичного до психологічного розуміння проблеми. Визначення підкреслювало, що травма – це подія, яка виходить за межі звичайного людського досвіду й викликає інтенсивний страх, безпорадність або жах. Симптоматика ПТСР охоплювала три ключові групи:

- повторне переживання травми (спогади, сновидіння, флешбеки);
- уникнення всього, що нагадує про подію;
- підвищену фізіологічну збудливість.

Поступово поняття травматичного досвіду почало розширюватися. Дослідники (Herman, 1992; B. van der Kolk, 1996) виокремили комплексний ПТСР (C-PTSD) – стан, що розвивається внаслідок тривалої або повторюваної травматизації і супроводжується руйнуванням базових уявлень про себе й світ, втратою контролю над власним життям, глибоким відчуття провини та відчуження.

На сучасному етапі, згідно з DSM-5 (2013) та МКХ-11 (2018), ПТСР розглядається як розлад, що виникає після дії екстремального або катастрофічного стресора і включає в себе чотири основні кластери симптомів: повторне переживання, уникнення, негативні зміни у когнітивній та емоційній сфері, а також

симптоми гіперзбудження. Особливий акцент робиться на індивідуальних та соціальних чинниках, які визначають вразливість до розвитку розладу.

Нейробіологічні дослідження (Van der Kolk, 2014; Yehuda, 2016) показують, що у людей із ПТСР спостерігається гіперреактивність мигдалеподібного тіла мозку, зниження об'єму гіпокампа та дисфункція префронтальної кори, що ускладнює гальмування страхових реакцій. Це пояснює нав'язливі спогади, флешбеки, румінації й труднощі з адаптацією до мирного життя.

Таким чином, еволюція поняття посттравматичного стресового розладу пройшла шлях від фізіологічних пояснень (“shell shock”, “battle fatigue”) до сучасного розуміння ПТСР як психологічного розладу, в основі якого лежить складна взаємодія біологічних, когнітивних та соціально-психологічних чинників. Сьогодні ПТСР розглядається не лише як патологічна реакція на травму, але й як універсальна форма людського реагування на надзвичайні обставини, що потребує комплексного міждисциплінарного підходу до діагностики та лікування.

Світова статистика свідчить, що кожен п'ятий учасник бойових дій за відсутності будь-яких фізичних ушкоджень страждає від нервово-психічних розладів, а серед поранених і травмованих – кожен третій.

У комбатантів формування ПТСР має свою специфіку, зумовлену характером бойової діяльності, тривалістю перебування у зоні ризику та особливостями військової культури. На відміну від цивільного населення, військові стикаються з систематичним впливом травматичних подій, часто без можливості відновлення ресурсів.

За результатами досліджень Litz & Schlenger (2009), тривале перебування у бойових діях призводить до накопичення мікротравм – дрібних, але постійних стресорів, які у сукупності дають ефект хронічної психічної втоми. В українських

умовах цей фактор посилюється нестачею відпочинку, почуттям провини за загиблих побратимів, недовірою до командування, проблемами у сім'ї після повернення.

Психологічними чинниками розвитку ПТСР у військових є:

- інтенсивність та тривалість бойових дій;

- індивідуальні особливості особистості (емоційна стабільність, тип темпераменту, рівень життєстійкості);

- рівень згуртованості підрозділу та взаємопідтримки;

- наявність або відсутність соціальної підтримки після повернення;

- когнітивна оцінка травми (чи сприймається подія як беззмістовна, несправедлива тощо).

В українській психологічній науці проблема ПТСР почала активно досліджуватися після 2014 року у зв'язку з російською агресією на сході України. Значний внесок зробили українські науковці й практики Харченко, Мушкевич, Титаренко, Чепелева, які наголошують на тому, що ПТСР у військових має свої культурні, ціннісні та соціальні особливості.

Теоретико-методологічні дослідження виникнення психологічної травми у комбатантів та ролі у цьому процесі бойового досвіду в українській психології тільки починають розвиватися і здійснюються переважно в когнітивно-поведінковій парадигмі з урахуванням напрацювань західних колег.

Дослідження українських психологів (Титаренко, 2018; Волинець, 2021; Мушкевич, 2020) свідчать, що серед військовослужбовців часто спостерігається відстрочений тип ПТСР – симптоми з'являються через кілька місяців після повернення з фронту. Це пов'язано з тим, що в умовах бойових дій домінує функціональний тип реагування ("вижити"), а емоційне осмислення події відбувається лише після демобілізації. Саме тому у сучасних програмах психологічної допомоги ветеранам важливу роль відіграє рання діагностика,

ресоціалізація та профілактика вторинної травматизації.

Тривале перебування у бойових умовах сприяє формуванню комплексного ПТСР, який проявляється хронічним напруженням, емоційною втомою, порушенням саморегуляції, труднощами у міжособистісних стосунках. При найменшому нагадуванні про бойовий досвід ПТСР у комбатанта проявляється з новою силою. Тож посттравматичний стресовий розлад – це постійний "прихований" стрес, здатний відродитися у будь-яку хвилину.

В умовах війни 2022–2025 рр. українські комбатанти стикаються не лише з фізичною, а й із ціннісно-екзистенційною травмою – втратою довіри до світу, зміною життєвих орієнтирів, порушенням відчуття безпеки.

Узагальнені теоретичні та емпіричні уявлення про детермінанти, що сприяють або перешкоджають травматизації комбатанта, дають змогу визначити дві групи бойових стресорів: специфічні та неспецифічні для бойової обстановки (Дьяків, 2022).

Перші мають підвищений рівень стресогенності і включають: ситуації, що загрожують життю і фізичній цілісності військовослужбовця; загибель близьких людей і товаришів по службі; поранення, контузії, каліцтва; жахливі картини смерті і людських мук; випадки загибелі товаришів по службі, мирних громадян, відповідальність за які військовослужбовець приписує собі; події, у результаті яких постраждали честь і гідність військовослужбовців.

До другої групи належать стресори, які властиві як бойовій обстановці, так і іншим видам стресових ситуацій: підвищений рівень перманентної потенційної загрози для життя; тривале виконання напруженої діяльності; тривала депривація основних біологічних і соціальних потреб; різкі і несподівані зміни умов служби та життєдіяльності; відсутність контакту з близькими; неможливість змінити умови свого

існування; інтенсивні і тривалі міжособистісні конфлікти та ін.

Можна стверджувати, що соціально-психологічні чинники розвитку ПТСР у комбатантів мають багаторівневу природу і охоплюють індивідуальні, соціальні та ситуаційні аспекти життя. Розуміння цих чинників є ключовим для побудови ефективної системи психологічної підтримки військових, особливо тих, хто перебував у бойовій зоні тривалий час.

Важливо, що певна частина військових демонструє адаптивні стратегії – розвиток резильєнтності, зростання відповідальності, підвищення самооцінки, що узгоджується з концепцією “посттравматичного зростання” (Tedeschi & Calhoun, 2004). Водночас без належної психологічної підтримки ці процеси можуть трансформуватись у деструктивні форми поведінки.

На наш погляд, особливого значення для розуміння розвитку, специфіки і подолання наслідків ПТСР у сучасних українських комбатантів набуває і ретроспективний аналіз досліджуваного явища у покоління співвітчизників-комбатантів афганської війни.

Порівняння із досвідом ветеранів Афганської війни вказує на наявність схожих патернів дезадаптації, однак у сучасних українських комбатантів додатково фіксується вплив інформаційних стресорів, медійного середовища та вищий рівень соціальної дезорієнтації. Відсутність належної системи психосоціальної підтримки після повернення із зони бойових дій може відтворити сценарій “втраченого покоління”, характерний для “афганців”, що робить проблему ще більш загрозливою.

Ветерани війни в Афганістані (1979–1989) часто страждали на нічні кошмари, флешбеки, соціальну ізоляцію і агресивність. Проте діагноз “ПТСР” у радянській психіатрії офіційно не використовувався. Симптоми пояснювалися як “неврози”, “девіантна поведінка”, “асоціальність”. Це призводило до стигматизації ветеранів: замість

лікування вони отримували ярлики “проблемних людей”. Соціальний контекст був несприятливим: відсутність системної психологічної допомоги, приховування реальних масштабів війни, байдужість суспільства. У житті багатьох ветеранів Афганістану з’явилися такі соціально неприйнятні явища, як: алкоголізація, суїцидальність, криміналізація.

Домінувала “замороженість” емоцій, схильність до алкоголю як способу “заглушити” біль. Натомість у сучасних комбатантів частіше фіксується гіпервігільантність, надмірна відповідальність, почуття провини (“синдром вижившого”). Це зумовлено тим, що вони повертаються у суспільство, яке активно обговорює війну й героїзує армію.

Соціально-психологічний контекст сприйняття і участі в сучасній російсько-українській війні є значно іншим від афганського конфлікту (причини, спосіб ведення бойових дій, перебіг війни, масштабність і психологічна напруженість від розуміння, що смертельна небезпека поширюється на всю територію своєї країни, а отже в постійній небезпеці знаходиться і власна сім’я). Зазначене змінює фонові ознаки бойового стресу. Якщо афганський контекст перебування в зоні збройного конфлікту характеризувався усіма супроводжуваними похідними ідеологічно-насиленницького втручання в справи іншої країни, то український контекст визначається соціально-психологічними складовими свідомої боротьби за виживання часто на межі власних фізичних можливостей, але за наявності щонайменше психологічних важелів прийняття виклику як важливої складової життєстійкості та психологічної підтримки з боку рідних.

З одного боку, масштаби травматизації є надзвичайно високими (повномасштабна війна, масові втрати, довготривалі бойові дії), а з іншого – у суспільстві формується новий підхід до ветерана як до героя, захисника, члена спільноти. Це створює сприятливіший ґрунт для соціальної реінтеграції, хоча й

породжує високі очікування, які самі по собі можуть тиснути на людину.

І ветерани афганської війни, і сьогоденні українські комбатанти мають труднощі інтеграції в соціум. Однак, якщо у 1990-х роках суспільство дистанціювалося від “афганців” і співучасть у їхньому переживанні та подоланні воєнного травмівного досвіду брала тільки власна родина, то сьогодні українське суспільство створює відповідні умови для відновлення своїх захисників. Це стає важливим соціальним чинником подолання наслідків тривалого перебування особистості в несприятливих екстремальних умовах. Проте очікування “сильного ветерана” теж можуть стати пасткою, адже військові не завжди наважуються визнавати власну вразливість.

Іншим важливим моментом реінтеграції комбатантів в повоєнне життя є те, що у ветеранів Афганської війни ПТСР часто залишався невизнаним і не лікувався. Результати досліджень показали, що у 25,0-30,0% українських ветеранів афганської війни мали місце виражені прояви посттравматичних стресових розладів. У 50,0% колишніх воїнів-“інтернаціоналістів” були і навіть сьогодні присутні окремі симптоми ПТСР. Характерною для них стала зміна якості соціального функціонування ветеранів, що знайшла вираження у зниженні рівня їх соціальної адаптації. Типовими стали дезадаптивні форми реагування, особливо на емоційному рівні, які істотно утруднювали міжособистісне спілкування, особливо у сфері сімейних відносин. Повна соціально-психологічна адаптація відбулася лише у 12,0% ветеранів, часткова – у 64,0%, дезадаптованими залишилися 24,0% комбатантів (Юр’єва, Носов & Єрчакова, 2017).

Якщо в радянській практиці ветеранам Афгану переважно пропонували медикаментозне лікування (транквілізатори, нейролептики), що не вирішувало проблеми, а лише тимчасово пригнічувало симптоматику, то сучасна українська медико-психологічна допомога

передбачає мультидисциплінарний підхід: психотерапію (КПТ, EMDR, гештальт-терапія, логотерапія), роботу з родинами, психоедукацію, соціальну реабілітацію.

Важливою складовою інтегративного підходу до психологічного супроводу подолання наслідків ПТСР у комбатантів, які тривалий час перебували в зоні бойових дій, стає в сучасних умовах застосування елементів логотерапії Франкла, яка допомагає знайти сенс у пережитому. Для українських військових це може бути усвідомлення власної ролі у захисті країни, що підтримує внутрішній ресурс.

У підсумку можна сказати: якщо комбатанти Афгану залишалися наодинці зі своїми травмами, то сучасні військові в Україні мають більше шансів на успішну реабілітацію після пережитого бойового стресу і ПТСР, проте масштаб проблеми є безпрецедентним і вимагає задіяння значних соціальних, економічних і духовно-моральних ресурсів.

У обох випадках названих війн значущими чинниками ризику розвитку ПТСР у військових стали:

- 1) особистісні: висока чутливість, попередні психічні травми, відсутність навичок подолання стресу;
- 2) бойові: тривала експозиція травматичним подіям, перебування у зоні високого ризику, втрата побратимів;
- 3) соціальні: відсутність підтримки після повернення, економічні труднощі, стигматизація.

Але при цьому в сьогоденні українських комбатантів чинниками, що пом’якшують і сприяють одужанню та успішній реінтеграції, стають: наявність підтримуючих стосунків у сім’ї; позитивний образ військової служби (усвідомлення сенсу, відчуття причетності до захисту держави); доступ до професійної психологічної допомоги; участь у групах взаємопідтримки ветеранів.

Протягом листопада 2024 р.-травня 2025 р. нами було проведено на базі Івано-Франківського обласного шпиталю ветеранів війни констатувальне емпіричне

дослідження ПТСР у 30-ти комбатантів віком від 23 до 60 років, які мають досвід перебування у зоні бойових дій від 6 місяців до 3 років. У ході первинної бесіди було виявлено, що значна частина військових брали участь у бойових діях як у зоні проведення ООС, так і в умовах повномасштабного вторгнення. За військовою спеціалізацією респонденти поділялися на піхотинців, артилеристів, медиків та зв'язківців.

Результати обстеження комбатантів показали, що понад 60% військовослужбовців, які довгий час перебували в зоні бойових дій, мають симптоми ПТСР різної інтенсивності. Найчастішими проявами є: інтрузивні спогади, флешбеки, нічні кошмари, гіпервігільність, відчуження, почуття провини. У 30% комбатантів виявлено коморбідність із депресією, а у 15% наявні суїцидальні думки.

Молодші військовослужбовці частіше демонстрували симптоми гіперзбудження та агресивності, тоді як старші – емоційну пригніченість і депресивні прояви, що узгоджується з результатами зарубіжних емпіричних досліджень.

У досліджуваній вибірці комбатантів за методикою Рассела і Фергюссона “Експрес-діагностика рівня соціальної ізоляваності особистості” виявлена значна перевага середнього (20%) та високого (66%) рівнів ізоляваності, що підкреслює важливість втручань, орієнтованих на створення ветеранських спільнот, соціальних програм інтеграції. При цьому учасники, які перебували в ізоляції понад 6 місяців або мали досвід поранення, демонстрували вищий рівень соціальної ізоляції та потребу в глибокій психологічній підтримці. Деякі з респондентів у процесі обговорення демонстрували невербальні ознаки тривоги: тремтіння рук, уникання зорового контакту, посилену жестикуляцію.

Використання методики Рідера “Шкала психосоціального стресу”, адаптованої та стандартизованої Копіною, засвідчило, що

53% комбатантів мають високий рівень психосоціального стресу, 33% – середній рівень і лише 12% – низький рівень психосоціального стресу. Більшість комбатантів підтвердили наявність у себе флешбеків, порушення сну, бажання уникнення людей, виражену соціальну ізоляцію. Ці результати узгоджуються з міжнародними спостереженнями та свідчать про накопичувальний характер бойового травматичного досвіду.

Спостереження за наданням психологічної допомоги комбатантам, що довгий час перебували у зоні бойових дій, показали: наявність родинної підтримки значно пом'якшує перебіг розладу, а групова психотерапія дає найвищу ефективність щодо зменшення відчуженості та почуття провини.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити низку важливих висновків, які мають як теоретичне, так і практичне значення.

Посттравматичний стресовий розлад у комбатантів є багатовимірним феноменом, що включає нейробіологічні, психологічні та соціокультурні компоненти.

Перебування в умовах активних бойових дій сучасної війни сприяє формуванню у комбатантів симптоматики комплексного та відстроченого типів ПТСР. При цьому комплексний ПТСР проявляється внаслідок тривалого перебування в зоні безпосереднього бойового зіткнення на межі фізичного і психоемоційного виснаження і супроводжується насамперед хронічним напруженням, емоційною втомою, порушенням саморегуляції. Відстрочений тип ПТСР стає наслідком емоційного осмислення події, його симптоми з'являються через кілька місяців після повернення з фронту. ПТСР у перші роки після участі у бойових діях – це постійно “прихований” стрес, здатний відродитися при найменшому нагадуванні про бойовий досвід.

Розвиток ПТСР у комбатантів зумовлений поєднанням специфічних та

неспецифічних для бойової обстановки стресорів. Перші мають підвищений рівень стресогенності і включають в себе постійно діючі на психіку воєнні маркери смерті: загибель побратимів, контузії, каліцтва; картини фізичних і психоемоційних страждань внаслідок різних проявів насильства в екстремальних умовах. До неспецифічних стрес-чинників відносимо передусім тривалу депривацію основних біологічних і соціальних потреб і виконання напруженої діяльності при підвищеній відповідальності за власні дії.

Комбатанти, які тривалий час перебували в зоні бойових дій під впливом названих травмуючих стрес-чинників, потребують психологічної підтримки і, за потреби, професійної медико-психологічної допомоги.

В умовах війни 2022-2025 рр. українські комбатанти стикаються не лише з фізичною, а й зі специфічною ціннісно-екзистенційною травмою, породженою особливостями ментального сприйняття природи російсько-української війни.

Ветерани війни в Афганістані переживали ті самі симптоми ПТСР, що й сучасні українські комбатанти, але не отримували належної медико-психологічної допомоги, що посилювало

стигматизацію “афганця”. Це спричинило високий рівень алкоголізації, криміналізації та суїцидів серед комбатантів тієї війни в повоєнний період.

Проведений порівняльний аналіз вказує на наявність схожих патернів дезадаптації у сучасних комбатантів, до яких додається ще вплив інформаційних стресорів, медійного середовища та вищий рівень соціальної дезорієнтації. Відсутність належної системи психосоціальної підтримки після повернення із зони бойових дій може відтворити сценарій “втраченого покоління”, характерний для “афганців”. Попри те, що ветерани російсько-української війни мають значно ширший доступ до психологічної допомоги, суспільне визнання й державну підтримку, масштаби і особливості травматизації населення в умовах цієї війни загалом і, зокрема, комбатантів супроводжуються зміною життєвих перспектив, втратою довіри до зовнішньої підтримки і відповідно “замкненістю” на власних ресурсних можливостях. Зазначене, з одного боку, мобілізує внутрішні сили для відновлення, а з іншого – стає додатковим підсилюючим стрес-чинником екзистенційно вакуумного стану особистості в умовах сучасної війни.

Література:

1. Дьяків, О. (2022). Психологічна допомога військовим із ПТСР: вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми психології*, 4(56), 112–120.
2. Іванова, Н. (2021). Особливості психотерапевтичної допомоги учасникам бойових дій з ПТСР в Україні. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, Т. 12, 45, 201–213.
3. Сингаївська, І., & Сокур, І. (2025). Психологічна реабілітація воїнів після повернення у цивільне життя. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 421–428. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-421-428>
4. Шестопалова, Л., & Лісовенко, Л. (2018). Психологічні наслідки бойових дій: досвід України та міжнародні підходи. *Психологічний журнал*, (4), 38–47.
5. Юр'єва, Л., Носов, С., Мамчук, О., Николенко, О., Огоренко, В., Дукельський, О., Шустерман, Т., & Єрчакова, Н. (2017). Діагностика, корекція і

профілактика кризових станів в учасників воєнних конфліктів. Київ. 204.

6. Bisson, J., Cosgrove, S., Lewis, C., & Roberts, N. (2015). Post-traumatic stress disorder. *BMJ*, 351, h6161. Retrieved from: <https://doi.org/10.1136/bmj.h6161>.
7. Hoge, C., Auchterlonie, J., & Milliken, C. (2006). Mental Health Problems, Use of Mental Health Services, and Attrition From Military Service After Returning From Deployment to Iraq or Afghanistan. *JAMA*, 295(9), 1023–1032. Retrieved from: https://doi.org/10.1136/bmj.h6161?utm_source=chatgpt.com.
8. Kessler, R., Sonnega, A., Bromet, E., Hughes, M., & Nelson, C. (1995). Posttraumatic stress disorder in the National Comorbidity Survey. *Archives of General Psychiatry*, 52(12), 1048–1060. Retrieved from: https://doi.org/10.1001/jama.295.9.1023?utm_source=chatgpt.com.
9. Yehuda, R., & McFarlane, A. (1995). Conflict between current knowledge about posttraumatic stress disorder and its original conceptual basis. *American*

Journal of Psychiatry, 152(12), 1705–1713. Retrieved from: <https://doi.org/10.1176/ajp.152.12.1705>.

10. Koenen, K., Ratanatharathorn, A., McLaughlin, K., Bromet, E., Stein, D., & Kessler, R. (2017). Posttraumatic stress disorder in the World Mental Health Surveys. *Psychological Medicine*, 47(13), 2260–

2274.

Retrieved

from:

<https://doi.org/10.1017/S0033291717000708>.

11. Van der Kolk, B. (2014). *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma*. New York: Viking.

УДК 159.922:316.61

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-414-421

Дата надходження: 19.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons
Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ГЕНДЕРНО-ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВІКТИМІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ ЯК ПРОБЛЕМА КЛІНІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Тетяна Гущина¹, Ольга Сидоренко², Анна Широкова³

¹Канд. психол. наук, доцент кафедри психології ПБНЗ КМУ, «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, e-mail: t.hushchyna@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3456-2353>

²Магістерка психології, асистентка кафедри психології ПБНЗ КМУ, «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, e-mail: o.sydorenko@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4535-2591>

³Магістерка психології, асистентка кафедри психології ПБНЗ КМУ, «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, e-mail: a.shyrokova@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9774-2119>

THE ROLE OF GENDER AND AGE FACTORS IN PERSONALITY VICTIMIZATION: IMPLICATIONS FOR CLINICAL PSYCHOLOGY

Tetiana Hushchyna¹, Olha Sydorenko², Anna Shyrokova³

¹PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Psychology, Private Higher Educational Establishment “Kyiv Medical University”, Kyiv, Ukraine, e-mail: t.hushchyna@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3456-2353>

²Master of Psychology, Professor's Assistant, Department of Psychology, Private Higher Educational Establishment “Kyiv Medical University”, Kyiv, Ukraine, postal code 02099, e-mail: o.sydorenko@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4535-2591>

³Master of Psychology, Professor's Assistant, Department of Psychology, Private Higher Educational Establishment “Kyiv Medical University”, Kyiv, Ukraine, e-mail: a.shyrokova@kmu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9774-2119>

Анотація. У статті розглядається віктимність як складна клініко-психологічна проблема, що потребує міждисциплінарного аналізу та уточнення у сучасній науці. Підкреслено, що феномен віктимності не зводиться лише до пасивної ролі жертви, а включає ширший спектр проявів: від індивідуально-психологічних схильностей до поведінкових патернів і соціальних сценаріїв, які формуються під впливом культурного та соціально-економічного контексту. Встановлено, що термін «віктимність», «віктимна поведінка», «віктимогенність» позначають різні аспекти дослідження проблеми, що зумовлює складність її наукової операціоналізації. Проаналізовано індивідуально-особистісні чинники (когнітивні схеми, механізми психологічного захисту, емоційна регуляція), соціально-контекстуальні впливи (сім'я, соціальні інститути, культура), а також динаміку віктимності на різних вікових етапах у жінок та чоловіків. Виявлено, що гендер значною мірою визначає сценарії віктимізації: у жінок переважають моделі міжособистісної залежності та ризики сексуалізованого насильства, тоді як у чоловіків – патерни ризикованої та агресивної поведінки. Встановлено вікові відмінності: дитинство характеризується високою залежністю від мікросоціуму, підлітковий вік – чутливістю до групового тиску, рання дорослість – соціально-рольовою нестабільністю, а пізня дорослість та старість – ризиком ізоляції та експлуатації. Запропоновано інтегративну клініко-психологічну модель аналізу віктимності, яка поєднує мікрорівень особистісних психологічних механізмів та макрорівень соціального середовища. Зроблено висновки про необхідність подальшої розробки диференційованих програм профілактики та психотерапії з урахуванням гендерно-вікової специфіки, що визначає практичну значущість дослідження.

Ключові слова: віктимна поведінка, віктимність, віктимізація, роль жертви, дитяча травма, ідентифікація з агресором, гендерні відмінності, емоційний інтелект, особистісна вразливість.

Формули: 0; **рис.** 0; **табл.** 0; **бібл.:** 30

Abstract. The article examines victimhood as a complex clinical and psychological problem that requires interdisciplinary analysis and clarification in contemporary science. It is emphasized that the phenomenon of victimhood is not limited to the passive role of a victim but encompasses a broader spectrum of manifestations: from individual psychological predispositions to behavioral patterns and social scenarios shaped by cultural and socio-economic contexts. It has been established that the terms “victimhood”, “victim behavior”, and “victimogenicity” denote different

aspects of the issue, which complicates its scientific operationalization. Individual-personality factors (cognitive schemas, psychological defense mechanisms, emotional regulation), socio-contextual influences (family, social institutions, culture), as well as the dynamics of victimhood at different life stages among women and men have been analyzed. It was revealed that gender significantly determines victimization scenarios: in women, models of interpersonal dependence and risks of sexualized violence prevail, whereas in men, patterns of risky and aggressive behavior are more common. Age-related differences were identified: childhood is characterized by high dependence on the microsocial environment, adolescence by sensitivity to peer pressure, early adulthood by social-role instability, and late adulthood and old age by the risk of isolation and exploitation. An integrative clinical-psychological model of analyzing victimhood is proposed, combining the micro-level of personal psychological mechanisms with the macro-level of the social environment. The study concludes with the necessity of further development of differentiated prevention and psychotherapy programs that take into account gender and age specificity, which underlines the practical significance of the research.

Keywords: victim behaviour, victimhood, victimisation, victim role, childhood trauma, identification with the aggressor, gender differences, emotional intelligence, personal vulnerability, existential fears.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 0; **bibl.:**30

Постановка проблеми.

Незважаючи на активний розвиток травмотерапії та зростання потреби в психологічній підтримці постраждалих внаслідок російсько-української війни, феномен віктимізації залишається недостатньо теоретично обґрунтованим та клінічно дослідженим. Загалом віктимність розглядається або у звужено кримінологічному контексті, або редукується до наслідків психологічної травми, без глибокого аналізу особистісних, поведінкових та соціально-контекстуальних факторів. Це призводить до труднощів в діагностуванні, ризиків ретравматизації та неефективності психотерапевтичної допомоги. Проблема посилюється поширенням віктимблеймінгу, гендерних стереотипів та недостатньою увагою до вікових соціокультурних детермінант віктимної поведінки. Актуальність дослідження віктимізації різко зростає в умовах колективної травматизації через війну, зростання побутового та гендерного насильства, коли традиційні психодіагностичні та терапевтичні інструменти є недієвими для виявлення прихованих форм віктимної динаміки. Недостатньо розкритими залишаються також механізми її формування у взаємозв'язку з віковими та гендерними особливостями особистості в рамках клінічної психології.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття віктимізації належить до міждисциплінарних, оскільки поєднує в собі клінічні, соціальні та культурні виміри людського існування. У класичних працях

Л. Франка, Г. Клейнфелера, Б. Мендельсона віктимність розглядалася переважно у кримінологічному контексті як схильність особи ставати жертвою злочину. Так Л. Франк підкреслював, що віктимність – відносно стабільна риса особистості, проявами якої є певні поведінкові патерни, емоційна вразливість, недостатня критичність до оточуючих, невміння захищати власні кордони. Присутність психологічної складової у визначенні феномену віктимізації сприяла розгортанню розуміння віктимності від фактичної ідентифікації жертви злочинних дій та обставин до віктимності в сенсі «віктимогенності» – потенційної можливості перетворитися на жертву (Давиденко, 2014).

В українських психологічних дослідженнях віктимність визначають як соціально-функціональну та консцієнтальну уразливість (Туляков, 2000; Гарькавець, 2013); як сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов-причин перетворення людини на жертву (Джужа, 2023); як потенційну здібність особистості обирати рольовий репертуар «жертви», робити небезпечні ситуації частиною власного життя (Бантишева, 2016); як певний тип дієвості або бездієвості, через які відбувається зумисний вибір та зависання в стані жертви, оскільки це нібито вигідно (Бовть, 2004).

Більшість соціально-психологічних досліджень зосереджені на вивченні феномену індивідуальної віктимності, а саме на виявленні сукупності індивідуальних психологічних, соціальних,

біофізичних детермінант, що викликають віктимізацію особистості (хтось, хто всіх аналізував). У сучасній клінічній психології та психотерапії спостерігається зміщення перспективи в бік розуміння віктимізації як процесу стосунків, що підтримуються дисфункціональними взаємодіями, що повторюються, зокрема в рамках терапевтичних відносин. Цей погляд відповідає посттравматичним та інтегративним моделям, які розглядають віктимізацію як вторинну реакцію на неопрацьовану травму, що відображається в моделях поведінки, порушенні ідентичності і схильності до самозвинувачення або прийняття ролі жертви (Hogowitz, 1986; Герман, 2015).

Мета статті – клінічно обґрунтувати соціально-психологічні чинники та гендерно-вікові особливості віктимізації особистості на основі теоретичного аналізу класичних та сучасних психологічних та міждисциплінарних джерел.

Виклад основного матеріалу дослідження. В найширшому розумінні віктимність або віктимогенність – це соціально-психологічна особливість індивіда, яка виявляється як результат набуття індивідом таких фізичних, психічних, соціальних рис та ознак, які здатні зробити його схильним або вразливим до перетворення у жертву.

Поведінка віктимної (віктимогенної) особистості неусвідомлено розгортається так, щоб спровокувати насильницькі прояви агресії, ризики конфліктів та небезпечних наслідків. В такому розумінні віктимізація набуває характеру девіантної поведінки, оскільки містить в собі елементи відхилення від безпечного життя (Бондарчук, 2006; Вакуліч, 2009).

З іншої точки зору, кожен член суспільства має певний рівень віктимності, яка визначається фактом існування людини у світі, соціальному середовищі, де присутні злочинність, ризики та загрози.

На думку В. Тулякова, фактор «вразливості» як причина віктимізації особистості виникає не через

«неправильну» поведінку жертви, а радше через зовнішні обставини – бідність, дискримінацію, відсутність підтримки від держави та соціальних спільнот. Соціальна віктимність (вразливість, яка викликана соціальною нерівністю та умовами життя) формує у особистості сприйняття себе як жертви через відчуття безпорадності, знижує критичність до ризиків і може провокувати повторне потрапляння в небезпечні для життя та здоров'я ситуації. Автор вказував на ризики вторинної віктимізації через заподіяння нової шкоди жертві з боку правоохоронної, медичної або судової систем (Туляков, 2000).

Іншим джерелом віктимізації є зумисно (але не завжди усвідомлено) обрана індивідуальна стратегія, коли віктимність не обов'язково є наслідком важких соціальних умов, а радше стратегічним засвоєнням або прийняттям на себе ролі жертви в міжособистісних стосунках або соціальних контекстах. Цей тип віктимності має виражений функціональний характер, є проявом ситуативної адаптації, наприклад, отримання вторинної вигоди, уникнення конфліктів, збереження стосунків, отримання допомоги.

В психоаналітичному підході процес перетворення на жертву досліджуються через динаміку глибинного внутрішнього конфлікту між потягами лібідо та мортідо, де агресія може бути спрямована на самого себе в ситуації насилля або підпорядкування (Медвідь, 2016). Глибинні механізми віктимізації пояснюють такі концепти як повторення (compulsion), коли жертва несвідомо відтворює травмуючі ситуації; ідентифікація з агресором – психологічний захист, який призводить до прийняття позиції зручної для агресора; несвідоме почуття провини – бажання бути покараним, відчуття «я цього заслуговую»; співзалежність – пошук жертвою визнання та прийняття через страждання та приниження; порушення кордонів Я, коли особистість не відділяє себе від інших, не може захиститися, сценарій жертви – стійкий, несвідомий життєвий сценарій.

Так, З. Фройд ввів поняття «вторинної травми» (repetition compulsion), коли людина несвідомо відтворює небезпечні ситуації, навіть якщо вони спричиняють шкоду та біль. Зазвичай несвідоме повторення травмуючого досвіду базується на драматичних травматичних подіях дитинства (Фройд, 2019).

Ш. Ференці, досліджуючи дитячу травму, акцентував на ідентифікації з агресором як глибинному механізмі віктимізації. В таких випадках дитина несвідомо ідентифікується з дорослим – агресором, беручи роль жертви як «звичну» і в подальшому відтворює сценарій жертви в своєму житті, сприймаючи це нормою близькості (Ференці, 2024).

А. Фройд та її послідовники розкрили потенціал віктимізації в механізмах психологічного захисту, які формуються спочатку як способи реагування на загрозу, але можуть закріпитися як хронічні віктимні поведінкові патерни (Фройд, 2019). Дитяча травма, яка призводить до раннього розщеплення образів «поганого» та «хорошого» об'єкту, впливає на здатність будувати зрілі стосунки. Відповідно людина несвідомо «втягується» в травматичні зв'язки, повторюючи сценарії залежності та вразливості (Courtois & Ford, 2013; Герман, 2015).

Ж. Лакан вважав, що глибинними механізмами віктимізації можуть виступати не тільки безпосередні акти насилля, але й несвідомі бажання бути визнаним навіть через страждання. Він підкреслював значення символічного прийняття та символічної ідентичності. Дефіцит визнання та прийняття соціальним оточенням провокує людину на пошук символічної ідентичності (через існування в мові іншого) і це робить суб'єкта вразливим перед насиллям та соціальним відчуженням. Віктимна поведінка може з'являтися у момент, коли суб'єкт опиняється перед реальними травмуючими обставинами, які не можливо символізувати і виявляється у стані безпорадності. Суб'єкт не володіє своїм

бажанням, а лише реалізує бажання іншого (агресора, соціуму тощо). Жертва може несвідомо повторювати віктимні сценарії (наприклад, у стосунках), намагаючись сприйняти досвід, в якому припиняється мова і починається шок, ступор, або «тілесне знання» про те, що не можна висловити («Реальне» за Лаканом). Віктимність часто є наслідком зустрічі з «Реальним», яке порушує цілісність суб'єкта і вимагає реконструкції його внутрішнього світу (Fink, 1997).

У когнітивно-поведінковому підході акцент зроблено на когнітивних спотвореннях та набутих схемах безпорадності, які формують базу для віктимної поведінки (Бек, Девіс & Фріман, 2024; Seligman, 2002).

Процес такого типу віктимізації відбувається як соціально навчена поведінка, тобто через підкріплення, які отримують в міжособистісних стосунках: увагу, співчуття, уникнення відповідальності тощо. Роль жертви може бути як нав'язаною, так і обраною, і проявлятися як нав'язана ідентичність або реакція на ситуацію. Соціально-рольова віктимність зберігається як особистісна стратегія і може повторюватися несвідомо в близьких стосунках, на роботі, в терапії. Люди, які опинилися в ролі жертви можуть знову й знову потрапляти у подібні ситуації, якщо така поведінка отримує «повторні підкріплення»: співчуття рідних, уникання відповідальності, складних рішень, тимчасове зниження тривоги. Ці вигоди неусвідомлюються, але підтримуються через віктимну модель поведінки.

Е. Берн та його учень С. Карпман детально розкрили механізми такого соціально-рольового типу віктимізації через аналіз психологічних життєвих сценаріїв, зокрема психодинамічної гри «Драматичний трикутник: жертва – переслідувач – рятівник», а М. Селігман – в концепції набутої безпорадності як фундаменту для пояснення хронічної/латентної віктимності (Karpman, 1968; Seligman, 2002).

Феномен латентної віктимності проявляється через перетворення віктимної поведінки не лише у сценарій страждання, але й як підтримка травматичної динаміки (Kalsched, 1996). Рушійними механізмами цього явища виступають віктимні переконання, відмова від відповідальності, вторинні вигоди, пошук зовнішнього винного або зовнішнього рятівника. Таким чином віктимізація отримує циклічний характер через повторення інтерособистісного сценарію, який підтримує психічну структуру безпорадності. Так само віктимна поведінка є неусвідомленим повторенням дитячих моделей взаємодії, що сформувалися в ситуаціях травматичного безсилля.

Варто зауважити, що особистісні прояви віктимності – не є випадковими епізодами: це сталі особистісні характеристики, пов'язані з певним способом сприйняття світу, себе та інших. Віктимізація – це результат особистісного розвитку, а не лише зовнішніх обставин. Віктимна поведінка може бути частиною життєвого сценарію, вбудованого в структуру особистості і може проявлятися в повторенні вибору небезпечних стосунків, сталій позиції «жертви», відсутності навичок самозахисту.

Ключовим в розумінні механізмів віктимізації є наявність потенціалу жертвовності, який може проявлятися або ні, залежно від поведінки та умов середовища. Проте віктимність як віктимогенність та віктимність як віктимна поведінка мають відмінності. Віктимна поведінка – це активна реалізація віктимного потенціалу і вона може бути усвідомленою чи неусвідомленою, а також складається з конкретних дій та реакцій, які формують перехід в позицію жертви.

Водночас міждисциплінарні дослідження (правові, соціологічні, клінічні) демонструють, що віктимність не може бути зведена лише до особистісної характеристики, а формується у складному полі взаємодії індивідуальних та контекстуальних чинників. Стати жертвою

– це наслідок не лише індивідуальних особистісних якостей, але й відображення соціального неблагополуччя, правової незахищеності та інституційованої слабкості.

Важливим підґрунтям формування віктимної поведінки є соціальні ролі та культурні очікування, особливо в контексті вікових та гендерних проявів.

Травматичний досвід дитинства створює надвисоку вірогідність формування віктимної особистості. Базовою вразливістю дитячого віку є повна залежність дитини від дорослих, незрілість когнітивних, емоційних, фізичних ресурсів для захисту від насильства або нехтування потребами. В численних дослідженнях показана роль специфічної психологічної вразливості, яка визначається власне віковою динамікою. Дитячі травми створюють умови первинної віктимізації у випадках занедбання або насильства, кризових життєвих обставин. Природа насильства з боку рідних, або просто дорослих для дитини є тим, що не можна пояснити та передбачити, і єдиною стратегією виживання стає стратегія покори, стратегія жертви. Діти – жертви навчаються реагувати, навіть не маючи здатності називати або розрізняти сигнали загрози, які пробуджують в них тривогу. Вкорінюють в свою ідентичність систему смислів, ядром якої є самозвинувачення та визнання власної негідності (Герман, 2015).

На думку дослідників комплексної травми Courtois та Ford, люди, які пережили травми раннього віку перебувають в режимі біологічного та психологічного виживання протягом життя: відчують постійно тривогу, часто борються з почуттям гніву, горя, відчуження, недовіри, низької самооцінки, самотності, сорому та відрази до себе. Їх особистість опиняється в полоні віктимної ідентичності, яка протягом життя сприятиме стагнації особистісних ресурсів та ускладненню в соціальній самореалізації (Courtois & Ford, 2013).

Українські дослідники Кибальченко В., Джу́жа О. наголошують на особливо негативному впливі авторитарного,

гіперопікуючого та ігноруючого стилю виховання в дитинстві. Науковці акцентують поліфакторну природу віктимізації дитини, коли одночасно можуть бути присутні і психопатології батьків, і особистісні особливості матері, і емоційні порушення організації сім'ї, низький соціально-економічний статус сім'ї, конфлікти в сім'ї, розбіжності цінностей сім'ї, неповна сім'я, алкоголізація, наркотизація одного або обох батьків, надзвичайно молодий вік батьків. Сукупний тягар соціальних та психологічних травмуючих обставин визначає комплексний характер психотравми і її довготривалого наслідку – віктимізації особистості (Кибальченко, 2017; Джужа, 2023).

В дослідженнях підліткового віку виокремлюють додаткову специфічну вразливість, яка викликана кризами ідентичності, актуалізованою потребою у соціальному визнанні, конфліктами з авторитетами. В ситуації дефіциту підтримки дорослих та власної психологічної незрілості підлітки потерпають від булінгу, сексуальної експлуатації чи групового тиску (Гарькавець, 2013; Шиліна & Іванов, 2016; Джужа, 2023).

Період ранньої дорослості (18-40) – вік спроб побудови близьких стосунків, що без достатнього емоційного досвіду або критичного мислення стає фактором психологічної вразливості і віктимізації у сфері інтимних та професійних стосунків. У зрілому віці віктимні сценарії частіше пов'язані з сімейною або професійною сферами (психологічне насильство у шлюбі, мобінг на роботі, кризи кар'єри, сімейні конфлікти, економічна нестабільність). У літньому віці віктимність набуває форм соціальної ізоляції, економічної залежності з боку рідних чи опікунів. (Туляков, 2000; Вакуліч, 2009; Мірошніченко, 2016; Поліщук, 2016).

Гендерна специфіка схильності до віктимної поведінки обумовлюється як соціальними очікуваннями, так і

стереотипними уявленнями про ролі чоловіків та жінок (Бантишева, 2016; Куравська, Лукеча & Гошків, 2022). Зокрема чоловіки демонструють схильність до активної віктимності, яка проявляється через агресивність, участь у конфліктах і девіантну поведінку (Поліщук, 2016; Туляков, 2000). Це підвищує ризик бути втягнутим у ситуації насильства, особливо з боку інших чоловіків. D. Olweus виявив, що понад 80% хлопців, які стали жертвами шкільного булінгу зазнали фізичної агресії саме від однолітків чоловічої статі (Olweus, 1985). Натомість жінки частіше демонструють пасивну віктимну поведінку, що виявляється у підкоренні, уникненні конфліктів, залежності від думки оточення та потребі в захисті. Ці патерни поведінки формуються під впливом фемінізованої моделі соціалізації, де цінуються покірність, турбота та емоційна вразливість. (Бантишева, 2016; Куравська, Лукеча & Гошків, 2022). У дослідженні О. Бантишевої здійснено аналіз поведінки юнаків та юнок віком від 17 до 21 років, і виявлено, що гендерно-рольові установки зумовлюють тип віктимної поведінки. Юнаки частіше демонструють гіперсоціальну та агресивну віктимність, тоді як дівчата – безпорадність та залежність (Бантишева, 2016).

Аналіз характеру корисливо-насильницьких злочинів показує, що дівчата, які виявляють низьку ініціативність, труднощі в організації власної діяльності та потребу у зовнішньому контролі, частіше потрапляють у ситуації психологічного насильства або маніпуляції (Мірошніченко, 2016). Також важливим є фактор рольових очікувань суспільства при віктимізації неповнолітніх: дівчата частіше потрапляють у ситуації символічного або психологічного тиску, хлопці – у фізичне насильство (Шиліна & Іванов, 2016).

В дослідженні О. Петрунько гендерні відмінності віктимізації виражаються у виборі стратегії в загрозливих ситуаціях: молоді жінки частіше відчувають безсилля та потребу в

соціальний підтримці, а чоловіки – ізольованість та недовіру (Петрунько & Паціора, 2023). Мединська Ю., Дерв'янка С. вказують на те, що важливим предиктором віктимної поведінки є емоційний інтелект (Мединська, 2012; Дерв'янка, Примак & Ющенко, 2018). Зокрема виявлено, що юнаки з нерозвиненою емоційною регуляцією частіше вдаються до агресивного самозахисту; у дівчат емоційна чутливість і залежність підсилюють конформну поведінку.

Отже, дослідження різних авторів підтверджують, що існують відмінності в стилях віктимної поведінки, методах психологічного захисту, способах реагування на критичні чи небезпечні ситуації в залежності від гендеру в конкретному віці. Ця різниця проявляється у схильності чоловіків до більш активного або агресивного самозахисту, тоді як жінки частіше демонструють пасивні чи залежні стратегії реагування. Гендерні стереотипи виступають системним фактором: вони закріплюють уявлення про «допустимі» ролі жертви чи агресора для чоловіків та жінок. Клінічний аналіз демонструє, що ігнорування цих стереотипів у психотерапевтичній практиці знижує ефективність втручань.

Висновки. Віктимізація є складним міждисциплінарним феноменом, який не можна зводити до окремої особистісної характеристики. Її формування зумовлене поєднанням соціально-психологічних факторів та гендерно-вікових особливостей психічного розвитку.

Проаналізовано, що поведінкові стратегії жертви можуть мати як характер

несвідомої адаптації (концепції набутої безпорадності, драматичного трикутника, ідентифікації з агресором), так і соціально навченої ролі, яка підтримується через вторинні вигоди.

Встановлено, що гендер визначає специфіку формування віктимних сценаріїв: для жінок характерніші моделі міжособистісної залежності та ризик потрапляння у ситуації домашнього чи сексуального насильства, тоді як чоловіки частіш демонструють віктимність через ризиковану або агресивну поведінку.

Визначено вікові особливості процесу віктимізації, які істотно модифікують інтенсивність і характер віктимізації: у дитинстві домінує залежність від оточення, у підлітковому віці – вразливість до групового тиску, у молодості – нестабільність соціальних та рольових позицій, у похилому віці – ризик соціальної ізоляції та експлуатації.

Виявлено, що соціально-контекстуальні фактори (сімейна динаміка, культурні норми, економічні умови) виступають фоном, що підсилює або послаблює прояви гендерно-вікової віктимності. Інтегративно клініко-психологічна модель дозволяє поєднати мікрорівень (особистісні механізми) та макрорівень (соціальні умови), що створює основу для глибшого розуміння феномену віктимізації.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричне підтвердження запропонованої моделі та розробку клінічних інструментів діагностики віктимності з урахуванням гендеру та віку.

Література:

- 1.Бантишева, О. О. (2016). Гендерно-вікові особливості схильності осіб юнацького віку до віктимної поведінки. *Молодий вчений*, 1(28), 132–136.
- 2.Бек, А., Девіс, Д., & Фріман, А. (2024). *Когнітивна терапія розладів особистості*. Київ: Науковий світ.
- 3.Бовть, О. Б. (2004). Віктимна поведінка як психологічна проблема. У *АКЛ* (с. 14–22). Київ.
- 4.Бондарчук, О. І. (2006). *Психологія девіантної поведінки*. Київ: МАУП.
- 5.Вакуліч, Т. М. (2009). *Психологія віктимної поведінки*. Київ: Науковий світ.
- 6.Гарькавець, С. О. (2013). *Психологія підліткової віктимності: Монографія*. Луганськ: Ноулідж.
- 7.Герман, Д. (2015). *Психологічна травма та шлях до видужання*. Львів: Видавництво Старого Лева.
- 8.Давиденко, В. Л. (2014). Генеза кримінологічного вчення про жертву. *Форум права*, 3, 97–101.

9. Дерев'янка, С., Прима, Ю., & Ющенко, І. (2018). Роль емоційного інтелекту в запобіганні віктимності молоді. *Наука і освіта*, (9–10), 44–50.
10. Джуза, О. М., & Сюравич, В. Г. (2023). Характеристика основних факторів віктимізації дітей і запобігання домашньому насильству. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*, 4, 12–18. <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-4-2>
11. Кибальченко, В. (2017). Віктимізація в дитячому віці як наслідок поліфакторної депривації. *Особлива дитина: навчання та виховання*, (4), 27–36.
12. Куравська, Н. В., Лукеча, І. М., & Гошків, В. В. (2022). Гендерні особливості схильності до віктимної поведінки студентів закладів вищої освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (4), 45–50. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.4.9>
13. Медвідь, Є. С. (2016). *Основи глибинної психології: навчальний посібник*. Ніжин.
14. Мединська, Ю. Я. (2012). Рівень емоційного інтелекту як детермінанта психологічної безпеки особистості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2(2), 354–359.
15. Мірошніченко, Т. О. (2016). Загальна характеристика рівнів віктимологічної профілактики корисливо-насильницьких злочинів. *Європейські перспективи*, (2), 70–74.
16. Полішук, І. В. (2016). Психологічне благополуччя осіб із різним досвідом віктимності. *Психологія і суспільство*, (1), 34–43.
17. Петрунко, О. В., & Паціора, Г. (2023). Особливості віктимної поведінки молоді. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(70), 159–165.
18. Туляков, В. О. (2000). *Віктимологія. Соціальні та кримінологічні проблеми*. Одеса: Юридична література.
19. Ференці, Ш. (2024). Змішування мов між дорослим і дитиною. Мова ніжності і пристрасті (пер. М. Євграшиної). *Український психоаналітичний журнал*, 2(2), 112–117. <https://doi.org/10.32782/upj/2024-2-2-10>
20. Фройд, З. (2019). *Тлумачення снів* (пер. В. Чайковського). Харків: Фоліо.
21. Шиліна, А. А., & Іванов, М. С. (2016). Гендерні особливості статусно-рольової та поведінкової віктимності неповнолітніх. *Право і безпека*, 4(63), 169–173.
22. Courtois, C., & Ford, A. (2013). *Treatment of complex trauma: A sequenced, relationship-based approach*. Guilford Press.
23. Fink, B. (1997). *A clinical introduction to Lacanian psychoanalysis*. Cambridge: Harvard University Press.
24. Horowitz, M. J. (1986). *Stress-response syndromes: A review of posttraumatic and adjustment disorders*. *Hospital & Community Psychiatry*, 37(3), 241–249.
25. Kalsched, D. (1996). *The Inner World of Trauma: Archetypal Defences of the Personal Spirit*. Routledge/ Taylor & Francis
26. Karpman, S. (1968). Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.
27. Olweus, D. (1985). *Aggressive behavior among schoolchildren*. Bergen: Bergen University Press.
28. Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
29. Freud, A. (n.d.). Defense mechanisms. In *Encyclopedia Britannica* (Vol. 7, pp. 172–173). London.

УДК 159.9:1 + 159.964.2 + 611.82
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-422-431

Дата надходження: 20.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

НЕЙРОБІОЛОГІЯ ТА ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ВИКЛИК У ФЕНОМЕНІ «ВТРАЧЕНОЇ ІДЕЇ»

Вероніка Горєлова

Кандид. юрид. наук, доцент, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук Таврійського Національного Університету імені В.І. Вернадського, Навчально-науковий гуманітарний інститут, кафедра державно-правових і гуманітарних наук, м.Київ, Україна, e-mail: gorielova.veronika@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-2422>

NEUROBIOLOGY AND THE EXISTENTIAL CHALLENGE IN THE PHENOMENON OF THE "LOST IDEA"

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, Department of State Law and Humanities, Kyiv, Ukraine, e-mail: gorielova.veronika@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-2422>

Анотація. У статті досліджується феномен «втраченої ідеї» як багатовимірне психонейроекзистенційне явище, що поєднує когнітивні, психологічні, психоаналітичні та філософські аспекти людського досвіду. Ситуація гострого переживання втрати власної думки розглядається не як короточасний когнітивний збій, а як момент глибинного зіткнення ідентичності з межами самосвідомості. У статті аналізується механіка цього феномена на трьох рівнях (нейробіологічному, психологічному та екзистенційному) з опорою на сучасні пояснювальні моделі пам'яті, захисних механізмів психіки та смислотворення.

Показано, що забування не означає знищення інформації, а є наслідком блокування доступу до нейронного ансамблю, спричиненого контекстною зміною або внутрішнім конфліктом значень. На психологічному рівні це прояв захисної реакції психіки, що перешкоджає появі думок, здатних порушити стабільність «Я» або спровокувати етичну, ціннісну чи ідентифікаційну кризу. На екзистенційному рівні «втрата ідеї» інтерпретується як символічна втрата авторства над власною свідомістю – зіткнення з питанням, чи є думка продуктом «Я», чи проявом ширшого смислового поля.

Метою дослідження є обґрунтування тези, що біль від втрати ідеї виникає не через зникнення змісту, а через втрату потенційної версії себе, пов'язаної з цією думкою. Методологія поєднує феноменологічний опис, нейрокогнітивні моделі пам'яті, психоаналітичну інтерпретацію витіснення та екзистенційно-філософський аналіз авторства мислення. Застосований міждисциплінарний підхід дозволяє розкрити, що спроба «згадати» – це не реконструкція змісту, а акт відновлення цілісності особистісного досвіду.

Результати дослідження свідчать про потребу змінити підхід: замість механічного відтворення – усвідомлення і переосмислення. Втрата ідеї – це не помилка пам'яті, а внутрішній захисний і водночас трансформаційний процес, що відкриває можливість оновлення ідентичності. У статті запропоновано перейти від спроби «пригадати» до здатності «визнати і пересотворити» – як спосіб інтегрувати втрачене у глибший процес особистісного розвитку і пошуку сенсу.

Ключові слова: феномен втраченої ідеї, пригадування, усвідомлення, переосмислення, трансформація.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 11

Abstract. The article explores the phenomenon of the "lost idea" as a multidimensional psychoneuro-existential occurrence that integrates cognitive, psychological, psychoanalytic, and philosophical aspects of human experience. The situation of an acute experience of losing one's own thought is considered not as a transient cognitive failure, but as a moment of profound confrontation of identity with the limits of self-awareness. The article analyses the mechanics of this phenomenon on three levels – neurobiological, psychological, and existential – drawing upon contemporary explanatory models of memory, psychological defence mechanisms, and meaning-making.

It is demonstrated that forgetting does not signify the destruction of information but rather results from the blocking of access to a neural ensemble, induced by a contextual shift or an internal conflict of meanings. At the psychological level, this represents a defensive reaction of the psyche that prevents the emergence of thoughts capable of disrupting the stability of the 'Self' or provoking an ethical, axiological, or identificatory crisis. On the existential level,

the “loss of an idea” is interpreted as a symbolic loss of authorship over one’s own consciousness – a confrontation with the question of whether thought is a product of the ‘Self’ or a manifestation of a broader semantic field.

The aim of the study is to substantiate the thesis that the pain of losing an idea arises not from the disappearance of its content, but from the loss of a potential version of the self associated with that thought. The methodology combines phenomenological description, neurocognitive models of memory, psychoanalytic interpretation of repression, and existential-philosophical analysis of the authorship of thinking. The applied interdisciplinary approach reveals that the attempt to “remember” is not a reconstruction of content, but an act of restoring the integrity of personal experience.

The findings of the study indicate the necessity of a shift in approach: from mechanical reproduction to awareness and re-interpretation. The loss of an idea is not a failure of memory but an internal defensive and, at the same time, transformative process that opens the possibility of renewing one’s identity. The article proposes a transition from the attempt to “recall” to the capacity to “acknowledge and re-create” – as a means of integrating what has been lost into a deeper process of personal development and the search for meaning.

Keywords: *the phenomenon of the “lost idea”, recollection, awareness, re-interpretation, transformation.*

Formulas:0; fig.: 1; tab.: 1; bibl.:11

Statement of the Problem. The phenomenon of the “lost idea” (a sudden, inexplicable loss of a thought that was just present in consciousness) still lacks a comprehensive explanation. In cognitive science, it is interpreted as a failure of working memory or a consequence of contextual switching; in psychology, as a manifestation of stress, overload, or inattention. However, none of these models account for why some losses are experienced so acutely that they provoke existential anxiety, doubt regarding one’s authorship, and a sense of the loss of meaning in thinking itself. The individual is not merely irritated – they are devastated, as if a part of themselves has been lost. Conventional advice, such as “recall the context”, “switch tasks,” or “relax,” often proves ineffective, and may even exacerbate internal resistance, as it fails to consider the ontological depth of the event. The loss of an idea is not merely a cognitive failure, but a disruption of the integrity of the thinking ‘Self’, affecting one’s conception of oneself as a subject, author, and bearer of meaning. For this reason, the problem lies at the intersection of three disciplines: neuroscience (which describes the mechanics of memory), psychology (which examines the defensive mechanisms of the psyche), and philosophy (which raises questions concerning the nature of thought, authorship, and subjectivity). Its comprehension requires a new interdisciplinary framework, capable not only of explaining but also of re-interpreting forgetting as an event with existential and ontological significance.

Analysis of Recent Research and Publications. Recent publications confirm that the phenomenon of “idea loss” or “thought loss” extends far beyond a purely cognitive explanation. In neuroscience, it is associated with the effects of contextual switching (the doorway effect) and the theory of spreading activation (Collins & Loftus, 1975), which account for the loss of access to information but do not capture the depth of the internal experience. In psychoanalytic works (Jung, 1959; Lacan, 1966), forgetting is interpreted as repression – a defensive reaction of the psyche to an idea that threatens the integrity of the “Self”. Existential psychology (Frankl, 1946; Yalom, 1980) considers the loss of a thought as an encounter with the void – a moment that purifies, halts, and simultaneously opens a space for new meaning.

Contemporary empirical research is of particular significance, demonstrating that forgetting may not be a defect, but an adaptive event. For example, Synhaivska & Sokur (2025) show that successful psychological rehabilitation following traumatic experience depends not only on memory, but also on the capacity for meaning-making, self-acceptance, and the integration of the unassimilated. This confirms that forgetting is not merely a loss, but a form of internal gesture with therapeutic, philosophical, and transformative potential.

Relevance of the Study. At the current stage of development in the humanities, there exists a methodological gap between the neurobiological explanation of forgetting mechanisms and the psychological-existential understanding of its meaning. The

phenomenon of the “lost idea” (the sudden loss of a thought that was just present in consciousness) manifests not merely as a cognitive failure, but as an event affecting the structure of identity, authorship, and self-perception. Its experience is accompanied not by irritation, but by profound anxiety, indicating the ontological significance of this process. Such multidimensionality necessitates an integrative approach capable of combining neuroscientific models, psychoanalytic concepts of repression, and an existential understanding of thinking as an event of being. The relevance of the study is determined by the need to reinterpret forgetting not as a deficit, but as an internal transition – a liminal state that opens the possibility for the transformation of the “Self”.

Formulation of the Research Aim and Methods. The aim of the study is to examine the phenomenon of “thought loss” as a complex psychic occurrence, integrating neurobiological mechanisms, psychological defence responses, and existential anxiety. The disappearance of a thought is viewed not as a memory error, but as a significant event revealing the boundary between stability and transformation of consciousness. The research hypothesis posits that the distress caused by the loss of an idea arises not from the loss of content, but from the loss of a potential version of the self associated with that thought. The attempt to recall represents an unconscious act of the Ego’s struggle for control, exposing an internal conflict between the drive for development and the fear of change.

The research methodology is based on an interdisciplinary approach, combining:

- a phenomenological description of the subjective felt experience of thought loss;
- cognitive models of memory and contextual switching;
- a psychoanalytic interpretation of repression and the Unconscious;
- a philosophical-existential analysis of the authorship of thought and the nature of the idea.

This approach allows forgetting to be considered not as a disruption, but as a symbolic gesture of the psyche, opening the

way to the renewal of identity through meaning-making.

Presentation of the Main Research Material. An idea or thought arises like a spark – a momentary convergence of billions of neural potentials suddenly merging into a sense of meaning. At this instant, consciousness attains a peculiar insight: from chaos emerges form, and the individual experiences a brief sense of authorship – “this is my idea.” Yet the neurobiological reality of this event is extremely fragile. Working memory, this temporary workspace for mental constructions, is not designed for retention, but merely for holding. It resembles the surface of water, upon which thought is reflected before a wave of external stimulation shatters the reflection.

From the perspective of contemporary cognitive science, consciousness is not a repository, but a dynamic space of temporary attention, in which each fragment of experience competes for survival. What we call “forgetting” is often not erasure, but repression into deeper layers of neural dynamics – into zones where access to an idea is temporarily lost. According to the theory of spreading activation (Collins & Loftus, 1975), each thought constitutes a trajectory within the network of associations. If this trajectory is suddenly interrupted, the idea does not disappear, but enters a latent state: it remains within the system, yet loses its point of entry. Consciousness finds itself in a state of searching without orientation – as if seeking a door that was just open but has now vanished. The brain does not betray us; it merely readjusts the pathways of energetic flow, striving to maintain equilibrium between excess and tension, between preservation and renewal. This process can be compared to the “doorway effect”: when an individual moves from one room to another, their working memory appears to reset, freeing space for the new context. At the moment we become distracted, a thought is “archived” – not destroyed, but seemingly “folded” into the depths, where access to it requires not volition, but a return to a previous state of consciousness. We attempt to recall, yet our

consciousness is already altered, and the pathway to the former configuration proves closed. This indicates that a neurobiological explanation, while accurate in its mechanics, does not capture the depth of the subjective felt experience. The loss of an idea – particularly one that was intuitively significant yet not yet fully formed – does not merely disrupt the cognitive process, but affects the very structure of the thinking “Self”. We do not merely lose information; we lose connection with ourselves in the moment. This is why an ordinary cognitive phenomenon is experienced as an existential wound: an idea that was just part of our intention vanishes, leaving a sense of emptiness, as if something essential has slipped away. This is not irritation, but depletion, for it is not only memory that is disrupted, but authorship, integrity, and meaning. The individual experiences the loss not merely of an idea, but of the possibility of being oneself in thought – provoking an anxiety that resists rational consolation. At this frontier, the mechanical transforms into the metaphysical. The brain is merely an instrument, yet the experience of loss belongs to the self. It then becomes evident that biology does not explain everything: behind neural decay lies a psychic act of self-protection, namely the repression of that which might alter the equilibrium of the “Self”. At this point, the study moves to the second level – the psychological – where the mechanics of forgetting transform into the drama of inner resistance.

Thus, whereas neurobiology describes the mechanism of loss, psychology reveals its inner drama. An idea that vanishes is not merely a product of a memory lapse, but a victim of an internal conflict. When consciousness approaches the boundary where a new idea could alter its structure, an invisible “guardian” is activated – the system of psychological defenses. At this moment, it is not the brain that blocks access, but the psyche that closes the doors.

It is likely that Freud would have characterised this phenomenon as repression – a process in which the unconscious blocks access to a thought perceived as threatening to

the integrity of the Ego (Freud, 1926/1959). However, in our case, it is not a matter of classical trauma, but rather of a developmental micro-trauma – a subtle, almost imperceptible moment in which a new idea could have expanded the boundaries of the “Self”, were it not for the fear of one’s own change. Within each of us operates an invisible perfectionist – an internal censor that prevents an idea from appearing in an imperfect form. Its nature is the fear of error, the shame before the chaos of the unfinished. It does not edit – it executes: destroying the germ of meaning before it has a chance to sprout. Paradoxically, it is precisely the perfectionist, born from the desire for control, that becomes the executioner of the creative impulse. In this context, the disappearance of an idea is not a random casualty of distracted attention, but a symbolic act of self-punishment.

The shadow aspect of the personality, which Jung described as the totality of repressed, unacknowledged, or conflicting aspects of the “Self”, plays a key role in this process (Jung, 1921/1971; Jung, 1951/1979). It does not destroy a thought, but conceals it within the unconscious, where it transforms into an echo – a psychic resonance manifesting as anxiety, a sense of incompleteness, or an intuitive signal: “something important existed – and has vanished.” This echo is a sign that the thought is not permanently forgotten, but merely repressed, awaiting the moment when the Ego matures sufficiently for its integration. From a Jungian perspective, the repressed is not lost forever – it is preserved within the Shadow and can be reclaimed through the process of individuation, that is, the expansion of consciousness through the acceptance of the unacknowledged.

In this context, resilience emerges not merely as a psychological resource, but as a prerequisite for the Ego to mature sufficiently to encounter the Shadow. As demonstrated by research on the psychological rehabilitation of military personnel (Synhaivska & Sokur, 2025), the capacity for self-acceptance, the development of internal control, and cognitive flexibility are key factors in adaptation following traumatic experiences. In the

psychoanalytic dimension, these characteristics may be understood as prerequisites for the integration of the repressed – that which was unacceptable but retained within the psyche as potential. Only a matured Ego is capable not merely of enduring the encounter with the Shadow, but of transforming it into a source of renewed wholeness.

The final stage of this process is meaning-making – the formation of a new value system in which the Shadow is no longer a threat, but a source of depth. As evidenced by

research on rehabilitation (Synhaivska & Sokur, 2025), it is precisely the reconstruction of the value-meaning domain that enables veterans not merely to adapt, but to reinterpret their experiences and integrate them into a new identity. From a Jungian perspective, this corresponds to the concluding stage of individuation – when the unacknowledged becomes accepted, and the lost is transformed. That which was forgotten does not return literally, but is reborn – in a new form, with new meaning, and as a new “Self”.

Table 1

The Internal Pathway for the Integration of a Repressed Idea

Stage	Psychological dynamics	Theoretical source	Symptom / Signal	Transformational potential
Repression	Unconscious blocking of a threatening thought	Freud (1926/1959)	Loss of an idea, tension, avoidance	Protection of the Ego’s integrity
Shadow	Retention of the unacknowledged in the unconscious	Jung (1921/1971; 1951/1979)	Echo, anxiety, intuitive feeling	Anticipation of integration
Resilience	Maturation of the Ego for the encounter with the Shadow	Synhaivska & Sokur (2025)	Self-acceptance, internal control	Readiness for integration
Integration	Acceptance of the repressed as part of the “Self”	Jung (1928/1954b)	Reduction of internal resistance	Expansion of consciousness
Meaning-making	Reconstruction of the value system	Synhaivska & Sokur (2025); Jung (1951/1979)	Emergence of a new identity	Transformation of loss into depth

Thus, forgetting may function as an act of self-protection, that is, an unconscious choice between stability and transformation. A person intuitively “erases” that which threatens to disrupt their habitual internal architecture. This may be an idea that contradicts established beliefs, or an insight that reveals an overly painful truth. We do not repress information, but the potential to become otherwise.

In this sense, the phenomenon of the “lost idea” reveals the deep dynamics of the psyche: the fear of the new within the Self. It

is an internal conflict between the Seeker and the Guardian – between the part that strives for expansion and the part that protects stability. Herein lies the psychological paradox: forgetting becomes simultaneously a defeat and a victory – we lose the content, yet preserve ourselves.

But is this truly “preservation”? Or is it rather a form of stasis, a loss of potential for development? When we learn to attend not to the thought itself, but to its disappearance, we begin to perceive a deeper truth – not about memory, but about fear. In this way, a

phenomenon that once seemed a mere cognitive error transforms into a mirror of the inner drama.

The next level is existential. It opens an even broader horizon: what does it mean to “lose an idea” if thought itself constitutes the foundation of our selfhood? Can we possess that which constantly eludes us, being born not so much within us as through us?

There are ideas that we do not forget – they forget us. The moment an idea disappears may not be a failure of memory, but a gesture of being that does not wish to be grasped. A thinking person always stands between possession and loss: we strive to be the authors of our own thoughts, yet increasingly it becomes apparent that thought does not belong to us. As Heidegger (1954) notes in *Was heißt Denken?*, thought comes to us as an event, as a calling, rather than as a product of will. We do not create thought – we respond to its call.

When we attempt to appropriate it, it vanishes. In this way, forgetting becomes a reminder of the fundamental impossibility of being the absolute author. This is the ontological modesty of thought: it occurs through us, but not by us. “Loss of an idea” is not merely a psychic malfunction, but an experience of the boundary where intellect encounters the transcendent. For this reason, such a loss is experienced painfully – it touches our sense of control, of the “I” that thinks, governs, and possesses.

Frankl (1946), in *Man’s Search for Meaning*, wrote that meaning is always greater than the subject: it is not created, but revealed. Perhaps the same applies to an idea. It comes when we are ready, and leaves us when we attempt to hold it. We lose it not because our memory is weak, but because our “I” is too strong. Only by relinquishing the claim to ownership can we once again perceive that which has disappeared.

This paradox is well illustrated by Lacanian theory of the subject, split by language. As Lacan (1966) writes in *Écrits*, we think through a language that exceeds us: the “I” is merely the place where language speaks. In this context, “loss of an idea” is not an error, but a manifestation of a deeper truth: thought

is never entirely our own. Each idea functions as a signal from the depths of the unconscious, like a beam passing through the darkness of the linguistic structure. At times, this beam does not reach the surface, dissolving in the darkness – not because it vanishes, but because it cannot be articulated.

It appears that Jung (1959) would describe this process as an encounter with the Shadow – that part of ourselves that knows more than we can bear. It is the Shadow that preserves the “lost ideas” – those that do not fit within the boundaries of our Ego. Each instance of forgetting, in essence, is an act of temporary exile: the idea has not yet lost its energy; it simply cannot be assimilated by consciousness. We lose an idea when we are not ready to accept its consequences.

The existential drama of this process lies in the fact that a person appears not as the master of thoughts, but as the space in which thoughts live and disappear. Herein lies both the tragedy and the freedom. We cannot control the birth or death of ideas, but we can be present in this movement, without resistance. In this way, forgetting ceases to be a defeat and becomes part of the rhythm of thinking – like inhalation and exhalation.

Perhaps an idea does not vanish, but merely changes its form. It moves into the subtext, into the pause, into silence. It is precisely there, in the quiet, that the deepest thinking occurs. Yalom (1980), in *Existential Psychotherapy*, wrote that a person becomes themselves when they dare to confront the void. “Loss of an idea” is such an encounter: a moment when we face a void that does not destroy, but purifies.

Everything that disappears leaves a trace. Even an idea that we did not have time to record continues to live in the micro-movements of consciousness – in mood, in the subtle tone of voice, in a gaze that suddenly lingers on something seemingly insignificant. The psyche loses nothing without a trace: it transforms. Therefore, the task is not to recover the “lost content of an idea”, but to accept that an idea that has dissolved has already fulfilled its function. Its disappearance is not a loss, but a form of completion. It has not gone, but

moved into silence, into the subtext, into the inner space, where it continues to operate – not as content, but as an impulse toward reinterpretation.

In humanistic psychology, this process can be described as a movement from control to acceptance. As Rogers (1961) notes in *On Becoming a Person*, personal growth occurs when an individual ceases to resist their own experience. At that point, ideas cease to be “objects of possession” and become expressions of the living flow of consciousness. The therapeutic interpretation of forgetting involves a shift in focus: not “how to recover a lost idea”, but “what was it attempting to express before disappearing”. At times, its disappearance constitutes the message itself. It is not merely the loss of an idea, but a form of inner gesture, a way in which the psyche signals tension, a boundary, or the need for reinterpretation. An idea may remain incomplete not because it is weak, but because the unconscious is not yet ready to assimilate it. Hence, the therapeutic question is not one of restoration, but of recognition: *what exactly sought to manifest itself through this loss?*

In this context, therapy emerges as a process of reinterpreting the relationships between memory, identity, and presence. In Yalom’s (1989) work *Love’s Executioner*, the thesis is presented that true healing begins not when a patient recalls, but when they allow themselves to forget – that is, when they cease to cling to the painful structures of the past. The same applies to thinking: liberation from the compulsive drive to “remember” opens the possibility for new creative action.

“Loss of an idea”, if experienced attentively, becomes a point of contact with the deep “Self”. This is a return not to a specific

idea, but to oneself as the subject of thought. In this sense, forgetting is not a loss, but a therapeutic act of purification: like the pause between inhalation and exhalation, providing the possibility for the birth of a new idea. The ability to accept loss constitutes one of the highest forms of intellectual maturity. Indeed, the very structure of consciousness encompasses a rhythm of emergence and disappearance, presence and absence, which shapes the living fabric of thought.

From a psychoanalytic perspective, this movement can be described as the process of integrating the Shadow – the return of the repressed to the structure of consciousness. A “forgotten idea” is not merely a loss, but a symbolic component of the unconscious awaiting recognition. When we cease to blame ourselves for forgetting, we begin to discern what previously remained unacknowledged. Herein lies the ethical dimension of therapy: learning not only to remember, but also to forget with dignity. After all, forgetting is not always a betrayal of memory; at times, it is the only means of preserving it.

Within this space, neuroscience, psychoanalysis, and philosophy converge, forming a multidimensional map of human consciousness. Neuroscience reveals how we forget; psychoanalysis explains why; and phenomenology addresses for what purpose. Only when these levels merge does the possibility of holistic understanding arise. Thought is not a linear process, but a pulsation between knowledge and the unknown, between word and silence.

Diagram 1 illustrates how the three disciplinary perspectives – neuroscience, psychoanalysis, and phenomenology – account for forgetting.

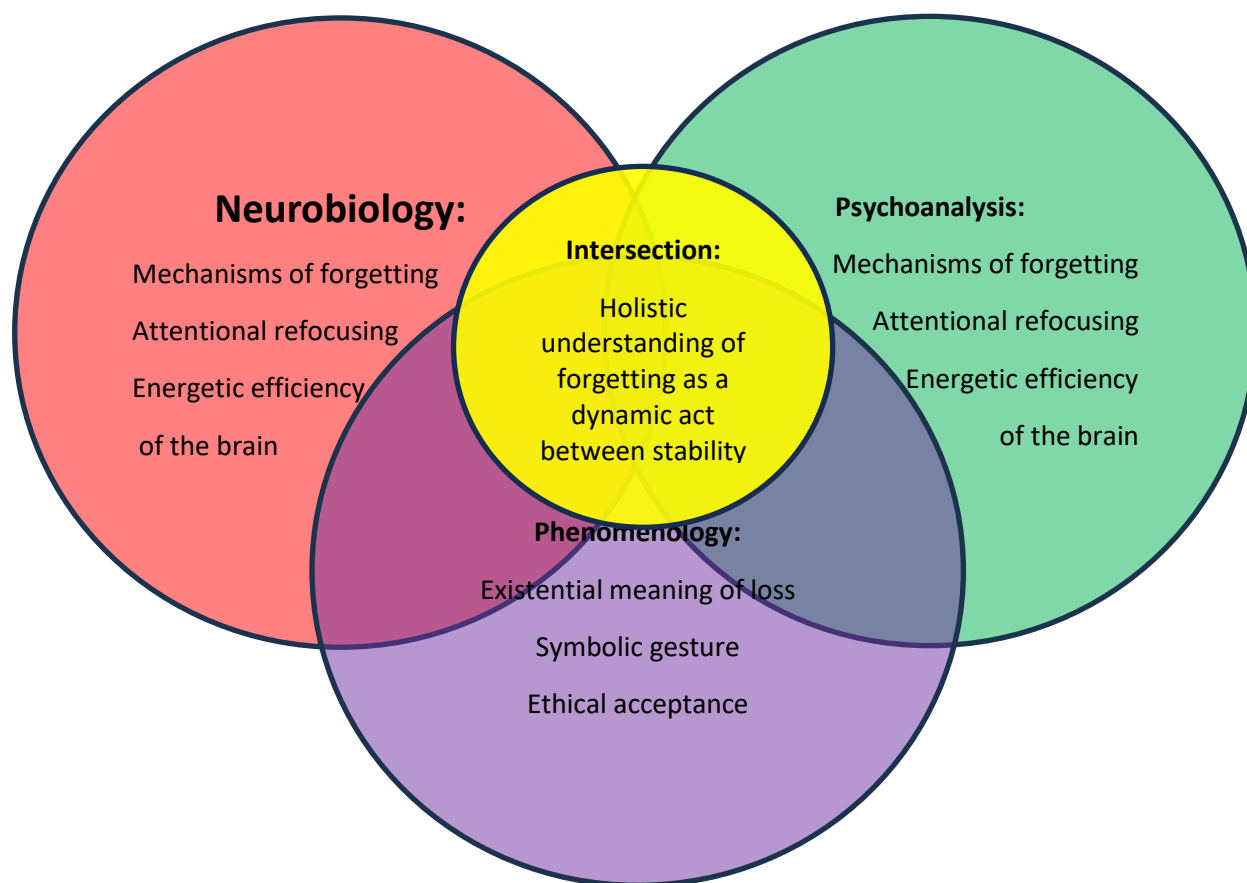


Fig.1. Three Approaches to Forgetting

Thus, the return of the lost does not imply the literal restoration of memory. Rather, it involves the re-establishment of one's relationship with consciousness – trust in its processes, acceptance of its limitations, and the belief that even that which has vanished continues to exist in another form. In this sense, an idea that was not recorded is not lost; it has passed into silence, from which a new one may one day emerge.

Conclusions. Thus, the phenomenon of the 'lost idea', which at first glance appears to be a random lapse in memory function, reveals itself at a deeper level as an event of existence – a confrontation of the subject with its own limits. This is not merely a cognitive pause, but a moment of truth in which consciousness recognises both its fragility and its creative potential. The loss of thought becomes a metaphor for the encounter between knowledge and the unknown, between control and acceptance, between the Ego that seeks to possess and Being that allows to exist.

At the neurobiological level, we observe how thought – this dynamic ensemble of neural connections – is prone to lapses, interruptions, and rewritings. Yet these mechanical “failures” often conceal the inner logic of the psyche, its striving for homeostasis. Psychoanalytic analysis reveals that forgetting is frequently not a defect, but a defence: the repression of an idea that might threaten an established identity. Here, an internal censor operates – the “perfectionist” within the superego structure, punishing imperfection and thereby depriving us of the possibility of being fully alive in our own thinking.

In this sense, developmental microtrauma resonates with the adaptive barrier experienced by military personnel upon returning to civilian life. As research shows (Synhaivska & Sokur, 2025), the internal restructuring required for the integration of new experiences is often blocked by a psyche striving for stability. The loss of familiar roles,

the need to reassess values, and the restoration of social connections – all create a tension akin to that which arises with the emergence of a new idea threatening to alter one's self-image. The idea does not vanish; it is repressed because the "Self" is not yet prepared to assimilate it.

The existential dimension reveals another truth: the 'loss of an idea' is not merely an internal conflict, but a challenge to our conception of authorship. After all, if an idea vanishes without submitting to our will, can we still call ourselves its owners? Here arises a radical question: who is the thinking subject – creator, conduit, or merely the one who listens to the inner voice of being?

In light of this analysis, it becomes evident that forgetting is not the opposite of memory. It is its shadow aspect, without which the renewal of consciousness is impossible. A person striving to "remember" is often contending not with the absence of an idea, but with their own resistance to change. The "lost idea" indicates a boundary where the old structure of the "Self" cannot accommodate new information, as it threatens its integrity. True restoration, therefore, does not lie in the retrieval of the idea's content, but in the readiness to be reborn – in a new mental form.

This transformation has a profoundly therapeutic character. Acceptance of the "lost idea" constitutes an act of inner reconciliation, allowing a person to move beyond the neurotic compulsion for control. In this sense, the phenomenon of the "lost idea" can be regarded as a model of a spiritual process, in which forgetting becomes a precondition for the birth of new meaning. Just as in nature decomposition lays the foundation for future growth, so too in consciousness does the letting go of a thought open the way for its rebirth.

Thus, the "loss of an idea" is not so much a cognitive error as an ontological

gesture: a reminder of our dependence on the living rhythm of consciousness, which breathes through forgetting and memory. We are not merely the authors of our ideas, but also the owners of the domain in which they are born, exist, and vanish. Perhaps the maturity of thought lies not in retaining every idea or notion, but in learning to release it with trust and hope that it will return, if it truly belonged to us.

Suggestions for Further Research.

Further research should be directed towards clarifying the mechanisms by which individual psychological characteristics, resilience, and the depth of existential reflection influence the processes of integrating repressed content, particularly in the context of the "loss of an idea" as a psycho-emotional and meaning-laden phenomenon. It would be valuable to examine age-related, gender-related, and experiential differences in the experience of the "lost thought" phenomenon, as well as its relationship with levels of self-acceptance, cognitive flexibility, and capacity for meaning-making.

An important avenue for further research is the expansion of the sample to ensure greater statistical validity, alongside the implementation of longitudinal studies to track the dynamics of changes in psycho-emotional states, PTSD symptomatology, and identity reconstruction processes over time. It is also advisable to develop and pilot adaptive psychotherapeutic and rehabilitative programmes, integrating cognitive-behavioural, trauma-focused, existential, and resource-oriented approaches, with subsequent evaluation of their effectiveness using standardised measures, particularly in addressing the "loss of an idea" phenomenon as an indicator of internal resistance and transformative potential.

References:

1. Collins, A. M., & Loftus, E. F. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82(6), 407–428. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.82.6.407>
2. Frankl, V. E. (1946). *Man's search for meaning*. Beacon Press.
3. Freud, S. (1959). *Inhibitions, symptoms and anxiety* (J. Strachey, Trans.). Hogarth Press. (Original work published 1926)
4. Heidegger, M. (1954). *Was heißt Denken?* Max Niemeyer Verlag.

5. Jung, C. G. (1971). *Psychological types* (H. G. Baynes, Trans.; R. F. C. Hull, Ed.). Princeton University Press. (Original work published 1921)
6. Jung, C. G. (1979). *Aion: Researches into the phenomenology of the self* (R. F. C. Hull, Trans.). Princeton University Press. (Original work published 1951)
7. Jung, C. G. (1954b). *The relations between the ego and the unconscious* (R. F. C. Hull, Trans.). Princeton University Press. (Original work published 1928)
8. Lacan, J. (1966). *Écrits*. Éditions du Seuil.
9. Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
10. Synhaivska, I., & Sokur, I. (2025). Psychological rehabilitation of soldiers after returning to civilian life. *Scientific Notes of KROK University*, 79(3), 421–428. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-421-428>
11. Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy*. Basic Books.

УДК 159.96:615.851

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-432-439

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ЕКЗИСТЕНЦІЙНА СВОБОДА ТА ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ХАРАКТЕР УКРАЇНЦІВ У ПСИХОТЕРАПЕВТИЧНІЙ РОБОТІ ПО САМОВІДНОВЛЕННЮ ПІСЛЯ ТРАВМ ВІЙНИ

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>

EXISTENTIAL FREEDOM AND THE EXISTENTIAL CHARACTER OF UKRAINIANS IN PSYCHOTHERAPEUTIC WORK ON SELF-RECOVERY AFTER WAR TRAUMA

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 сучасних реаліях повномасштабної війни в Україні питання результативності сприяння посттравматичному відновленню, зростанню особистості, дієвих моделей цього процесу під час надання психотерапевтичної допомоги стають все більш актуальними. Існує нагальна потреба в теоретико-прикладних напрацюваннях, здатних обґрунтувати стратегії практичної допомоги особистості у ході трансформування свого травматичного досвіду в бік посттравматичного зростання. Описані психологічні особливості роботи потерпілих від війни з психотерапевтом, у яких вони підкреслюють позитивні наслідки розгорнутого, аргументованого, усвідомленого виконання завдання на смисл, яке в мирні часи відбувається згорнуто, не досить усвідомлено, непомітно. Вони відчують значущість ціннісно-сміслових змін, коли старі пріоритети, бажання, мрії кардинально трансформуються. В статті пропонується екзистенційно-феноменологічний опис клієнта або пацієнта, який звертається по допомогу з клінічною проблемою, але насправді бореться з фундаментальними екзистенційними питаннями. Таку людину, чиє психічне страждання є наслідком неусвідомленого зіткнення з екзистенційними даностями (смерть, свобода, ізоляція, безглуздість), називають "філософ мимоволі". Своїм проханням "вилікувати" симптом (наприклад, тривогу, депресію, фобію), такий клієнт, насправді, відмовляється усвідомити справжню причину свого страждання, бо його тривога, це не просто панічний розлад, а екзистенційний страх перед смертю, кінцевістю життя; що його депресія – не просто апатія, а криза сенсу, а його залежність – це спроба втечі від відповідальності за власне життя. Запропонована схема психотерапевтичної роботи в феноменологічно-екзистенційному ключі, націлена на те, щоб допомогти клієнту перетворити свій симптом (неусвідомлену філософську тугу) на свідому екзистенційну відповідь. Першим кроком є усвідомлення екзистенційної свободи: поміч клієнту побачити, що свобода вибору ставлення до всього, що відбувається в його житті залишається непорушною. Другий крок самовідновлення – це саме вільний, особистісно створений сенс, отримання клієнтом власного розуміння щодо того, що самовідновлення – це не повернення до "того, що було", а формування нового, більш стійкого "Я". Третій крок самовідновлення, це коли клієнт перестає бути "філософом мимоволі" і стає свідомим філософом власного життя, інтегрує травму в свою життєву оповідь.

Обґрунтовано екзистенційно-філософське розуміння свободи, яку відстоюють українці, які готові не тільки боротися, але і вмирати за неї. Наведено теоретико-прикладні ілюстрації екзистенційного характеру українців, котрий не є сукупністю вроджених рис або засвоєних норм, а здатністю людини до автентичного, вільного вибору та зайняття власної позиції перед лицем неминучих екзистенційних даностей, здатністю свідомо і вільно обирати свою позицію в критичний момент, незважаючи на особисту вигоду чи соціальний тиск.

Ключові слова: екзистенційний ландшафт, екзистенційна свобода, екзистенційний характер, «філософ мимоволі».

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 7

Abstract. In the current reality of full-scale war in Ukraine, the issues of the effectiveness of post-traumatic recovery, personal growth, and effective models of this process during the provision of psychotherapeutic assistance are

becoming increasingly relevant. There is an urgent need for theoretical and practical developments capable of substantiating strategies for practical assistance to individuals in transforming their traumatic experiences into post-traumatic growth. The psychological characteristics of working with war victims described by psychotherapists emphasise the positive effects of a detailed, reasoned, conscious approach to the task at hand, which in peacetime is carried out in a condensed, not sufficiently conscious, and inconspicuous manner. They feel the significance of value-meaningful changes when old priorities, desires, and dreams are radically transformed. The article offers an existential-phenomenological description of a client or patient who seeks help with a clinical problem but is actually struggling with fundamental existential questions. Such a person, whose mental suffering is the result of an unconscious collision with existential givens (death, freedom, isolation, meaninglessness), is called an 'involuntary philosopher.' By asking to 'cure' a symptom (e.g., anxiety, depression, phobia), such a client actually refuses to acknowledge the real cause of their suffering, because their anxiety is not just a panic disorder, but an existential fear of death, of the finitude of life; that their depression is not just apathy, but a crisis of meaning, and his dependence is an attempt to escape responsibility for his own life. The proposed scheme of psychotherapeutic work in a phenomenological-existential key is aimed at helping the client transform their symptom (unconscious philosophical longing) into a conscious existential response. The first step is to realise existential freedom: to help the client see that the freedom to choose their attitude to everything that happens in their life remains inviolable. The second step of self-healing is precisely this free, personally created meaning, the client's own understanding that self-healing is not a return to 'what was,' but the formation of a new, more stable 'I.' The third step of self-restoration is when the client ceases to be an 'involuntary philosopher' and becomes a conscious philosopher of their own life, integrating trauma into their life story.

The arguments for the existential-philosophical understanding of freedom defended by Ukrainians, who are ready not only to fight but also to die for it, are well-founded. Theoretical and practical illustrations of the existential nature of Ukrainians are given, which is not a set of innate traits or acquired norms, but rather a person's ability to make authentic, free choices and take their own position in the face of inevitable existential realities, the ability to consciously and freely choose their position at a critical moment, regardless of personal gain or social pressure.

Keywords: *existential landscape, existential freedom, existential character, 'unwitting philosopher'.*

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 7

Постановка проблеми. Більшість дослідників посттравматичного відновлення погоджуються, що катастрофічні події можуть викликати психотравму, з якою людина бореться одночасно і з боку подолання і з боку зростання. Страждання і зростання не замінюють одне одного, але існують паралельно. Однак, незважаючи на велику кількість робіт у галузі позитивних змін у результаті зіткнення з загрозою для життя, більшість з них носять описовий характер, не торкаються питання причин позитивних змін, механізму їх формування.

В сучасних реаліях повномасштабної війни в Україні питання результативності сприяння посттравматичному відновленню, зростанню особистості, практичній стороні цього процесу під час надання психотерапевтичної допомоги стають все більш актуальними (Сингаївська & Берестовська, 2024). Існує нагальна потреба в теоретико-прикладних напрацюваннях, здатних обґрунтувати стратегії практичної допомоги особистості у ході трансформування її травматичного досвіду в бік посттравматичного зростання.

«Коли говорять про позитивні наслідки психотравми – це не означає, що людина не страждає і не бореться з втратою душевної рівноваги та хаосом власних переживань і станів. Навпаки, мається на увазі, що долаючи душевні, фізичні, духовні страждання, відновлюючи порушену рівновагу, людина трансформує себе та свій внутрішній світ» (Чемодурова, 2024).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відома українська психологиня Т. Титаренко попереджає про певні обмеження, в які потрапляє психологічна наука, коли тримає фокус уваги на симптомах гострого стресового розладу чи посттравматичних стресових реакціях. Вона пише: «фокусуючись лише на патологічних симптомах і синдромах, ми ризикуємо чимало людей стигматизувати, автоматично наклеюючи на тих, хто пережив тривалу воєнну травму, певний діагностичний ярлик і застосовуючи далеко не завжди потрібні психотерапевтичні інтервенції; по-друге, ми ризикуємо вчасно не помітити і не підтримати ті позитивні зміни, які відбуваються, наприклад: переосмислення свого місця у світі, цінності життя, появу почуття вдячності до

людей; по-третє, ми ризикуємо втратити віру у здатність психіки відновлюватися, зцілюватися» (Титаренко, 2017).

Несподівано для самих себе, у роботі із психотерапевтом комбатанти говорять про значущість ціннісно-смыслових змін, коли старі пріоритети, бажання, мрії кардинально трансформуються. Вони відчувають необхідність розгорнутого, аргументованого, усвідомленого виконання завдання на смисл, яке в мирні часи відбувається згорнуто, не досить усвідомлено, непоміпно. Т. Титаренко (2017) зауважує: «Серед важливих стратегій слід назвати і поглиблення уваги до себе, зміну ставлення до того, що відбувається в житті. Навіть ті люди, які ніколи раніше не замислювалися про власну роль у життєтворенні, які звикли жити в нерелексивному режимі, тепер крок за кроком вчать якмога реалістичніше сприймати, усвідомлювати, оцінювати, інтерпретувати те, що відбувається в житті, відчуваючи власну відповідальність за кожний вчинок, кожне життєве рішення».

В. Климчук, спираючись на дослідження зарубіжних колег, зазначає: «Якщо ви працюєте із перспективи «хвороби», то можете легко пропустити зростання, не звернувши увагу на позитивні зміни у житті клієнта: «Я став мудрішим». Звідси, напрямок психотерапевтичних інтервенцій при травмі, це допомога людині опрацювати травматичні спогади і перетворити травматичну пам'ять у життєву історію, наратив. Більш того, як зазначає фахівець, в результаті такої роботи відбувається не лише наративізація спогадів про травму, але й «набагато глибше переосмислення картини світу, як таке, що походить не від травми, а із сутності людини, із процесу її боротьби з подіями та їх наслідками, із осмислення того, що сталося» (Климчук, 2016).

Філософсько-гуманістичний рівень психотерапії самовідновлення підкреслює Н. Погорільська: «У реабілітаційні заходи психологічного консультування для посттравматичного зростання військовослужбовців необхідно включати

вправи, які сприятимуть розкриттю любові у загальнолюдському сенсі, прийняттю іншої людини як цінності та унікальності» (Погорільська, Найдьонова & Карпюк, 2024).

Представник феноменологічного підходу у психотерапії Аліса Хольцхей-Кунц (Holzhey-Kunz & Längle, 2008), щоб описати клієнта або пацієнта, який звертається по допомогу з клінічною проблемою, але, як виявляється, насправді бореться з фундаментальними екзистенційними питаннями, використовує термін "філософ мимоволі". Цим терміном психотерапевт визначає людину, чия психічна страждання є наслідком неусвідомленого зіткнення з екзистенційними даностями (смерть, свобода, ізоляція, безглуздість). Хольцхей-Кунц стверджує, що в основі багатьох психічних розладів лежить не стільки класичний психоаналітичний конфлікт чи біохімічний дисбаланс, скільки спроба втечі від тягаря буття та фундаментальних філософських питань. Коли клієнт приходить з проханням "вилікувати" симптом (наприклад, тривогу, депресію, фобію), він, насправді, відмовляється усвідомити справжню причину свого страждання, бо його тривога, це не просто панічний розлад, а екзистенційний страх перед смертю, кінцевістю життя; що його депресія – не просто апатія, а криза сенсу, а його залежність – це спроба втечі від відповідальності за власне життя. Клієнт, згідно даного підходу, мислить філософськими категоріями, не усвідомлюючи цього, він є «філософом, який не хоче ним бути». З цієї точки зору, завданням терапії є не усунення симптому, а допомога клієнту усвідомити себе як "Дазайн" (буття-в-світі), що має свою унікальну структуру та свободу. Коли «філософ мимоволі» усвідомлює екзистенційну причину свого страждання, його невроз може бути трансформований у здорове, хоч і болісне, зіткнення з буттям. Терапія перетворюється на спільний феноменологічний аналіз способу життя клієнта.

Ця концепція підкреслює характерний для екзистенційно-феноменологічних шкіл глибокий зв'язок між філософією та психотерапією. Вона радикально змінює погляд на психічні розлади, перетворюючи їх із суто медичної патології на екзистенційний виклик. Згідно даного підходу, психотерапевту пропонується здійснити теоретико-прикладний перехід від «патології» (традиційний медико-нозологічний підхід) до «феноменології». Згідно першого погляду, симптом (наприклад, тривога, депресія, обсесія) діагностується як хвороба, а метою лікування є відновлення "нормального" функціонування. Наприклад, панічна атака розглядається як збій вегетативної нервової системи, який треба лікувати медикаментозно або поведінковими техніками. Підхід екзистенційно-феноменологічної психотерапії сутнісно інший: симптом розглядається як один із способів буття-в-світі, зокрема, як феномен, що виражає екзистенційну тугу або втечу від відповідальності. Іншими словами, симптом є недосконалою спробою відповісти на життєво-важливе, але неусвідомлене питання: «в мене панічна атака» може бути словесним виразом неусвідомленого філософського питання про смерть, ізоляцію чи сенс. Якщо людина не в змозі прямо зіткнутися зі своїм страхом кінцівки, її страх перетворюється на фізіологічний симптом.

В психотерапевтичному контексті така концептуальна позиція пропонує психотерапевту утриматись від спроби пояснювати клієнту його переживання, а замість цього намагатись розуміти симптом як "погано сформульоване питання" клієнта. Замість того, щоб спитати: "який сенс мого життя, якщо все закінчиться смертю?", клієнт несвідомо "задає" це питання через компульсивну поведінку або фізичну реакцію. Це відбувається у всіх випадках, коли людина не здатна задати собі це питання свідомо і вербально. Воєнна травматизація є саме таким контекстом, який потребує професійної

компетентності психотерапевтичного співтовариства «у створенні умов для осмислення, переінтерпретації та інтеграції травматичного досвіду, який особистість набуває в межевій ситуації, у драматичних чи трагічних обставинах» (Титаренко, 2019).

Мета статті. Обґрунтувати погляд, що симптоми є "погано сформульованими філософськими питаннями", який пропонує екзистенційно-феноменологічна психотерапія. Такий підхід може стати потужним інструментом сприяння самовідновленню українців, які пережили травму війни, пізнання їх суб'єктивної реальності та розуміння психологічних механізмів їх страждань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед найбільш поширених з несвідомих філософських питань у ході психотерапії є питання свободи/відповідальності, втрати життєвого сенсу та кінцевості свого життя. Так, свій запит «чому я повинен сам обирати своє життя?» клієнт може розуміти як клінічний симптом депресії або апатії та безсилля. Запит «чи є в моєму житті щось більше, ніж рутини?», клієнт перетворює у симптом «втечі від порожнечі», тобто, як пошук миттєвого, але фальшивого сенсу. Питання «як мені жити, знаючи, що я помру?» клієнт замінює на «генералізовану тривогу» або «панічні атаки», тобто, як страх втрати контролю, або страх небуття.

Мета екзистенційно-феноменологічної терапії, згідно з Хольцхей-Кунц (Holzhey-Kunz & Längle, 2008), полягає у тому, щоб допомогти клієнту розшифрувати приховане філософське питання шляхом переосмислення свого симптому. Що, у свою чергу, означає спроможність клієнта усвідомити свою екзистенційну свободу та відповідальність у відповіді на це питання. Зусилля психотерапевта спрямовуються на звільнення клієнта від несвободи (коли він керується симптомом) і повертання його до автентичного буття (коли він сам обирає свою відповідь). Тобто, екзистенційно-феноменологічна позиція стверджує:

зцілення настає не тоді, коли зникає симптом, а коли людина досягає ясності щодо свого буття і починає жити свідомо відповідно до віднайдених цінностей.

У контексті травми війни людина стикається з тотальним руйнуванням базових екзистенційних припущень (безпека, сенс, справедливість). Її страждання та симптоми є прямим, хоча й неусвідомленим, вираженням екзистенційної кризи. Це зіткнення часто перетворює постраждалого на «філософа мимоволі». Керуючись наданими вище ідеями, завдання психотерапевта – не просто зменшити симптоми (тривогу, флешбеки, депресію), а декодувати їх, перетворюючи «хворобу» на свідоме філософське питання.

Наприклад, такий симптом після травми, як «хронічна провина вцілілого», або самозвинувачення може бути сприйняте як філософське питання: «де мій контроль? чи міг я вчинити інакше? хто відповідальний за мій біль?». Також, «апатія» може бути філософські «прочитана», як прояв смислового дефіциту: «який сенс має моє життя тепер, коли я бачив/відчув це? за що я боровся?». У такому ж ключі, «відчуття емоційної онімілості» та «ізоляції» може перетворитись у запит: «чи може хтось мене справді зрозуміти? чи можу я знову довіряти близькості?».

Як процес активного творення нового буття, самовідновлення відбувається через екзистенційний вибір і стає можливим лише тоді, коли клієнт усвідомлює свою екзистенційну свободу відповіді на ці питання. Саме на мобілізацію цієї свободи і спрямована робота терапевта, коли він допомагає клієнту сформулювати філософське питання. На власну оцінку свого стану "я не маю сенсу" клієнт може отримати допомогу знайти в своєму досвіді ресурси, щоб стверджувати "я вільний знайти або створити новий сенс, незважаючи на травму". Коли клієнт знаходить здатність усвідомити власну свободу вибору, він отримує можливість обрати, як він буде жити далі з цим досвідом. Він стає здатним

не лише переживати наслідки травми, але й відмовитись від позиції жертви (несвободи) і перейти до позиції творця. Іншими словами, відповіддю на раніше неусвідомлене клієнтом питання «де мені шукати свої сенси», стає їх творення. Наприклад, створення нових цінностей, цілей та дій через волонтерство, допомогу іншим, або мистецтво.

Психологічну (психотерапевтичну) сутність (механізм) підходу можна коротко висловити наступним чином. Коли воєнна травма руйнує базові «екзистенційні ілюзії» (Ялом) – ілюзію безпеки, ілюзію безсмертя, ілюзію універсального сенсу та ілюзію абсолютного зв'язку, людина мимоволі стикається з екзистенційними даностями – смерть, свобода, ізоляція, безглуздість. Якщо ця зустріч не знаходить свого свідомого філософського вираження, вона породжує екзистенційну тривогу (Angst), яка, у свою чергу, перетворюється на невротичні симптоми (ПТСР, флешбеки, компульсії).

Розкриємо це більш детально. Війна атакує екзистенційні даності (та актуалізує глибинні стани буття):

- смерть або конечність життя («життя є крихким і може закінчитися будь-якої миті»);
- свобода/відповідальність (важке відчуття, що «нічого не контролюєш»);
- безглуздість («несправедливість і хаос руйнують мої сенси»).

Кожен з цих станів супроводжується клінічною симптоматикою:

- панічні атаки, флешбеки (страх небуття та повторення жахів можливої смерті);
- провина вцілілого, безпорадність (фіксація на тому, що "треба було" зробити);
- апатія, ангедонія (втрата мотивації та смаку до життя).

Зашифроване філософське питання, що стоїть за цими переживаннями:

- «Як я можу жити повноцінно, якщо кінець неминучий і був такий близький?»;
- «Чи мав я справжній вибір? Хто я без мого контролю?»;

- «Заради чого все це було? Який сенс має боротьба?».

Психотерапевтична робота в феноменологічно-екзистенційному ключі націлена на те, щоб допомогти клієнту перетворити свій симптом (неусвідомлену філософську тугу) на свідому екзистенційну відповідь. Першим кроком (можна сказати «перший акт самовідновлення») такої відповіді та ключем до відновлення суб'єктності є усвідомлення екзистенційної свободи. Терапевт допомагає клієнту побачити, що свобода вибору ставлення до всього, що відбувається в його житті залишається непорушною. Людина, наприклад, вільна обрати, чи стане вона жертвою травми назавжди, чи перетворить цей досвід на джерело сили та мудрості.

Другий акт самовідновлення є його наріжним каменем, це саме вільний, особистісно створений сенс. Психотерапевт допомагає клієнту отримати власне розуміння щодо того, що самовідновлення – це не повернення до "того, що було", а формування нового, більш стійкого "Я". Так, у пошуку відповіді на питання "який сенс?" (котре було зашифровано в апатії), клієнт може отримати увагу психотерапевта до його свідчень про пережите, знайти власний відгук на пропозицію допомоги іншим (волонтерство, ветеранська підтримка), або у глибинній вдячності за сам факт життя.

Третій акт самовідновлення можна вважати його найглибшою формою (саме посттравматичним зростанням), це коли клієнт інтегрує травму у свою життєву оповідь. Він перестає бути "філософом мимоволі" і стає свідомим філософом власного життя, він не уникає екзистенційних питань, а приймає їх. Його дії стають автентичними: відповідають не невротичній втечі, а його внутрішнім, самостійно обраним цінностям.

Кроком у площину психотерапевтичної практики – у роботі з постраждалими у війні в Україні – надане вище дослідження екзистенційної свободи може бути зроблено як відповідь на питання: «у який

спосіб цей феномен має свій прояв серед українців?». Якщо конкретні (онтичні) форми свободи залежать від внутрішніх або зовнішніх обставин, філософська екзистенційна концепція свободи абсолютно відрізняється: вона виключає будь-який детермінізм, але і не залежить від жодних обставин, за винятком того, що ми всі ще перебуваємо у свідомості. Тобто, якщо політична, соціальна або особиста свобода може бути як здобута, так і втрачена, екзистенційну свободу неможливо втратити, її не можна відібрати ні в кого з нас, оскільки вона притаманна кожній людині як існуючому буттю.

Тобто, свобода, за яку борються українці – це свобода, яку в принципі може втратити кожна країна як через зовнішні, так і через внутрішні несприятливі обставини. У той же час, те, як її відстоюють українці, які готові не тільки боротися, але і вмирати за неї можна співвіднести з її саме екзистенційно-філософським розумінням. У даному ракурсі (ставлення до війни в Україні самих українців) згадувана вище представник екзистенційного напрямку психотерапії зазначає: «... а чи не потрібно проводити розмежування між тим, як є людина, і тим, хто вона є? Те, як людина є, може залежати від багатьох речей, за які вона може не відповідати або відповідати лише частково: наприклад, від генетики, травматичного дитинства, несподіваних ударів долі, а також від того, що людина називає своїм індивідуальним характером. А як щодо того, хто є ця людина? Я б ризикнула сказати, що те, ким є людина, залежить виключно від її «характеру». Але це припущення цінне тільки тоді, коли ми інтерпретуємо «характер» екзистенційно, ... коли із захопленням говоримо про когось: «Він або вона дійсно проявляє характер!» Це «справжній прояв характеру» – те саме, що готовність вибрати власну позицію в інтересах справи, про яку йде мова, а не в інтересах власної вигоди або самозамилування» (Holzhey-Kunz, 2025).

Традиційно, характер розуміється морально: ми ділимо людей на тих, хто має "хороший" характер (чесний, надійний, відповідальний), і "поганий" (злий, підступний, ледачий). Це зовнішня оцінка, яка базується на відповідності соціальним нормам. Хольцхей-Кунц стверджує, що таке розуміння є обмежуючим і не відображає глибини людського буття. Тієї глибини, яку демонструють українці. Якщо моральний характер – це часто просто конформізм або відповідність ролі, то екзистенційний характер не є сукупністю вроджених рис або засвоєних норм, а здатність людини до автентичного, вільного вибору та зайняття власної позиції перед лицем неминучих екзистенційних даностей (свободи, смерті, сенсу). Це здатність свідомо і вільно обирати свою позицію в критичний момент, незважаючи на особисту вигоду чи соціальний тиск. Екзистенційний характер проявляється у моменти, коли людина демонструє готовність до відповідальності, пріоритет справи над "Я" та стійкість перед «ніщо». Дійсно, в ці моменти людина усвідомлює свою екзистенційну свободу і не уникає відповідальності за свій вибір, навіть якщо він важкий. Здатність поставити те, що виходить за межі «єго» (цінності, істину, або справу) вище власної вигоди, самолюбубання чи бажання бути "хорошим" у чийось очах – це і є найвищий прояв характеру. Того характеру, котрий проявляється у здатності витримати екзистенційну тривогу (Angst), яка виникає при усвідомленні того, що вибір є остаточним і має ціну.

Доречним до запропонованого контексту прикладом екзистенційного характеру можуть бути слова Мартіна Лютера у 1521 році: "На тому стою і не

можу інакше!". Це не моральний вибір, не просто "хороший" вчинок, це вибір екзистенційний, тотальна самодетермінація: Лютер заявляє, що він і є ця позиція, його "Я" і його "справа" злилися в єдиному акті. "Не можу інакше!" означає: якщо я вчиню інакше, я перестану бути собою. Це не брак вибору, а повна автентичність – неможливість зрадити власній сутності, тверда внутрішня позиція, що ґрунтується на вільному виборі цінностей і готовності платити за них ціну. Це саме те що демонструють українці у цій війні, вони кажуть: «Ми стоїмо тут і готові усіма силами захищати свою свободу від злочинних посягань – і ми не можемо інакше!».

Висновки та перспективи подальших досліджень. Екзистенційна психотерапія у роботі з травмою війни розглядає симптоми як потенційний ресурс. Замість того, щоб ставитись до симптомів як хвороби і намагатись усунути, вона використовує їх як можливість наблизитись до глибинного екзистенційного запиту. Самовідновлення, при цьому, розуміється як вільна, відповідальна та автентична відповідь на цей запит. Концепція «філософа мимоволі» здатна стати не просто теоретичною тезою, а потужним клінічним інструментом. У контексті травми війни вона допомагає змінити парадигму роботи: від лікування патології до розкриття екзистенційного потенціалу для самовідновлення – перетворення руйнівних симптомів на конструктивний життєвий виклик. Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо у ґрунтовних емпіричних дослідженнях особистісного досвіду суб'єктів посттравматичного відновлення застосуванням всього арсеналу теоретико-прикладного характеру екзистенційної психотерапії.

Література:

- 1.Климчук, В. О. (2016). Посттравматичне зростання та як йому можна сприяти у психотерапії. *Наука і освіта*, (5), 46–52. https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2016/5_2_016/6.pdf
- 2.Погорільська, Н. І., Найдьонова, Г. О., & Карпук, А. В. (2024). Ресурси посттравматичного зростання українців в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені*

В.І. Вернадського. Серія: Психологія, 35(4), 57–62. https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2024/4_2024.pdf

- 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. (2017). Стратегії сприяння посттравматичному зростанню особистості. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*, (1), 217–232.

<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/709888/1/Tytarenko%20T.M.%20Strategies%20to%20promote%20post-traumatic%20personality%20development.pdf>

5.Титаренко, Т. М. (2019). Екзистенційний ландшафт посттравматичного життєтворення особистості. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 44(47), 7–15.

6.Чемодурова, Ю. М. (2024). Психологічні моделі феномену посттравматичного зростання

особистості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*, 35(4). <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.4/05>

7.Holzhey-Kunz, A. (2025). Freedom Is More Than Just Freedom. On different notions of freedom and their relation to existential freedom. *EXISTENTIA: психологія и психотерапія*, (18), 259–261. https://www.existentialtherapy.eu/wp-content/uploads/2025/10/Existencia_18_2025.pdf

8.Holzhey-Kunz, A., & Längle, A. (2008). *Existenzanalyse und Daseinsanalyse*. UTB. <https://www.perlentaucher.de/buch/alice-holzhey-kunz-alfried-laengle/existenzanalyse-und-daseinsanalyse.html>

УДК: 159.9: 316.4:355.1-057.36-057.75
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-440-446

Дата надходження: 28.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ У ЦИВІЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Антоній Мельник¹, Таїсія Галіант²

¹Кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології та психодіагностики, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна, e-mail: melnyk.antoniyy@vnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1248-217X>

²Здобувач магістерського рівня вищої освіти спеціальності Психологія, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: galiantTM@krok.edu.ua

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF WAR VETERANS' REINTEGRATION INTO CIVILIAN ENVIRONMENT

Antonii Melnyk¹, Taisiia Galiant²

¹Ph.D. (Psychological sciences), Associate Professor of the Department of Psychology, Volyn National University named after Lesya Ukrainka, Lutsk, Ukraine, e-mail: melnyk.antoniyy@vnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1248-217X>

²Master's degree Candidate in Psychology (Specialty 053), "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: galiantTM@krok.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню психологічних механізмів успішної реінтеграції ветеранів у цивільне життя після завершення бойових дій. У роботі розкрито процеси відновлення внутрішньої узгодженості особистості, гармонізації життєвих смислів та реконструкції цілісного образу «Я» в умовах переходу від військової до цивільної діяльності. Здійснений аналіз підтверджує, що реінтеграція не зводиться лише до соціальної адаптації, а є процесом відновлення психологічної, емоційної та поведінкової цілісності. Отримані результати емпіричного дослідження демонструють, що ветерани, які характеризуються високим рівнем внутрішнього контролю, емоційної стабільності, працездатності та усвідомлення власних ресурсів, мають вищу здатність до соціальної та професійної інтеграції. Особливу роль у цьому процесі відіграють механізми переживання бойового досвіду, осмислення травматичної пам'яті та відновлення часової перспективи, що забезпечують перехід від позиції виживання до відчуття життєвої перспективи. Водночас дослідження виявило наявність бар'єрів, зумовлених соціальною стигматизацією, травматичними спогадами та розривом між військовими та цивільними ціннісними системами. Підкреслено, що інклюзивна реінтеграція передбачає створення умов, у яких ветеран не лише повертається до суспільства, а й відчуває належність, підтримку та можливість самореалізації. Результати дослідження мають практичне значення для розроблення програм психологічної підтримки та соціальної реабілітації військовослужбовців, спрямованих на відновлення особистісної цілісності, психічної рівноваги та ефективного функціонування в мирному житті.

Ключові слова: реінтеграція ветеранів, психологічні механізми, соціальні бар'єри, бойовий досвід, травматична пам'ять, життєва перспектива, соціальна адаптація.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 9

Abstract. The article is devoted to a comprehensive investigation of the psychological mechanisms underlying the successful reintegration of military veterans into civilian life after the completion of combat operations. The study elucidates the processes of restoring internal personal coherence, harmonizing life meanings, and reconstructing a holistic self-concept during the transition from military to civilian functioning. The conducted analysis confirms that reintegration is not limited solely to social adaptation but constitutes a multidimensional process of restoring psychological, emotional, and behavioral integrity. The empirical findings demonstrate that veterans who exhibit high levels of internal locus of control, emotional stability, work capacity, and awareness of their own resources show a markedly higher potential for social and professional integration. Particular emphasis is placed on the mechanisms through which combat experience is processed, traumatic memory is reinterpreted, and temporal perspective is reestablished—factors that together enable the transition from a survival-oriented mindset to a renewed sense of future orientation. At the same time, the study identifies barriers to reintegration associated with social stigma, intrusive

traumatic recollections, and discrepancies between military and civilian value systems. It is emphasized that inclusive reintegration requires the creation of conditions in which a veteran not only returns to society but also experiences belonging, support, and opportunities for self-realization. The results have practical significance for developing psychological support and social rehabilitation programs aimed at restoring personal integrity, mental equilibrium, and effective functioning in civilian life.

Keywords: *veteran reintegration, psychological mechanisms, social barriers, combat experience, traumatic memory, future time perspective, social adaptation.*

Formulas: 0; **figs.:** 0; **tab.:** 0; **bibl:** 9

Постановка проблеми.

Проблематика реінтеграції ветеранів війни у цивільне середовище є однією з найактуальніших у сучасній психологічній науці, особливо в умовах повномасштабної війни, яка спричинила значне зростання кількості осіб із бойовим досвідом. Повернення військовослужбовців до цивільного життя супроводжується комплексом психологічних, соціальних та ціннісно-смыслових труднощів, що зумовлюють потребу у глибокому розумінні внутрішніх механізмів адаптації особистості після війни.

Психологічна реінтеграція охоплює процеси відновлення цілісності “Я-концепції”, переосмислення бойового досвіду, формування нових соціальних ролей та налагодження міжособистісних стосунків у суспільстві, яке не має бойового досвіду. Водночас у ветеранів часто спостерігаються ознаки посттравматичних змін особистості, труднощі емоційної саморегуляції, відчуження, гіпервідповідальності чи агресивності, що ускладнює соціальну адаптацію.

Незважаючи на зростання наукових досліджень у сфері військової психології, недостатньо вивченими залишаються саме психологічні механізми, які забезпечують ефективну реінтеграцію ветеранів у цивільне середовище. Йдеться про взаємодію когнітивних, емоційних, мотиваційних та поведінкових компонентів особистісного функціонування, що сприяють або, навпаки, перешкоджають гармонійному поверненню до мирного життя.

Сучасні дослідження вказують на важливість розвитку таких психологічних механізмів, як життєстійкість, саморегуляція, адаптивні копінг-стратегії, емоційний інтелект, здатність до

смыслотворення та формування посттравматичного зростання. Водночас залишається відкритим питання, яким чином ці механізми взаємодіють у процесі реінтеграції та які умови сприяють їх активації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного узагальнення та емпіричного вивчення психологічних механізмів реінтеграції ветеранів війни у цивільне середовище, що дозволить поглибити розуміння закономірностей адаптації та сприятиме розробці ефективних програм психологічної підтримки та реабілітації.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є здійснення теоретико-емпіричного аналізу психологічних механізмів реінтеграції ветеранів війни у цивільне середовище, виявлення ключових соціально-психологічних чинників, що визначають успішність цього процесу.

Вибірка дослідження. В ході емпіричного дослідження взяли участь 73 ветерани віком від 24 до 57 років, що були безпосередньо залучені до участі в бойових діях.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс теоретичних, емпіричних та статистичних методів. До теоретичних належать аналіз, синтез, узагальнення, систематизація й порівняння – для розкриття сутності проблеми та уточнення її базових понять; структурування та моделювання – для побудови моделі адаптації особистості та визначення провідних психологічних чинників її розвитку; класифікація – для виокремлення типів військовослужбовців за особливостями адаптаційної сфери. До емпіричних методів віднесено анкетування, структуроване клінічне інтерв'ю та використання психодіагностичних

інструментів. Зокрема, застосовано: «Структуроване клінічне інтерв'ю» О. Кокуна; анкету «M2C-Q» Н. Сейера для самооцінки складнощів реінтеграції; модель подолання стресу «BASIC Ph» М. Лаахада для виявлення копінг-стратегій; опитувальник «Соціально-психологічної адаптації» К. Роджерса та Р. Даймонда; проективну методику «Шкалована самооцінка психофізіологічного стану» О. Кокуна.

Для кількісної обробки результатів використано визначення середніх значень, відсоткових співвідношень, коефіцієнт рангової кореляції Ч. Спірмена для встановлення статистичних зв'язків між показниками, експлораторний факторний аналіз для пояснення взаємозв'язків між змінними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Згідно з Ю. Бойко-Бузиль (2021), поняття реінтеграції має власне смислове наповнення й не повинно ототожнюватися з іншими соціальними процесами. Термін походить від латинського "re" – «повторно» та "integratio" – «відновлення, об'єднання», що у прямому значенні відображає процес повернення людини до цілісного стану та гармонійного включення в соціум. У психологічному контексті, за І. Цимбалюк та А. Колосюк (2024) реінтеграція розглядається як процес відновлення внутрішньої узгодженості особистості, її здатності адаптуватися до мирного життя, взаємодіяти з оточенням та відчувати себе частиною спільноти. Вона охоплює як відновлення соціальних зв'язків та ролей, так і формування відчуття належності до громадянського середовища, що є ключовим для стабілізації психоемоційного стану ветеранів війни.

О. Грішнова та В. Лисенко (2024) зауважують, що кожен ветеран має індивідуальний досвід участі у воєнних діях, що безпосередньо впливає на особливості його реінтеграції в цивільне середовище. Рівень бойової залученості, отримані поранення чи травми, а також психологічні наслідки, зокрема прояви

посттравматичного стресового розладу, зумовлюють відмінності у подальшій адаптації. До індивідуально-психологічних чинників, що дослідники визначають успішність повернення до мирного життя, належать вік, освітній рівень до та після проходження служби. В. Волошина (2024) також наголошує на сімейному статусі та особистій мотивації до професійної реалізації. Важливою детермінантою процесу реінтеграції виступає також ставлення суспільства: упереджене сприйняття ветеранів, страх перед можливими конфліктами або сумнів у їхній професійній придатності можуть створювати додаткові бар'єри для їхнього працевлаштування та соціального прийняття.

О. Корецька та А. Мельник (2023) зауважують, що переживання бойової психічної травми змінює цілісну систему життєдіяльності військовослужбовця, впливаючи на його сприйняття минулого, теперішнього та майбутнього. Травматичний досвід закарбовується у пам'яті у вигляді яскравих емоційно-образних спогадів, які зберігаються як механізм виживання, покликаний забезпечити готовність до подібних ситуацій у майбутньому. Водночас травматична пам'ять утримує людину в стані постійного повернення до минулих подій, перешкоджаючи інтеграції пережитого досвіду у життєву перспективу, що зумовлює, в свою чергу, спотворення часової орієнтації, руйнування почуття безперервності власного життя й потребує глибокого психологічного осмислення та підтримки для відновлення гармонійної життєвої цілісності.

Дослідження О. Кравченко, В. Швець та Л. Мельник (2023), демонструє, що інклюзивна реінтеграція ветеранів – це не просто повернення до фізичної присутності в суспільстві, а активне входження у соціальні, трудові, психоемоційні сфери, у яких вони відчують підтримку, належність та мають можливість брати участь. Успішність входження ветерана у соціум залежить від

того, наскільки бар'єри (травми, стигма, неадаптовані служби, культурні розриви) будуть подолані, а механізми (соціальна підтримка, змістовна діяльність, адаптивні копінг-стратегії, релевантна служба) задіяні.

Результати емпіричного дослідження І. Сингаївської та І. Сокур (2025) підтвердили, що успішна реабілітація безпосередньо пов'язана з адаптацією та 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. Також 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.

Окрім українського досвіду реінтеграції військових, американські дослідники К. Елніцький та Р. Кілмер (2017) відзначили наявність суттєвих прогалин у науковій сфері, зокрема недостатню кількість перевірених та оцінених програм, спрямованих на вирішення проблем фізичного й поведінкового здоров'я, реабілітації та працевлаштування ветеранів, а також відсутність ефективних моделей інтегрованих систем охорони здоров'я.

Бар'єрами на шляху повернення до цивільного життя американські вчені Д. Хаузер, К. Макконнелл, К. Лоусон та інші (2025) включають: стигматизацію психічного здоров'я в контексті військової служби (страх проявити слабкість, небажання звертатися по допомогу), розлади сну, недостатнє або неадекватне використання пільгових послуг, а також невідповідність між військовим та цивільним професійним досвідом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нами було виділено основні

механізми успішної реінтеграції ветеранів у цивільний соціум, які відображають цілісну систему психофізіологічних, емоційно-вольових, когнітивних та соціально-комунікативних процесів, що забезпечують поступове відновлення цілісності особистості після участі у бойових діях.

Ключовим механізмом виступає здатність до адаптивного копіngu – мобілізації внутрішніх та зовнішніх ресурсів для подолання стресу, підтримання психоемоційної рівноваги та відновлення відчуття контролю над власним життям. Не менш значущим виділено механізм соціально-психологічної адаптації, який передбачає інтеграцію нових соціальних ролей, прийняття нових норм та очікувань цивільного середовища, відновлення комунікативних зв'язків та почуття належності до спільноти.

Механізм саморегуляції виявляється через усвідомлення власних емоційних реакцій, розвиток внутрішньої стабільності та здатності до відновлення після психічних навантажень. Психофізіологічний компонент забезпечує гармонію між тілесними й ментальними процесами, сприяючи підвищенню загального ресурсу життєздатності. У свою чергу, когнітивно-смісловий механізм полягає у переосмисленні травматичного досвіду, його інтеграції у власну життєву історію та формуванні нової системи цінностей, що дозволяє ветерану повернути відчуття особистої значущості й цілісності. Взаємодія механізмів створює багатовимірну структуру реінтеграції, у межах якої відновлення психологічного благополуччя ветерана тісно поєднується з його активним соціальним залученням та конструктивною життєвою перспективою.

Узагальнений аналіз результатів дослідження, проведеного з використанням комплексу психодіагностичних інструментів дозволив виявити провідні механізми, що забезпечують успішну реінтеграцію ветеранів у цивільне середовище.

Отримані результати свідчать про те, що більшість учасників вибірки

демонструють високий рівень адаптивності ($M=102,45$ балів), відповідно до опитувальника «Соціально-психологічної адаптації» К. Роджерса та Р. Даймонда, що показує високу норму для відповідної шкали, та відображає ефективність внутрішніх регуляційних процесів, стійкість до стресу та здатність до конструктивної соціальної взаємодії.

Водночас показник дезадаптивності ($M=85,67$ балів) залишається у межах нормативних значень, проте вказує на наявність певних психоемоційних труднощів – підвищеної тривожності, напруженості або зниження довіри до соціуму. У контексті реінтеграції це може відображати залишкові ефекти бойового досвіду, які не перешкоджають загальній адаптації, але потребують психологічного супроводу. Шкали прийняття себе ($M=32,18$) та прийняття інших ($M=18,52$) демонструють позитивне самоприйняття й толерантність у соціальних контактах, що є важливим чинником міжособистісної стабільності у цивільному житті. Паралельно показники емоційного комфорту ($M=22,44$) та емоційного дискомфорту ($M=18,97$) свідчать про домінування позитивного емоційного фону, який підтримує внутрішню рівновагу, сприяючи конструктивному сприйняттю соціальної реальності.

Високі результати за шкалою внутрішнього контролю ($M=40,18$) вказують на сформовану здатність ветеранів самостійно регулювати поведінку, брати відповідальність за власні рішення та ефективно долати труднощі. Помірний рівень зовнішнього контролю ($M=26,27$) свідчить, що вплив зовнішніх чинників на поведінку ветеранів не є визначальним, натомість зберігається орієнтація на внутрішню автономію та саморегуляцію. Значення шкал домінування ($M=9,44$) та підлеглості ($M=17,21$) відображають збалансований соціально-рольовий профіль, що є типовим для колишніх військових, які демонструють

дисциплінованість, але без надмірного прагнення до контролю над іншими.

Отримані кореляції за методом Р. Спірмена підтверджують системність адаптаційних процесів: адаптивність має тісний позитивний зв'язок із прийняттям себе ($r_s=0,61$, $p<0,01$) та внутрішнім контролем ($r_s=0,63$, $p<0,01$), що підкреслює роль особистісної зрілості у формуванні соціальної стабільності. Водночас дезадаптивність корелює з неприйняттям себе ($r_s=0,59$, $p<0,01$) та емоційним дискомфортом ($r_s=0,57$, $p<0,01$), вказуючи на те, що емоційна невідновленість та занижена самооцінка можуть ускладнювати процес повернення до мирного життя.

Згідно з результатами «Структурованого клінічного інтерв'ю» О. Кокуна, було виявлено низку закономірностей, що визначають психічний стан та рівень соціальної стабільності військовослужбовців після участі у бойових діях. Переважна більшість ветеранів (53%) повідомила про гарні стосунки в родині, що створює основу для емоційної підтримки та відновлення почуття безпеки. Водночас 29% відзначили напруженість, а 18% – відчуження у взаєминах, що може вказувати на труднощі реінтеграції у сімейний простір. Майже половина (49%) оцінила соціальну захищеність родини як високу, проте 37% відчували лише середній рівень упевненості у стабільності майбутнього.

Після демобілізації у 30% респондентів проявилися психосоматичні симптоми, які поєднувалися з яскравими емоційними образами травматичних подій (44% учасників зосереджені на спогадах про війну). При цьому 93% ветеранів залишались орієнтованими у часі та просторі, але порушення сну й апетиту зафіксовано у 34% респондентів.

Серед поточних психічних симптомів домінували тривога (62%) та депресивні тенденції (52%), що вказує на глибокий емоційний слід бойового досвіду. Помірні прояви соматизації (27%) та порушення пам'яті (29%) підтверджують

наявність травматичної пам'яті, що зберігає сенсорну насиченість спогадів про бойові події. Рівень ризику психічних розладів виявився середнім (36%), а суїцидальні тенденції – у 8% випадків, що підкреслює необхідність цілеспрямованої психологічної реабілітації.

За результатами опитування за методикою «Military to Civilian Questionnaire (M2C-Q)» Н. Сейєра, було виявлено, що найбільші труднощі у процесі реінтеграції ветерани відчують у сферах емоційної регуляції, міжособистісної взаємодії та відчуття соціальної приналежності. Зокрема, понад 60 % респондентів зазначили періодичні труднощі у контролі гніву та дратівливості, близько 55 % – уникання соціальних контактів через нерозуміння з боку цивільних, а 48 % повідомили про проблеми з концентрацією уваги та адаптацією до цивільного робочого ритму. Водночас, найменше складнощів спостерігалось у сфері самостійності та виконання побутових завдань, що свідчить про збереження функціональної автономії. Узагальнені показники вказують на середній рівень адаптаційних бар'єрів, що потребують цілеспрямованих психологічних втручань, спрямованих на розвиток навичок саморегуляції, емпатії та комунікативної гнучкості для більш гармонійного входження у цивільне життя.

Результати, отримані за методикою «Basic PH» М. Лаахада, яка оцінює шість базових механізмів подолання стресу «Belief» (віра, цінності), «Affect» (емоції), «Social» (соціальні зв'язки), «Imagination» (уявлення), «Cognition» (мислення) та «Physiology» (тілесні реакції), показали переважання когнітивного (C=4,28) та соціального (S=4,35) каналів. Ветерани вдаються насамперед до раціонального аналізу ситуацій, пошуку логічних рішень та підтримки соціальних контактів як головних ресурсів відновлення. Високі показники за компонентами «Belief» (4,12) та «Physiology» (3,96) свідчать про ефективність внутрішніх переконань й

тілесних стратегій (активність, спорт, саморегуляція) у подоланні стресу, що формує інтегрований адаптаційний потенціал.

Результати психофізіологічної самооцінки за методикою О. Кокуна відображають високий рівень функціональної стабільності організму ветеранів. Зокрема, самопочуття (M=68,45), активність (M=63,12), настрій (M=70,34), працездатність (M=65,87) та впевненість у власних силах (M=66,23) Результати свідчать про достатню ресурсність, енергетичну рівновагу та готовність до продуктивної діяльності у цивільному середовищі. Виявлені кореляції між працездатністю та настроєм ($r_s=0,61$, $p<0,01$), а також між зацікавленістю у роботі та бажанням виконувати професійні завдання ($r_s=0,64$, $p<0,01$) вказують на взаємозалежність мотиваційних та психофізіологічних компонентів адаптації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплексне дослідження, проведене із застосуванням клінічного структурованого інтерв'ю О. Кокуна, анкети «M2C-Q» Н. Сейєра, методики «Basic PH» М. Лаахада, опитувальника соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда, а також шкалової самооцінки психофізіологічного стану О. Кокуна, дало змогу глибоко проаналізувати систему психологічних механізмів, які забезпечують ефективну реінтеграцію ветеранів війни у цивільний соціум.

Встановлено, що основними механізмами реінтеграційного процесу виступають рефлексивне осмислення бойового досвіду, здатність до прийняття себе й інших, розвиток внутрішнього контролю, сформованість адаптивних копінг-стратегій, підтримання позитивного психофізіологічного стану та мотиваційної цілісності особистості. Високі рівні внутрішньої узгодженості, самоприйняття, соціальної включеності й психофізіологічної стабільності забезпечують здатність ветеранів не лише

повернутися до мирного життя, а й активно реалізовувати себе у професійній, сімейній та громадській сферах.

Подальші дослідження у напрямі психологічної реінтеграції ветеранів війни доцільно спрямувати на поглиблення розуміння динаміки адаптаційних процесів, що відбуваються у постстресовий період, з урахуванням індивідуально-психологічних, соціально-культурних та нейропсихологічних чинників. Важливо розширити емпіричну базу досліджень, залучаючи різні категорії військовослужбовців – від учасників бойових дій до поранених та демобілізованих, а також членів їхніх сімей, що дозволить комплексно дослідити

системні механізми відновлення соціальної функціональності.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання її результатів для створення програм психосоціальної реабілітації, індивідуального психологічного супроводу, а також для формування ефективних державних стратегій підтримки ветеранів. Розроблені концептуальні положення можуть стати основою для побудови інтегративних моделей психологічної допомоги, орієнтованих на розвиток життєстійкості, фрустраційної толерантності, саморегуляції та здатності до конструктивної соціальної взаємодії.

Література:

- 1.Бойко-Бузиль, Ю. (2021). Правові та психологічні основи поняття «реінтеграція учасників бойових дій». *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 9, 28–34.
- 2.Волошина, В. (2024). Сутність поняття психологічної реабілітації військовослужбовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 2, 7–11.
- 3.Грішнова, І., & Лисенко, В. (2024). Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(74), 146–156.
- 4.Корецька, О., & Мельник, А. (2023). Подолання негативних психічних станів у військовослужбовців під час бойових дій. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції*, К.: Університет «КРОК», 508–511.
- 5.Кравченко, О., Швець, В., & Мельник, Л. (2023). Роль ветеранських організацій у реінтеграції та психологічній реабілітації ветеранів з інвалідністю в умовах військового та повоєнного часу. *Психологічний журнал*, (11), 37–44.
- 6.Сингаївська, І., & Сокур, І. (2025). Психологічна реабілітація воїнів після повернення у цивільне життя. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 421–428. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-421-428>
- 7.Цимбалюк, І., & Колосок, А. (2024). Теоретичні основи соціально-економічної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство. *Ввічливість. Humanitas*, 2, 140–148.
- 8.Elnitsky, C., & Kilmer, R. (2017). Facilitating reintegration for military service personnel, veterans, and their families: An introduction to the special issue. *American Journal of Orthopsychiatry*, 87(2), 109.
- 9.Hauser, D., McConnell, C., Lawson, K., Kobe, S., Oakley, R., Harrison, I., ... & Yarborough, A. (2025). Community Reintegration of Veterans After Discharge: A Qualitative Look. *American Journal of Qualitative Research*, 9(3), 61–81.

УДК 159.9316.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-447-452

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



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

ЗАСТОСУВАННЯ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ МОЛОДИМИ ЖІНКАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Вікторія Острова¹, Олена Литвинова²

¹Канд. психол. наук, доцент кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна, e-mail: OstrovaV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3804-8942>

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

THE USE OF COPING STRATEGIES BY YOUNG WOMEN DURING WAR: SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

Viktoriia Ostrova¹, Olena Lytvynova²

¹PhD (Psychological sciences), KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OstrovaV@krok.edu.ua,, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3804-8942>

²Master's degree, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LytvynovaOA@krok.edu.ua

Анотація. У сучасній соціальній дійсності надзвичайної актуальності набуває питання надання психологічної допомоги українцям та українкам у формуванні конструктивних копінг-стратегій, оволодінні ефективними способами подолання стресу, швидкого відновлення після його впливу, підвищення стресостійкості, життєстійкості, набуття досвіду посттравматичного зростання, для чого необхідно визначити загальні тенденції вибору копінг-стратегій з урахуванням соціально-демографічних характеристик.

Мета статті полягає у представленні результатів дослідження, спрямованого на визначення вибору молодими жінками різних видів копінг-стратегій у соціально-демографічному розрізі.

Проаналізовано сучасні вітчизняні дослідження і публікації з проблеми опанувальної поведінки. Визначено, що основними характеристиками копінг-стратегій особистості як способу долати труднощі, управління стресом і підтримки психосоціальної адаптації є усвідомленість, адекватність ситуації, відповідність особистісним характеристикам людини із застосуванням когнітивних, емоційних та поведінкових ресурсів. Конструктивні копінг-стратегії забезпечують благополуччя індивіда, його стабільність та задоволеність життям.

Представлено результати дослідження вибору і застосування молодими жінками копінг-стратегій під час війни. Вибірка дослідження склала 60 осіб. Визначалися адаптивні, умовно адаптивні і неадаптивні копінг-стратегії відповідно до таких соціально-демографічних характеристик як «Соціальний статус», «Сімейний стан», «Наявність і кількість дітей» та «Територіальний статус».

Визначено, що проживання в умовно безпечних місцях («Територіальний статус») сприяє швидкому вибору адаптивних стратегій, а, залишаючись у потенційно небезпечних місцях, жінки вчать диференціювати стресові ситуації, які потребують негайного вирішення, чи допускають ймовірність емоційного дистанціювання від проблеми.

Зазначено необхідність обов'язкового урахування соціально-демографічних характеристик у наданні психологічної допомоги молодим жінкам під час війни, особливо у плануванні і застосуванні групових форм роботи.

Ключові слова: жінки молодого віку, копінг-стратегії, адаптивний копінг, умовно адаптивний копінг, неадаптивний копінг, соціально-демографічні характеристики.

Формули: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 7

Abstract. In today's social reality, the issue of providing psychological assistance to modern Ukrainians in forming constructive coping strategies, mastering effective ways to overcome stress, quickly recover from its effects, increase stress resistance and resilience, and gain experience of post-traumatic growth. To this end, it is necessary to identify general trends in the choice of coping strategies, taking into account socio-demographic characteristics.

The purpose of the article is to present the results of a study aimed at determining the choice of different types of coping strategies by young women in a socio-demographic context.

Contemporary domestic studies and publications on the problem of coping behavior are analyzed. It has been determined that the main characteristics of personal coping strategies as a way of overcoming difficulties, managing stress, and supporting psychosocial adaptation are awareness, adequacy to the situation, and correspondence to personal characteristics with the use of cognitive, emotional, and behavioral resources. Constructive coping strategies ensure the well-being of the individual, their stability, and satisfaction with life.

The results of a study on the choice and application of coping strategies by young women during the war are presented. The study sample consisted of 60 people. Adaptive, conditionally adaptive, and maladaptive coping strategies were identified according to such socio-demographic characteristics as "social status," "marital status," "presence and number of children," and "territorial status."

It has been determined that living in relatively safe places ("Territorial Status") contributes to the rapid selection of adaptive strategies, while remaining in potentially dangerous places, women learn to differentiate between stressful situations that require immediate resolution and those that allow for emotional distancing from the problem.

The need to take socio-demographic characteristics into account when providing psychological assistance to young women during wartime, especially when planning and implementing group work, has been noted.

Keywords: young women, coping strategies, adaptive coping, conditionally adaptive coping, maladaptive coping, socio-demographic characteristics.

Formulas: 0; fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 7

Постановка проблеми. Життя в умовах війни відрізняється невизначеністю, втратою орієнтирів у поточному моменті та неможливістю спрогнозувати навіть найближче майбутнє, поставити як короткотривалі, так і довготривалі цілі. Велика кількість українців втратили членів сім'ї, житло, майно, фінансові можливості для існування, були змушені виїхати з рідної домівки у пошуках безпеки, кращого життя і потенційно кращих умов для освіти і розвитку своїх дітей. Всі ці події відбуваються на фоні тотального стресу, спричиненого війною, проблем, які потрібно швидко вирішувати (не маючи достатніх ресурсів і досвіду їх подолання). І звісно ж, більшість українців опиняються у складних ситуаціях, які загрожують їх життю, здоров'ю, благополуччю, що поглиблює стресові переживання і викликає неадекватність їх реагування на поточні стресові події.

Надзвичайної актуальності набуває питання надання психологічної допомоги сучасним українцям та українкам у формуванні конструктивних копінг-стратегій, оволодінні ефективними способами подолання стресу, швидкого відновлення після його впливу, підвищення стресостійкості, життєстійкості, набуття досвіду посттравматичного зростання, для чого необхідно визначити загальні тенденції вибору копінг-стратегій з

урахуванням як статі, так і інших соціально-демографічних характеристик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних психологічних дослідженнях визначають структурні компоненти копіngu та його функції. Копінг розглядається як «опанувальна поведінка», яка складається з усвідомлених, відповідних як ситуації, так і особистості суб'єкта, дій. Саме усвідомленість відрізняє копінг від механізмів психологічного захисту, несвідомих та переважно спрямованих на захист психіки, уникання вирішення проблеми. Копінг-стратегії є цілеспрямованими, контрольованими, адекватними важким обставинам, для подолання яких вони призначені, суб'єкт може навчатися копінг-стратегіям і модифікувати їх (Волошок & Прус, 2021).

Опанувальна поведінка реалізується через застосування ефективної копінг-стратегії, базується на особистісних та середовищних копінг-ресурсах, взаємодії копінг-стратегій і копінг-ресурсів. Копінг-стратегії трактуються як актуальні відповіді особистості на сприйману загрозу, як спосіб управління стресом (Гуляс, 2015), як усвідомлені дії особистості, спрямовані на подолання стресової ситуації та підтримку психосоціальної адаптації протягом періодів стресу і в побутовому щоденному житті (Дубчак, 2016; Сингаївська & Страмоусова, 2024).

Основною функцією копінгу є «подолання», тому вирізняють адаптивні (конструктивні) копінг-стратегії як ті, що сприяють подоланню та вирішенню проблеми, а дезадаптивні (неадаптивні, неконструктивні) – як ті, що знижують психологічне та фізичне благополуччя, не сприяють ефективному саморозвитку особистості (Андрущенко, 2018).

Оскільки прояви стресу можуть виявлятися на поведінковому, когнітивному, емоційному та фізіологічному рівнях, то й копінг-стратегії містять способи справлятися із стресами з урахуванням наявних у людини когнітивних, емоційних та поведінкових ресурсів (Кривошей, Бужинська & Міхалець, 2023).

Метою копінгу (Оксютович & Мельничук, 2023) є забезпечення благополуччя індивіда, його стабільності та задоволеності життям не тільки у якості одномоментного впливу, а й як довготривалий ефект підтримання відчуття благополуччя особистості, яка вірить в себе та здатна застосовувати ефективні стратегії подолання криз, проблем, труднощів життя.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у представленні результатів дослідження, спрямованого на визначення вибору молодими жінками різних видів копінг-стратегій у соціально-демографічному розрізі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Авторська анкета «Копінг молодих жінок в умовах війни» розроблена для визначення типової поведінки жінок при подоланні стресу та обранні копінг-стратегій в залежності від соціально-демографічних характеристик.

Анкета містить два блоки запитань закритого типу: I блок (8 питань) – визначається вік, соціальний статус, сімейний стан, наявність і кількість дітей, наявність членів сім'ї, які потребують спеціального догляду, територіальний статус і наявність економічних та матеріальних проблем, що впливають на поведінку при вирішенні стресових

ситуацій; II блок (16 питань) – визначається частота вибору певних варіантів поведінки (копінг-стратегій) з вирішення стресових ситуацій.

Запропоновано варіанти щодо використання усвідомленого чи неусвідомленого застосування копінг-стратегій. Зокрема, щодо усвідомленого використання стратегій копінгу пропонуються варіанти: «зосереджую увагу на проблемі, аналізую, як швидко й усвідомлено її можна подолати»; «намагаюся осмислити проблему, шукаю додаткову інформацію для встановлення причин і ймовірних шляхів її подолання»; «усвідомлено складаю план з поступового вирішення проблеми, записую кроки, що за чим робити, щоб наблизитися до успіху»; «намагаюся свідомо приділити увагу розподілу часу, використанню тайм-менеджменту, щоб встигнути все заплановане».

Щодо неусвідомленого використання копінг-стратегій пропонуються такі варіанти, як: «намагаюся несвідомо відволіктися, подумати про щось гарне, що траплялося зі мною раніше»; «їду на шопінг, на зустріч з друзями, на вечірку (організую цікаве дозвілля, щоб несвідомо забути про проблему)»; «несвідомо вживаю улюблену їжу, щоб порадувати себе у складній ситуації, чи вживаю алкоголь, щоб підбадьорити до вирішення проблеми (набратися хоробрості)».

Опис вибірки дослідження: загальна кількість респонденток – 60 осіб.

Вік: всі респондентки належать до однієї вікової групи, 30 осіб (50%) – від 25 до 30 років, 30 осіб (50%) – від 30 до 35 років.

Соціальний статус: 20 осіб (33,3%) є студентками ЗВО, навчаються на дистанційній формі, отримують освіту на старших курсах; 12 осіб (20%) є працевлаштованими – державні установи, приватні бізнес-структури; 16 осіб (26,7%) є безробітними, і 12 (20%) – перебувають у декретній відпустці по догляду за дитиною.

Сімейний стан: у шлюбі – 25 осіб (41,7%), у стосунках – 20 осіб (33,3%), 15 жінок (25%) – самотні, без партнера.

Наявність і кількість дітей: 20 (33,3%) молодих жінок не має дітей, у 14 (23,3%) – по двоє дітей, у 3 осіб (5%) – троє і більше дітей, у 23 (38,3%) опитуваних – наявна одна дитина.

У 25 осіб (41,7%) є члени сім'ї, які потребують *постійного спеціального догляду* (старенькі батьки, хворий член сім'ї, поранений чоловік, діти з інвалідністю тощо). У решти – відсутні такі члени сім'ї, які потребують підвищеної уваги та зусиль.

Територіальний статус – більша частина опитуваних є ВПО та мігрантками закордон (18 осіб (30%) – внутрішньо переміщені особи (ВПО), 16 осіб (26,7%) – мігрантки закордон (МЗК)), і решта 26 осіб (43,3%) відносять себе до категорії «добровільно залишена особа» (ДЗО) на своєму місці проживання, які не виїздили в інші регіони України або закордон (незалежно від безпекової ситуації).

Результати дослідження. *Соціальний статус.* За результатами анкетування визначено, що адаптивний копінг «Усвідомленого аналізу та вирішення проблеми» властивий для 15% студенток, 50% працюючих, 12,5% безробітних та 33,3% мам у декреті. Умовно адаптивний копінг «Звертання за соціальною підтримкою» виявлено у 10% студенток і по 25% жінок у кожній іншій групі, що вказує на дієвість цієї копінг-стратегії для ефективного подолання стресу. Не адаптивна стратегія «Несвідомого використання відволікаючих стратегій» найчастіше виявляється у студенток (35%), і також зустрічається у працюючих жінок і мам у декреті (по 16,7%), і в безробітних (18,7%).

Сімейний стан. Копінг «Усвідомлений аналіз і вирішення проблеми» наявний у 20% заміжніх, 25% жінок у стосунках і третини самотніх жінок (33,3%), що свідчить про їх здатність вирішувати проблеми самостійно. Копінг «Звертання за соціальною підтримкою», що

також відноситься до оптимальних, умовно адаптивних, адже допомагає вирішити проблеми, хоча й може вказувати на формування залежної позиції осіб від інших, наявний у 20% жінок (заміжніх, у стосунках і самотніх). Схильність до вибору копінг-стратегії «Емоційне відреагування, шок, розпач, розгубленість» мають 8% заміжніх, 15% жінок у стосунках і 33,3% самотніх жінок, які стикаючись із проблемою, розгублюються, відчувають шок від несподіваних подій, не можуть швидко зорієнтуватися. Вони гостро реагують на стрес, відчувають розпач, протягом довгого часу переживають ситуацію замість зосередження на пошуку рішення. Копінг-стратегія «Емоційне дистанціювання» наявний у 20% заміжніх та 20% жінок у стосунках. Тобто, за наявності партнера молоді жінки можуть дозволити собі дистанціюватися від проблеми, сподіваючись, що хтось інший вирішить її. Копінг-стратегія «Несвідоме використання відволікаючих стратегій» (шопінг, нераціональна харчова поведінка) також частіше наявна у заміжніх жінок (32%), жінок у стосунках (20%), ніж у самотніх жінок (13,3%). Відтак, молоді жінки залежно від сімейного стану нерівномірно схильні до вибору адаптивних копінг-стратегій, зокрема, стратегія «Усвідомлений аналіз і вирішення проблеми» характерна для 20% заміжніх, 25% жінок у стосунках і 33,3% самотніх жінок.

Використання умовно адаптивної копінг-стратегії «Звертання за соціальною підтримкою» властиве для 20% всіх молодих жінок. При цьому помітні відмінності у виборах неадаптивних копінг-стратегій при потраплянні у стресові ситуації – копінг «Емоційне відреагування, шок, розпач, розгубленість» наявний у третини самотніх жінок (що виразно більше, чим в інших підгрупах опитуваних), копінг «Емоційне дистанціювання» виявляється лише у 20% заміжніх та жінок у стосунках, і не спостерігається у самотніх жінок. А копінг «Несвідоме використання відволікаючих

стратегій (шопінг, нераціональна харчова поведінка)» найчастіше спостерігається у заміжніх жінок (32%), що виразно більше, чим в інших категоріях опитуваних.

Відтак, сімейний стан впливає на вибір копінг-стратегій у молодих жінок: маючи партнера, вони сподіваються, що частину стресів, труднощів, проблем вирішить саме він, а тому допускають варіанти вибору копіngu «емоційного дистанціювання» та «несвідомого відволікання». За відсутності партнера молоді жінки більше уваги приділяють усвідомленому аналізу проблеми та її вирішенню, або ж коли проблема складна – тривало переживають, не можуть опанувати себе, демонструють виразні емоційні реакції.

Наявність і кількість дітей. Копінг «Усвідомлений аналіз і вирішення проблеми» властивий для 25% жінок, які мають дітей і бездітних. Копінг «Звертання за соціальною підтримкою» характерний більше для молодих мам (25%), чим для бездітних (10%). Копінг «Емоційне відреагування» навпаки частіше властивий для бездітних (25%), чим для жінок з дітьми (12,5%), так само як і копінг «Емоційне дистанціювання» частіше властивий для бездітних (на 7,5%). А копінг «Несвідоме використання відволікаючих стратегій (шопінг, нераціональна харчова поведінка)» характерний для 25% жінок з дітьми і 20% бездітних жінок. Таким чином, прояви адаптивного копіngu «Усвідомлений аналіз і вирішення проблеми» та копіngu «Несвідоме використання відволікаючих стратегій (шопінг, нераціональна харчова поведінка)» є подібними, а копінг, пов'язаний з емоційним відреагуванням та емоційним дистанціюванням, частіше виявляються у бездітних жінок.

Територіальний статус. Копінг «Усвідомлений аналіз і вирішення проблеми» найчастіше обирають жінки-ВПО (33,3%), також він наявний у 18,7% МЗК і 23,1% ДЗО. Цей копінг є адаптивним та найбільш успішним для вирішення проблеми, подолання стресу. Копінг

«Звертання за соціальною підтримкою» виявлено у 16,7% ВПО, 18,7% МЗК і 23,1% ДЗО, що також характеризує молодих жінок як здатних успішно вирішувати проблеми шляхом звернення за допомогою і підтримкою до друзів, членів сім'ї, фахівців, які дійсно можуть підтримати і допомогти.

Інші копінг-стратегії є не адаптивними, зокрема, копінг «Емоційне відреагування, шок, розпач, розгубленість» спостерігається у 22,2% ВПО, 25% МЗК на відміну від 7,6% ДЗО. Ймовірно, жінки, які залишилися вдома, мають приблизний план, як вирішувати проблеми, з якими стикаються щодня, і вивести їх з рівноваги може лише сильна стресова подія. Водночас копінг «Емоційне дистанціювання» наявний у 11,1% ВПО, 6,2% МЗК і 23,1% ДЗО. Тобто жінки, які виїхали – намагаються вирішувати проблеми частіше, ніж ДЗО, які намагаються дистанціюватися від стресових ситуацій, і навчилися диференціювати ситуації, які потребують негайного рішення, а на які можна «закрити очі». Копінг «Несвідоме використання відволікаючих стратегій (шопінг, нераціональна харчова поведінка)» спостерігається у 16,7% ВПО, у 31,3% МЗК, і 23,1% ДЗО. Аналіз переважних виборів копінг-стратегій у різних категорій жінок за територіальним статусом, показує, що ВПО переважно обирають «Усвідомлений аналіз і вирішення проблеми» (33,3%), ще у 16,7% виявлено копінг «Звертання за соціальною підтримкою» (тобто сумарно 50% осіб мають адаптивний і умовно адаптивний копінг). У МЗК ці копінг проявляється у 37,4% (по 18,7% за кожним), а в ДЗО – у 46,2%). При цьому третина МЗК мають схильність до відволікаючої поведінки під час стресових ситуацій.

Загалом за результатами анкетування виявлено, що оптимальний копінг «Усвідомлений аналіз і вирішення проблеми» властивий для 25% молодих жінок. Також умовно оптимальний копінг «Звертання за соціальною підтримкою»

найчастіше обирали 20% молодих жінок. Не адаптивний копінг «Емоційне відреагування, шок, розпач, розгубленість» властивий для 16,7% осіб, подібним є прояв копінгу «Емоційне дистанціювання» у 15% молодих жінок. І ще 23,3% респонденток обирають копінг «Несвідоме використання відволікаючих стратегій» (шопінг, нерациональна харчова поведінка. Тобто, серед опитаних лише 25% осіб мають адаптивний копінг, спрямований на усвідомлене вирішення проблем, ще у 20% встановлено умовно оптимальний копінг звернення за допомогою до інших, а решта молодих жінок застосовують не адаптивні копінги – емоційного відреагування, відволікання, свідоме емоційне дистанціювання від проблеми (намагання перекласти відповідальність за її вирішення на когось іншого).

Відтак вибори копінг-стратегій молодими жінками часто залежать від їх соціального статусу, сімейного положення, наявності дітей, територіального розміщення, що впливає на усвідомлений чи несвідомий підхід до вирішення проблем. Наявність чи відсутність партнера значно впливає на відчуття власної відповідальності за себе і своїх дітей, що викликає переважно готовність до швидкого вирішення стресових ситуацій,

подолання труднощів. Проживання в умовно безпечних місцях також сприяє швидкому вибору адаптивних стратегій, а залишаючись у потенційно небезпечних місцях жінки вчаться диференціювати стресові ситуації, що потребують негайного вирішення чи допускають ймовірність емоційного дистанціювання від проблеми.

Висновки. Аналіз результатів проведеного дослідження дозволяє окреслити лише певні тенденції у застосуванні молодими жінками копінг-стратегій під час війни, але слід зауважити необхідність обов'язкового урахування соціально-демографічних характеристик у наданні психологічної допомоги, особливо це стосується групових форми роботи.

Така соціально-демографічна характеристика як актуальний територіальний статус (ВПО, МЗК, ДЗО) здійснює суттєвий вплив на обрання молодими жінками адаптивних і неадаптивних стратегій копінгу.

Тож як групові, так і індивідуальні форми роботи мають містити елементи психоедукації, спрямовані на усвідомлення вибору копінг-стратегій за критерієм «адаптивність-неадаптивність» та розширення можливостей вибору адаптивних копінг-стратегій.

Література:

1. Андрущенко, І. Г. (2018). Психологічні особливості впливу копінг-стратегій на саморозвиток особистості юнацького віку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»* : збірник наукових праць. 6, 4–8.
2. Волошок, О.В., & Прус, С.Р. (2021). Поведінкові прояви копінг-стратегій у осіб юнацького віку. *Молодий вчений*, 1, 146–151.
3. Гуляс, І. А. (2015). Копінг-стратегії у контексті життєвих досягнень особистості. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 40, 72–75.
4. Дубчак, Г. М. (2016). Аналіз стратегій копінг-поведінки майбутніх фахівців соціономічних

професій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*, 1(2), 28–39.

5. Кривошей, К. Ю., Бужинська, С. М., & Міхалець, І. В. (2023). Копінг-стратегії особистості як чинники стресостійкості в людей дорослого віку під час війни. *Габітус*, 51, 153–157.

6. Оксютович, М., & Мельничук, Д. (2023). Конструктивні стратегії поведінки особистості у психогенних кризових ситуаціях. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(69), 253–260.

7. Сингаївська, І., & Страмоусова, І. (2024). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 231–245.

УДК 316.454.5-055.52-055.62(045)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-453-459

Дата надходження: 25.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ ПІДЛІТКІВ ТА БАТЬКІВ

Анатолій Шулдик

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, e-mail: shuldikav@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6223-1838>

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF EFFECTIVE COMMUNICATION BETWEEN TEENAGERS AND PARENTS

Anatolii Shuldyk

Ph.D.(Psychology), Associate Professor of Psychology chair, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, e-mail: shuldikav@meta.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6223-1838>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню чинників успішного спілкування в родині: домінуючим стратегіям спілкування, ставленню батьків до дітей, самооцінці підлітків.

Актуальність проблематики дитячо-батьківських стосунків залишається незмінно гострою протягом усього розвитку психологічної науки і практики. При цьому в центрі уваги знаходиться той аспект сімейних стосунків, який пов'язаний переважно із взаєминами батьків і дітей, розвитком дитини в сім'ї, формуванням її особистості.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження чинників ефективного спілкування батьків та дітей.

Методи дослідження: узагальнення психологічних даних за проблемою дослідження, спостереження, анкета “Шкала якості спілкування”, методика “Стратегії сімейного виховання” (автор С. Степанова в модифікації І. Махоніної), “Тест-опитувальник батьківського ставлення” (А. Варга, В. Столін), “Дослідження рівнів самооцінки особистості” (тест С. Будассі).

Під час діагностики отримано такі результати. Високий рівень комунікативних навичок виявлено у 5% респондентів, у 15% – достатній рівень, у 30% респондентів – середній рівень, а у 50% респондентів – низький рівень.

Аналіз проведеної методики “Стратегії сімейного виховання” показав наступні особливості:

У 40% батьків спостерігається орієнтація на “Співпрацю”, що свідчить про відносно гармонійний стиль виховання у сім'ях, де цінується діалог та взаємна підтримка. У 30% батьків виявлено виражені риси “Авторитарного контролю”, що відображає схильність батьків до жорсткого контролю, обмеження автономії, високих вимог без достатньої емоційної підтримки.

У 20% батьків відзначається стратегія “Потурання”, що проявляється у надмірній свободі підлітків та зниженому контролі з боку батьків.

У 10% батьків діагностовано ознаки “Ігнорування” – низький рівень уваги до потреб дитини, відсутність послідовності у вихованні.

Для підлітків із переважанням співпраці з батьками характерна вища емоційна стабільність, позитивне ставлення до батьків та однолітків. У підлітків, де в сім'ї зафіксовано авторитарний контроль, частіше проявлялись конфліктність у стосунках, підвищений рівень тривожності та прагнення до незалежності. У сім'ях з переважанням потурання спостерігається тенденція до імпульсивної поведінки дітей та труднощів з дотриманням правил. При ігноруванні спостерігається найнижчий рівень задоволеності сімейними стосунками та підвищене відчуття самотності.

Після впровадження програми формування ефективного спілкування у сім'ї наступили позитивні зміни у рівні якості спілкування (рівень комунікації та взаєморозуміння), стратегіях сімейного виховання, батьківському ставленні до дітей та самооцінці підлітків.

Ключові слова: спілкування, підліток, стратегії сімейного спілкування, ставлення батьків до дітей, самооцінка.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 2, бібл.: 5

Annotation. The article is devoted to the study of factors of successful communication in the family: dominant communication strategies, parents' attitudes toward children, and adolescents' self-esteem.

The relevance of the issue of parent-child relationships remains acute throughout the development of psychological science and practice. At the same time, the focus is on the aspect of family relationships that is mainly related to the relationship between parents and children, the development of the child in the family, and the formation of his or her personality.

The purpose of the study is to provide a theoretical justification and empirical research of the factors of effective communication between parents and children.

Research methods: generalization of psychological data on the research problem; observation, questionnaire "Communication Quality Scale," methodology "Family Education Strategies", "Parental Attitude Test Questionnaire", "Research on Levels of Self-Esteem".

The following results were obtained during the diagnosis. A high level of communication skills was found in 5% of respondents, a sufficient level in 15%, an average level in 30%, and a low level in 50%.

An analysis of the "Family Education Strategy" methodology revealed the following characteristics:

- 40% of parents are oriented toward "Cooperation," which indicates a relatively harmonious parenting style in families where dialogue and mutual support are valued. 30% of parents showed pronounced traits of "Authoritarian Control," reflecting a tendency toward strict control, limited autonomy, and high demands without sufficient emotional support.

20% of parents showed a strategy of "Indulgence," manifested in excessive freedom for adolescents and reduced parental control.

In 10% of parents, signs of "Ignoring" were diagnosed – low level of attention to the child's needs, lack of consistency in upbringing.

- Group trends. Teenagers who predominantly cooperate with their parents are characterized by higher emotional stability and a positive attitude towards their parents and peers.

Adolescents whose families exhibited authoritarian control were more likely to display conflict in relationships, increased anxiety, and a desire for independence.

In families where indulgence prevailed, there was a tendency toward impulsive behavior in children and difficulty following rules.

When ignored, the lowest level of satisfaction with family relationships and an increased sense of loneliness are observed.

After the implementation of the program for the formation of effective communication in the family, positive changes occurred in the level of communication quality (level of communication and mutual understanding), family education strategies, and parental attitudes toward children.

Keywords: communication, teenager, family communication strategies, parents' attitudes toward children, self-esteem.

Formulas:0; fig.: 0; tab.: 2; bibl.:5

Постановка проблеми.

Актуальність проблематики дитячо-батьківських стосунків залишається незмінно гострою протягом усього розвитку психологічної науки і практики. Доля сім'ї виявилась у прямій залежності від почуттів, установок, взаємин, способів спілкування членів сім'ї. При цьому в центрі уваги знаходиться той аспект сімейних стосунків, який пов'язаний переважно із взаєминами батьків і дітей, розвитком дитини в сім'ї, формуванням її особистості.

Особливо бурхливим розвитком, перебудовою соціальної активності дитини відзначається підлітковий вік. Він багатий драматичними переживаннями, кризами. В цей період складаються, формуються стійкі форми поведінки, риси характеру і способи

емоційного реагування, які в подальшому визначатимуть життя дорослої людини, її фізичне і психічне здоров'я, суспільну й особистісну зрілість. Тому, значною є роль сімейного оточення в забезпеченні умов, які б сприяли здоровому розвитку особистості підлітка.

Предмет дослідження: чинники ефективного спілкування батьків та дітей

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про загострення проблем, пов'язаних з життєдіяльністю сім'ї, засвідчує увага до них на державному рівні. Було розроблено національну програму "Діти України", Концепцію сімейного виховання в системі освіти України "Щаслива родина" на 2012-2021 роки, які спрямовані на збереження традиційної української родини.

Проблема спілкування батьків і підлітків в останні 5 років досліджувалась таких українськими вченими, як Берегова Н. та Федорчук П. (2020), Мельник Н. та Дучимінська Т. (2024), Потапчук Є. та Качан І. (2022), Сингаївська І. та Іванова О. (2023) та іншими. Серед зарубіжних вчених досліджували теорію прив'язаності у сім'ї Боулбі Д., Ейнсворт М., Чен Е.

Спілкування – це форма взаємодії людей, яка включає обмін інформацією, взаємний вплив і сприйняття, що реалізується в процесі спільної діяльності. У загальному комплексі різноманітних чинників, які впливають на ефективне спілкування підлітків та батьків, до найбільш значущих відносяться наступні: знання та урахування батьками вікових особливостей підлітків; побудова раціональних стратегій спілкування; розуміння батьками своїх дітей, взаєморозуміння між батьками; створення сприятливої психологічної атмосфери у сім'ї; розподіл обов'язків; правильне використання фраз під час звернень до підлітків; розуміння конфліктів; гнучкість у ставленні до змін; позитивне підкріплення та підтримка тощо.

Успішне спілкування між батьками та підлітками може допомогти зміцнити родинні стосунки та сприяти здоровому емоційному розвитку молодшої людини.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є діагностика та корекція таких чинників, як якість спілкування, стратегії сімейного спілкування, ставлення батьків до дітей та самооцінка підлітків.

Методи дослідження: узагальнення психологічних даних за проблемою дослідження, анкета “Шкала якості спілкування”, методика “Стратегії сімейного виховання” (автор С. Степанова в модифікації І. Махоніної), “Тест-опитувальник батьківського ставлення” (А. Варга, В. Столін), “Дослідження рівнів самооцінки особистості” (тест С.Будассі).

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проводилося на базі Уманської гімназії № 11 Уманської

міської ради Черкаської області та Кочубіївської гімназії Паланської сільської ради Уманського району Черкаської області. Дослідженням було охоплено 40 осіб, з них 20 – підлітки, і 20 – їхні батьки.

Для проведення емпіричного дослідження була підібрана низка методик, які допомогли з'ясувати особливості взаємостосунків батьків та підлітків. Для діагностики сімейних взаємостосунків було використано *спостереження, анкетування, тестові та проєктивні методики*. Причому останні відзначаються зручністю у застосуванні, а також виявляють приховані та неусвідомлені контексти у взаєминах між членами сім'ї.

Психокорекційна робота розпочалась з ознайомлювально-діагностичного етапу, а точніше з першого контакту психолога з підлітком, під час якого психолог отримує перше враження про сім'ю. Від проведення першої зустрічі залежить подальша доля психокорекційної роботи з сім'єю. На початку роботи створено ситуацію безпеки та комфорту для всіх членів сім'ї, які прийшли на першу зустріч, після чого розпочато власне діагностику.

Було досліджено такі психологічні особливості спілкування, як рівень якості спілкування (рівень комунікації та взаєморозуміння), стратегії сімейного виховання, батьківське ставлення до дітей та самооцінку підлітків.

Спостереження за поведінкою батьків та підлітків відбувалось під час спільних дій, розмов, побутових ситуацій, що дозволило отримати безпосередні дані про їх взаємодію. *Ціль* спостереження: виявити типові моделі спілкування, емоційної взаємодії, реакцій на конфлікти, рівня підтримки та взаємоповаги.

Інструменти: спостереження за сімейними ситуаціями (під час обіду, підготовки до школи, спільного дозвілля).

Анкетування та опитування ми проводили для оцінки якості комунікації між батьками та підлітками. *Цілі:* Виявлення рівня відкритості, емоційної

підтримки, ступеня конфліктності у стосунках, стилів виховання.

Так, ми провели серед підлітків анкету, яка дозволила оцінити рівень

комунікації та взаєморозуміння. Результати “Шкала якості спілкування” подані в таблиці 1.

Таблиця 1

Рівні якості спілкування

№ питання № респондента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Загальна к-сть балів (рівні)
1	4	4	2	4	4	5	4	2	4	5	38 (дост.)
2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	5	35 (дост.)
3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	15 (низьк)
4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	32 (дост.)
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	45 (вис.)
6	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	25 (сер.)
7	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	18 (низьк)
8	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	17 (низьк)
9	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	28 (сер.)
10	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	11 (низьк)
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10 (низьк)
12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	25 (сер.)
13	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	16 (низьк)
14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13 (низьк)
15	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	24 (сер.)
16	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12 (низьк)
17	2	2	3	1	3	1	2	2	2	1	19 (низьк)
18	2	2	1	3	2	2	1	2	3	2	20 (низьк)
19	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	27 (сер.)
20	2	1	3	2	3	2	2	3	2	3	23 (сер.)

Як видно з таблиці 1, один респондент (5%) – має високий рівень комунікативних навичок, три (15%) – достатній рівень, шість (30%) респондентів – середній рівень, а десять (50%) респондентів – низький рівень.

Також було проведено методику “Стратегії сімейного виховання” (С. Степанова). Обстежено 20 батьків. Аналіз даних показав наступні особливості:

1. Домінуючі стратегії виховання

У восьми батьків (40%) спостерігається орієнтація на “Співпрацю”, що свідчить про відносно гармонійний стиль виховання у сім’ях, де цінується діалог та взаємна підтримка.

У шести батьків (30%) батьків виявлено виражені риси “Авторитарного контролю”, що відображає схильність батьків до жорсткого контролю, обмеження автономії, високих вимог без достатньої емоційної підтримки.

У чотирьох батьків (20%) відзначається стратегія “Потурання”, що проявляється у надмірній свободі підлітків та зниженому контролі з боку батьків.

У 10%, тобто у двох батьків, діагностовано ознаки “Ігнорування” – низький рівень уваги до потреб дитини, відсутність послідовності у вихованні.

2. Групові тенденції.

Для підлітків із переважанням співпраці з батьками характерна вища емоційна стабільність, позитивне ставлення до батьків та однолітків.

У підлітків, де в сім'ї зафіксовано авторитарний контроль, частіше проявлялися конфліктність у стосунках, підвищений рівень тривожності та прагнення до незалежності.

У сім'ї з переважанням потурання спостерігається тенденція до імпульсивної поведінки дітей та труднощів з дотриманням правил.

При ігноруванні відмічено найнижчий рівень задоволеності сімейними стосунками та підвищене відчуття самотності. Результати стратегій сімейного виховання подані у таблиці 2.

Таблиця 2

Стратегії сімейного виховання

Стратегія сімейного виховання	Кількість батьків	Відсоток (%)	Характеристика групи
Співпраця	8	40 %	Довіра, взаємна підтримка, діалог у сім'ї
Авторитарний контроль	6	30 %	Жорсткий контроль, обмеження свободи, конфліктність
Потурання	4	20 %	Надмірна свобода, низький контроль, труднощі з правилами
Ігнорування	2	10 %	Низька увага до дитини, емоційна відстороненість

Авторитетний стиль спілкування (співпраця) на першому місці. Авторитарний – на другому. Ліберальний (потурання) на третьому. Індиферентний (ігнорування) – на четвертому. Найчастіше люди, які дотримуються авторитетного стилю спілкування в сім'ї, виховують щасливих, впевнених у собі людей.

Отже, тестування показало, що переважає авторитетний (демократичний) стиль спілкування. Він характеризується високим рівнем вимогливості й чуйності, це найбільш дисциплінований стиль виховання. На другому місці авторитарний стиль, який характеризується високим рівнем вимогливості й низьким рівнем чуйності.

У цілому результати показують, що більшість сімей використовують відносно конструктивні стратегії виховання (співпраця), але значна частина підлітків стикається з проявами жорсткого контролю

чи, навпаки, недостатньої уваги. Це свідчить про потребу у просвітницькій роботі з батьками щодо гнучкого поєднання контролю та підтримки, а також формування у них навичок позитивного батьківського спілкування.

Проведено тест-опитувальник батьківського ставлення (А. Варга, В. Столін). Результати тесту співставлено зі стилями спілкування батьків. Батькам з демократичним стилем виховання притаманні такі види батьківського ставлення, як “Прийняття” (15%), “Кооперація” (40 %). З авторитарним стилем виховання – “Авторитарна гіперсоціалізація” (19%), “Маленька невдаха” (11 %). Із непослідовним стилем виховання – “Симбіоз” (15 %).

Далі було діагностовано самооцінку підлітків та співставлено зі стилем спілкування батьків з дітьми. Використано методику “Дослідження рівнів самооцінки

особистості”. Методика оцінює самооцінку підлітків, що показує характеристику за такими параметрами, як: висока, середня, низька, адекватна, неадекватна самооцінка. Адекватна самооцінка – важливий елемент психіки підлітка, що дозволяє об’єктивно оцінювати себе і свої здібності. Відсутність адекватної самооцінки вносить в їх життя різні проблемні ситуації в сфері спілкування. Адекватність самооцінки є важливим чинником у становленні особистості підлітка. На самооцінку впливають безліч чинників, в першу чергу всі люди, які оточують. І в подальшому, коли підліток дорослішає самооцінка вирішує, яку посаду людина буде очолювати, чи буде комфортно відчувати себе у соціумі. Ось чому у дорослих людей є страхи розмовляти при багатьох людях, невпевненість важливості їх думки.

За результатами дослідження, 2 (10%) підлітки мають високу самооцінку, у 4 підлітків (20%) – середня самооцінка, 12 підлітків (60%) мають низьку самооцінку, адекватна самооцінка – у 2-х підлітків (10%). Яскраво виражений низький рівень самооцінки у більшості підлітків. Це говорить про те, що в перехідному віці більшість підлітків страждають від низької самооцінки. В подальшому житті підлітки, у яких низька самооцінка, більше замкнені у собі, мають багато комплексів, якщо не працювати над їх самооцінкою. Підлітки, яких батьки ставили на перше місце і все було для них, мають неадекватну самооцінку. Середню самооцінку мають діти, у яких батьки оцінювали дитину адекватно, а ті підлітки, яких знецінювали, мають середню самооцінку. Родини, у яких дитина виховувалась авторитарно, в результаті проявляли низьку самооцінку.

Велике значення і роль самооцінки в підлітковому віці посилюються ще і тим чинником, що гострі афективні переживання вирішальним чином впливають на формування характеру. Підліток переживає кризу, у цей час її гострота багато в чому визначається різкою зміною ставлення до навколишнього світу, та до себе. Адекватна самооцінка

допомагає підлітку бути більш спокійним, добре ставитися до себе і до оточуючих людей.

Програма формування ефективного спілкування батьків і підлітків (далі Програма) включала заняття з батьками та з підлітками. Було проведено 3 заняття тривалістю по 3 години кожне з батьками та з їх дітьми-підлітками.

Під час реалізації Програми були дотримані наступні правила: 1. Створення та підтримка сприятливої психологічної атмосфери взаємодії. 2. Позитивне ставлення до своєрідності батьків, які брали участь у реалізації Програми. 3. Розвиток розуміння “іншого” у всіх учасників занять. 4. Сприяння набуттю нових психологічних знань. 5. Звернення уваги на те, що об’єднує, а не роз’єднує людей. Крім того, одним із головних завдань, пов’язаних із професійною готовністю психолога до здійснення взаємодії з учасниками програми, є діяльність, пов’язана з подоланням власних соціальних стереотипів і упереджень. Тому недопустимими були будь-які форми переваг, привілеїв для одних осіб і утиски інших.

Під час реалізації Програми акцент був зроблений на таких формах роботи з *батьками*, як тренінги та міні-лекції. Тренінги включали корекційні вправи, дискусії, ігри, аналіз конкретних ситуацій тощо. На особливу увагу заслуговує використання у процесі роботи різноманітного спектру ігор: комунікативних, ділових; інсценізацій; обговорення моральних дилем; розв’язання конфліктних ситуацій, які трапляються у сім’ї; групові бесіди; рефлексивні зустрічі. Корисними стали *домашні завдання* батькам (ведення щоденника самоспостереження; завдання, які передбачають бесіди на задані теми, що їх мають вести члени сім’ї протягом певного часу; завдання фіксувати за заданим планом позитивні і негативні реакції на дії інших членів сім’ї).

Було враховано, що працюючи в тренінговій групі, учасник активно

експериментує з різноманітними стилями спілкування, відстоює та відпрацьовує зовсім інші, не використані раніше комунікативні вміння та навички, відчуваючи при цьому психологічну підтримку, комфорт та особистісну захищеність. Тренінг слід розглядати як цілеспрямовану та інтенсивну підготовку особистості до більш активного й повноцінного життя в суспільстві. Найважливіша мета тренінгу – допомогти учаснику виразити себе, використовуючи власні індивідуальні можливості.

Висновки. На основі аналізу сучасної психологічної літератури було виокремлено *особливості спілкування* у підлітковому віці та визначено психологічні *чинники* ефективного спілкування дорослих і дітей.

Розроблено та впроваджено програму формування ефективного спілкування у сім'ї. Після її впровадження наступили позитивні зміни: високий рівень якості спілкування зріс на 10%, достатній – на 5%, середній – на 2%, а низький рівень зменшився на 17%. Орієнтація на *“Співпрацю”* зросла на 35% (з 40% до 75%), що свідчить про частіше використання

батьками демократичного стилю спілкування. У 10% батьків виявлено риси *“Авторитарного контролю”*. Цей контроль зменшився на 20%. Стратегія *“Потурання”* зменшилася на 10% (було 20%, стало 10%). Це проявлялось в тому, що підлітки відчули більш чіткий контроль з боку батьків. У 5% батьків діагностовано ознаки *“Ігнорування”*, знизився відсоток від 10% до 5% (на 5%). Це свідчить про те, що ці батьки почали проявляти більше уваги до потреб дитини. Також зменшилась кількість підлітків з низькою самооцінкою.

Результати дослідження можуть бути використані у роботі психолога з батьками та їх дітьми з метою налагодження ефективного спілкування у сім'ї, а також з метою діагностики та здійснення психологічного впливу на формування демократичного стилю виховання і гармонізації взаємин в сім'ї; в роботі психологічної служби з метою надання допомоги сім'ям, де виникли конфлікти у взаєминах батьків і підлітків.

Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо в поглибленні аналізу проблеми особливостей взаємин батьків з дітьми підліткового віку.

Література:

1. Берегова, Н., & Федорчук, П. (2020). Вплив сімейного виховання на формування особистості дитини. *Вісник Львівського університету. Психологічні науки*, 6, 10–15.
2. Мельник, Н., & Дучимінська, Т. (2024). Психологічні особливості впливу стилів сімейного виховання на формування самоприйняття особистості у дітей та підлітків. *Інновації в дошкільній освіті: теорія, досвід, перспективи*: зб. наукових праць І Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю. Луцьк, 150–184.
3. Потапчук, Є. М., & Качан, І. О. (2022). Вплив сім'ї та сімейного виховання на формування “Я-концепції” у дітей підліткового віку. *Габітус*, 42, 84–89.
4. 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.
5. Сьюзан, М. Джонсон. (2023). Теорія прив'язаності. Емоційно-фокусована терапія для створення гармонійних стосунків (пер. з англ. Колесник, А. А.). Київ.: Науковий Світ.

УДК 159.98
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-460-467

Дата надходження: 30.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНОЇ РЕСУРСНОСТІ ЯК ЧИННИК САМОРЕГУЛЯЦІЇ ПСИХОЛОГА: РЕЗУЛЬТАТИ ФОРМУВАЛЬНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ

Наталія Степаненко

Канд. біолог. наук, здобувачка освітнього ступеня доктора філософії зі спеціальності 053 «Психологія», кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, , e-mail: nataliastepanenko0602@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9421-6827>

DEVELOPMENT OF PERSONAL RESOURCES AS A FACTOR OF PSYCHOLOGIST SELF-REGULATION: RESULTS OF A FORMATIVE EXPERIMENT

Natalia Stepanenko

Candidate of Biological Sciences, Candidate of Philosophy in the specialty 053 "Psychology", Department of Psychology and Personal Development of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology of the State Educational Service "University of Educational Management", Kyiv, Ukraine, e-mail: nataliastepanenko0602@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9421-6827>

Анотація. У статті висвітлюються результати формувального експерименту з розвитку особистісної ресурсності як чинника саморегуляції психолога. Представлено програму "Психолог у ресурсі: особистісна ресурсність як основа саморегуляції". Проаналізовано методологічне підґрунтя дослідження, що формується на основі діалектичного, гуманістичного, системного, екофасилітативного підходів і теорії збереження ресурсів. Визначено структуру, зміст і організаційні аспекти програми, що охоплює когнітивно-інформаційний, фасилітаційний та рефлексивний блоки. Експериментально перевірено ефективність реалізації програми на вибірці з 50 психологів. Для оцінки результатів використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на діагностику ключових компонентів особистісної ресурсності (резильєнтність, оптимізм, усвідомленість, толерантність до невизначеності, сенс життя, відчуття когерентності, самоконтроль). Отримано статистично значущі результати щодо підвищення показників усіх досліджуваних компонентів особистісної ресурсності в експериментальній групі порівняно з контрольною. Акцентовано увагу на змінах загального рівня емоційної саморегуляції. Виявлено позитивні зміни у стратегіях саморегуляції, зокрема вміння рішуче діяти в складних ситуаціях, звертатися до нових джерел для вирішення проблем. Показано, що важливими елементами ефективності програми є екофасилітативний підхід, створення безпечного рефлексивного осмислення та практичного відпрацювання навичок усвідомленості (майндфулнес). Структурованість програми забезпечила поєднання теоретичного розуміння з практичним відпрацюванням навичок. Результати свідчать про практичну значущість подібних інтервенцій для системи підтримки психічного здоров'я та професійної ефективності психологів, особливо в умовах хронічного стресу та невизначеності.

Ключові слова: особистісна ресурсність, психологи, соціально-психологічний тренінг, саморегуляція, психологічне здоров'я, екофасилітативний підхід, усвідомленість, майндфулнес.

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

Abstract. The article highlights the results of a formative experiment on the development of personal resourcefulness as a factor in the psychologist's self-regulation. The program "Psychologist in a Resource: Personal Resourcefulness as the Basis of Self-Regulation" is presented. The methodological basis of the study, which is formed on the basis of dialectical, humanistic, systemic, eco-facilitative approaches and the theory of resource conservation, is analyzed. The structure, content and organizational aspects of the program, which includes cognitive-informational, facilitation and reflective blocks, are determined. The effectiveness of the program implementation is experimentally tested on a sample of 50 psychologists. To evaluate the results, a complex of psychodiagnostic methods aimed at diagnosing key components of personal resourcefulness (resilience, optimism, awareness, tolerance for uncertainty, meaning of life, sense of coherence, self-control) was used. Statistically significant results were obtained regarding the increase in the indicators of all studied components of personal resourcefulness in the experimental group compared to the control group. The focus is on changes in the general level of emotional self-regulation. Positive changes in self-

regulation strategies have been identified, in particular the ability to act decisively in difficult situations, to turn to new sources to solve problems. It has been shown that important elements of the program's effectiveness are the eco-facilitative approach, the creation of safe reflective reflection and practical practice of mindfulness skills. The structure of the program ensured a combination of theoretical understanding with practical practice of skills. The results indicate the practical significance of such interventions for the mental health support system and the professional effectiveness of psychologists, especially in conditions of chronic stress and uncertainty.

Keywords: *personal resourcefulness, psychologists, social-psychological training, self-regulation, psychological health, eco-facilitative approach, awareness, mindfulness.*

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

Постановка проблеми. Глобальні виклики та воєнний стан формують суспільну реальність, яка характеризується тривалою невизначеністю, соціальною нестабільністю та трансформацією традиційних світоглядів. Це загострює психоемоційні проблеми в суспільстві, створюючи високий попит на кваліфіковану психологічну допомогу. Одночасно самі психологи стикаються з підвищеним професійним стресом та ризиком вигорання, що актуалізує потребу в ефективних механізмах підтримки їхнього власного психологічного стану. Таким ключовим механізмом є здатність до саморегуляції, яка дозволяє зберігати працездатність і відновлювати внутрішні ресурси в умовах постійного напруження. У цьому контексті важливістю набуває особистісна ресурсність психолога – інтегральна динамічна характеристика, що включає внутрішній потенціал, адаптаційні можливості та психологічні резерви для подолання професійних викликів. Вона є основою не лише для ефективної адаптації до складних умов, але й для підтримки власного благополуччя, що безпосередньо впливає на якість наданої допомоги. Отже, виникає наукова потреба у теоретичному та емпіричному дослідженні особливостей формування особистісної ресурсності як ключового чинника саморегуляції психологів в умовах сучасної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років демонструють, що професійне вигорання, емоційна виснаженість і хронічний стрес є значними загрозами для психічного здоров'я та ефективності особистості (Hobfoll, 2016). Теорія збереження ресурсів (Conservation of Resources, COR) С. Хобфолла залишається провідною

парадигмою для розуміння динаміки ресурсів. Вона постулює, що стрес виникає при загрозі втрати, фактичній втраті чи неможливості отримати цінні ресурси, а прагнення до їх збереження та накопичення є ключовим мотивом людської поведінки (Hobfoll, 2016). У контексті професійної діяльності психологів ця теорія пояснює механізми виснаження, коли постійні емоційні витрати при роботі з травмою клієнтів перевищують темпи відновлення індивідуальних ресурсів. Паралельно розвивається дослідницький напрям, зосереджений на позитивних психологічних конструктах. Концепція психологічного капіталу (PsyCap), що включає оптимізм, резильєнтність, самоефективність та надію, розглядається як мінливий, а тому такий, який можна розвивати, ресурс, що прогнозує професійне благополуччя та продуктивність (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Дослідження вчених показують, що високий рівень PsyCap пов'язаний з нижчою тривожністю та вищим рівнем саморегуляції у фахівців, що працюють в умовах стресу (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011).

До особистісних ресурсів за узагальненими дослідженнями З. Кіреєвої (2023) вчені відносять: толерантність до невизначеності (McLain), життєстійкість (S. Maddi), локус контролю (J. Rotter), оптимізм (M. Sheier, H. Carver, M. Seligman), базисні переконання (R. Janoff-Bulman), почуття зв'язності (A. Antonovsky), самоефективність (A. Bandura), резильєнтність (M. Rutter, C. Bonnano, K. Connor, R. Davidson), суб'єктивна вітальність (R. Ryan & C. Frederick), майстерність (L. Pearlin, C. Schooler), надія (C. Snyder), особистісна

гідність (С. Peterson, М. Seligman), психологічний захист, копінг-поведінка, досвід, флексибільність, самооцінка (S. Stahl) та ін. (Кіреєва, 2023).

Окрему увагу приділяють механізмам саморегуляції. Модель сили самоконтролю (StrengthModel of Self-Control) Р. Баумейстера та колег (Baumeister, Vohs & Tice, 2007) розглядають самоконтроль як обмежений ресурс, що може виснажуватися. Проте подальші роботи акцентують на можливостях тренування та відновлення цієї здатності, зокрема через практики усвідомленості (mindfulness) (Tang, Hölzel & Posner, 2015). Усвідомленість, як метакогнітивна здатність спостерігати за власними психічними процесами без оцінки, демонструє ефективність у зниженні реактивності на стрес, покращенні емоційної регуляції та збереженні ресурсів (Brown, Ryan & Creswell, 2007).

У результаті проведеного теоретичного аналізу ми розглядаємо особистісну ресурсність як складний психологічний феномен, що являє собою систему динамічних особистісних властивостей, що зумовлює успішність саморегуляції діяльності в стабільних та перехідних життєвих ситуаціях (ситуаціях невизначеності, досягнення та тиску) відповідно до сенсів і цінностей особистості. Особистісна ресурсність психолога – це інтегральна характеристика, що включає внутрішні (когнітивні, емоційні, мотиваційні) та зовнішні (соціальні, професійні) ресурси, що забезпечують ефективну саморегуляцію. До системотвірних елементів особистісної ресурсності відносимо сенси, цінності особистості, чуття когеренції, толерантність до невизначеності, оптимізм, резильєнтність, самоконтроль та усвідомленість.

Формулювання цілей статті.

Метою даної статті є представлення та аналіз результатів експериментального дослідження ефективності авторської програми розвитку особистісної

ресурсності психологів «Психолог у ресурсі: особистісна ресурсність як основа саморегуляції». Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні завдання: охарактеризувати методологічні засади та організаційні принципи розробленої програми; описати дизайн, методику та процедуру проведення формувального експерименту; представити та проаналізувати кількісні та якісні результати експерименту, зокрема динаміку основних компонентів особистісної ресурсності (резильєнтність, оптимізм, сенси, чуття когеренції, усвідомленість, толерантність до невизначеності, самоконтроль) та показників саморегуляції у експериментальній групі; обговорити ефективність використаних підходів (екофасилітативний супровід, рефлексивні практики, техніки усвідомленості) та сформулювати висновки щодо перспектив подібних інтервенцій у підтримці психічного здоров'я та професійної ефективності психологів.

Методи дослідження.

Комплексне оцінювання ефективності програми розвитку особистісної ресурсності здійснено на основі об'єктивних і суб'єктивних показників. Об'єктивні – отримано за допомогою психодіагностичних методик: зокрема, для дослідження особистісної ресурсності як чинника саморегуляції психолога здійснювалося за допомогою такого психодіагностичного блоку: методикою резильєнтності CD-RISC-10 К. Conner, J. Davidson (в адаптації З. Кіреєвої, О. Односталко, Б. Бірона); шкалою самоконтролю (Snyder, в адаптації Прокопенко); опитувальником оптимізму LifeOrientation Test (в адаптації С. Лукова); п'ятифакторним опитувальником особистості TIPI-UKR (українська версія в адаптації Кліманська М., Галецька І.); п'ятифакторним опитувальником майндфулнес Р. Ваєр, адаптація Я. Каплуненко та В. Кучиної (2023); шкалою інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона, адаптація Г. Громової;

опитувальником сенсу життя (The Meaning in Life Questionnaire, MLQ); шкалою відчуття когеренції SOC А. Антоновського, в адаптації І. Галецької; методикою вивчення стану емоційної саморегуляції С. Поліщук; шкалою загальної самоефективності GSES Р. Шварцер і М. Єрусалем в адаптації І. Галецької, авторська анкета щодо використання адаптивних стратегій. Статистичну обробку результатів здійснено з використанням Т-критерія та непараметричного критерія Вілкоксона для зв'язаних вибірок і програми статистичної обробки даних SPSS.

Характеристика вибірки. До формувального експерименту були залучені 50 практикуючих психологів України, із досвідом роботи від 2 до 20 років. Дизайн формувального експерименту передбачав роботу з двома групами: експериментальною (ЕГ, n=25), яка взяла участь у реалізації програми «Психолог у ресурсі: особистісна ресурсність як основа саморегуляції», та контрольною (КГ, n=25).

Виклад основного матеріалу дослідження. *Концептуальні основи та організаційні принципи реалізації програми.* Програма розроблена на основі синтезу кількох теоретико-методологічних підходів: гуманістичний та позитивний підходи (Rogers, Seligman) – зосередженість на розкритті потенціалу особистості, розвитку сильних сторін, формуванні оптимістичного світогляду та автентичності; діалектичний та системний підходи, в яких розглядається особистісна ресурсність та саморегуляція як цілісні, динамічні системи, що розвиваються через подолання внутрішніх суперечностей та взаємодію з навколишнім середовищем. Екофасилітативний підхід П. Лушина (Лушин, 2005; Лушин & Сухенко, 2022, 2025) передбачає недирижуваний супровід, спрямований на створення безпечного середовища для колективного осмислення досвіду, генерації інсайтів та виявлення внутрішніх ресурсів. З точки зору екофасилітативного підходу група

розглядається як відкрита, здатна до самоорганізації система, при цьому невизначеність трактується не як загроза, а як ресурс для її розвитку.

Організаційно-методичне підґрунтя програми базується на системній парадигмі групової динаміки, що інтегрує низку принципів: безумовного позитивного прийняття (формування колективного суб'єкта через групову рефлексію); «порядок через хаос» (нелінійні групові реакції як фаза переходу до вищого рівня організації); недетермінованості процесу (емерджентність системи «особистість-група-зміст»); колективного суб'єкта (рівновага автономії та взаємозалежності, розподілена відповідальність, синергія); профіциту (учасники як інвестори в мережеву ко-трансформацію); екологічності (підтримка індивідуального ритму саморозвитку) (Лушин, 2020, 2021; Лушин & Сухенко, 2024, 2025).

Структура програми та бюджет часу. Організаційно програма реалізовувалася у форматі соціально-психологічного тренінгу обсягом 26 академічних годин через 8 онлайн-сесій, 4 тижні (по два 3-годинних тренінги на тиждень) та комплексною діагностикою на підготовчому, діагностичному, формувальному й контрольному етапах дослідження. Реалізація програми формувального експерименту відбувалась у режимі онлайн, за допомогою платформи Zoom.

Зміст програми. Програма «Психолог у ресурсі: особистісна ресурсність як основа саморегуляції» базувалася на екофасилітативному підході П. Лушина, що фокусується на гармонізації внутрішнього змісту та зовнішнього середовища особистості, оптимізації цінностей і активностей, збалансування ресурсів. Також використано техніки майндфулнес (Hölzel, 2011; Kabat-Zinn, 1994). Структурно програма включала три взаємопов'язані блоки: когнітивно-інформаційний блок – реалізується у форматі інтерактивних лекцій та групових дискусій, спрямованих на засвоєння

теоретичних основ проблематики, формування когнітивної бази для подальшої роботи, активізацію критичного мислення учасників; особистісно-орієнтований – сконцентрований на актуалізації особистісних ресурсів учасників, розвитку потенціалу особистісних ресурсів та формуванні стратегій саморегуляції, практики майндфулнес; рефлексивно-оцінний – передбачає фокус на систематичній індивідуальній та груповій рефлексії отриманого досвіду.

Особливості структури програми.

Програма розвитку особистісної ресурсності як чинника саморегуляції психологів концептуалізована як орієнтовна та гнучка система, що підтримує базову логіку екофасилітативного процесу та ритм розвитку особистості. Інтеграція тренінгових елементів (вправ, технік) реалізується в гнучкому форматі, виконуючи функцію інструменту структурування групового процесу при безумовному дотриманні принципів недирективності та поваги до індивідуального й групового природного ритму. Таким чином, програма функціонує як відкрита система, що адаптує послідовність, тривалість і зміст сесій відповідно до актуальних запитів потреб учасників та динаміки групи, що ґрунтується на визнанні унікальності темпу та траєкторії розвитку кожної особистості та групи.

Основними напрямками роботи стали: усвідомлення стану розвитку особистісної ресурсності та вектору розвитку її ключових компонентів через рефлексію та фасилітований діалог для формування цілісного образу власної ресурсної системи; дослідження діалектичного зв'язку між феноменами особистісної ресурсності та саморегуляції через усвідомленість. Особлива увага приділялася розвитку резильєнтності та самоконтролю через інтеграцію майндфулнес-підходу та принципів екофасилітації, з акцентом на їхній зв'язок із іншими ресурсними компонентами. Через практичні вправи та групові обговорення учасники аналізували взаємозв'язок між духовно-сенсовими ресурсами (цінностей, сенсів) та вибором стратегій саморегуляції у професійній діяльності в умовах невизначеності та стресу. Важливим компонентом роботи став розвиток усвідомленості через інтеграцію майндфулнес-підходу та принципів екофасилітації.

Аналіз результативності програми.

Реалізація комплексної програми «Психолог у ресурсі» та подальший статистичний аналіз емпіричних даних виявили суттєві та статистично значущі зміни у психологічному стані учасників експериментальної групи (ЕГ) порівняно з контрольною групою (КГ). Статистично значуща позитивна динаміка в експериментальній групі проявилася в наступних ключових сферах (таблиця 1).

Таблиця 1

Динаміка основних компонентів особистісної ресурсності та саморегуляції в учасників формувального експерименту

Досліджувані параметри	ЕГ1, n=25				КГ, n=25			
	до	після	Z	p	до	після	Z	p
Резильєнтність	25,6	26,6	-4,124 ^b	0,000	29,0	26,4	-1,069 ^b	0,285
Оптимізм	9,7	10,2	-3,951 ^b	0,000	12,5	10,2	,000 ^c	1,000
Песимізм	10,0	10,7	-2,722 ^c	0,006	9,4	10,7	,000 ^c	1,000
Диспоз. оптимізм	19,8	20,9	-3,756 ^b	0,000	21,9	20,8	-,707 ^b	0,480
Екстраверсія	10,5	10,7	-2,388 ^b	0,017	11,1	10,7	,000 ^c	1,000
Дружелюбність	11,2	11,8	-2,060 ^b	0,039	11,8	11,9	-1,732 ^d	0,083
Добросовісність	11,6	11,6	-2,207 ^b	0,027	12,4	11,7	-1,414 ^d	0,157
Емоційна стабільність	8,7	9,1	-3,540 ^b	0,000	10,8	9,2	-,816 ^d	0,414
Відкр. новому досвіду	11,4	12,1	-2,829 ^b	0,005	12,4	12,1	,000 ^c	1,000

Продовження Таблиці 1

Спостереження	11,0	11,0	-3,580 ^b	0,000	12,6	11,0	,000 ^c	1,000
Опис	11,2	11,2	-2,956 ^b	0,003	12,2	11,2	,000 ^c	1,000
Усвідомлена дія	10,0	10,0	-3,652 ^b	0,000	11,8	10,1	-1,414 ^d	0,157
Неосудливість	11,5	11,5	-2,428 ^b	0,015	12,2	11,5	,000 ^c	1,000
Нереагування	9,2	9,2	-4,270 ^b	0,000	11,0	9,2	,000 ^c	1,000
Усвідомленість	53,0	53,0	-4,389 ^b	0,000	59,8	52,9	-,816 ^b	0,414
Прогн. тривога	19,0	19,2	-3,973 ^c	0,000	15,4	19,2	-1,000 ^d	0,317
Гнітюча тривога	15,4	15,8	-3,436 ^c	0,001	13,2	15,8	-1,000 ^d	0,317
Пошук сенсів	27,1	28,6	-,284 ^b	0,776	27,4	28,6	,000 ^c	1,000
Наявність сенсу	27,3	28,7	-3,417 ^b	0,001	30,6	29,1	-,447 ^d	0,655
Чуття когерентності	119,4	116,0	-3,629 ^b	0,000	125,3	116,0	-,577 ^b	0,564
Емоц. саморегуляція	134,6	136,2	-4,043 ^b	0,000	141,7	136,3	-1,000 ^d	0,317
Самоефективність	31,7	30,3	-3,310 ^b	0,001	34,5	30,3	-,577 ^d	0,564
Самоконтроль	18,3	18,3	-4,329 ^b	0,000	20,4	18,2	-1,342 ^b	0,180

В ЕГ зафіксовано достовірне зростання рівня резильєнтності ($p = .000$), що свідчить про підвищення адаптаційного потенціалу у стресових умовах. Значно покращився рівень диспозиційного оптимізму ($p = .000$), що зріс за рахунок підвищення показника оптимізму ($p = .000$) та зниження песимізму – це вказує на формування більш стабільної позитивної установки на майбутнє. Значуще зростання відбулося за усіма шкалами «великої п'ятірки»: екстраверсія ($p = .017$), емоційна стабільність ($p = .000$), добросовісність ($p = .027$), дружельюбність ($p = .039$) та відкритість новому досвіду ($p = .005$).

Програма вплинула на розвиток метакогнітивних здібностей та усвідомленості (mindfulness). Усі структурні компоненти цього конструкту продемонстрували статистично значуще зростання, зокрема: спостереження ($p = .000$), нереактивність (нереагування) ($p = .000$) та усвідомлена дія ($p = .000$), що свідчить про формування здатності до дистанціювання від автоматичних реакцій та свідомого вибору поведінки. Це безпосередньо пов'язано зі значущим зниженням рівня інтолерантності до невизначеності, що виразилося у зменшенні як прогностичної ($p = .000$), так і гнітючої тривоги ($p = .001$). Учасники набули здатності приймати невизначеність без дезадаптивної тривожності.

Зафіксовано достовірне збільшення показника наявності сенсу ($p = .001$) в житті, що відображає посилення

осмисленості професійної та особистісної діяльності, а також відчуття когерентності ($p = .000$) – як переконаності у зрозумілості, керованості та осмисленості життєвих подій.

Загальний рівень емоційної саморегуляції в ЕГ підвищився ($p = .000$). Учасники стали краще справлятися з контролем емоцій та швидше відновлювати психоемоційну рівновагу. Важливим результатом стало й зростання рівня самоефективності ($p = .001$), що свідчить про посилення віри у власні сили та здатність керувати поведінкою для досягнення цілей.

Якісний аналіз за авторською анкетною виявив розширення репертуару та збільшення частоти використання адаптивних стратегій. Зокрема, зросла готовність звертатися за професійною підтримкою до колег та супервізорів, а також сформувалися нова стратегія свідомої паузи для усвідомлення емоцій та думок перед дією, що прямо корелює з показниками майндфулнес.

Рефлексивні відгуки учасників дозволяють поглибити розуміння механізмів дії програми. Учасники відзначали зменшення внутрішньої напруги, здатність швидше «повертатися до себе» після важких сесій, посилення відчуття професійної спільності. Тренінгові сесії сприяли баченню проблем з різних перспектив та генерації нестандартних рішень. Ключову роль відіграло створення безпечного рефлексивного простору для

чесного обговорення особистісних питань. Систематичні практики майндфулнес були ідентифіковані як найбільш корисний інструмент для щоденної емоційної стабілізації та ресурсування.

У контрольній групі не відбулося жодних статистично значущих змін, що також підтверджує ефективність програми «Психолог у ресурсі».

Висновки. Формувальний експеримент підтвердив гіпотезу про те, що розвиток особистісної ресурсності є чинником саморегуляції психологів. Реалізація програми «Психолог у ресурсі» призвела до статистично значущого підвищення рівня резильєнтності, диспозиційного оптимізму, усвідомленості, толерантності до невизначеності. Зросла ефективність емоційної саморегуляції, рівень самоефективності та самоконтролю. Відбулася трансформація стратегій подолання складних ситуацій у бік більшої активності, планування та використання соціальних ресурсів. Ключовими елементами ефективності програми виявилися її методологічна основа та організаційні принципи: інтеграція екофасилітативного підходу забезпечила безпечне середовище для глибокої

рефлексії та колективного розвитку; систематичне впровадження практик усвідомленості (майндфулнес) надало учасникам конкретний інструмент для щоденного самоконтролю та управління увагою; структурованість програми (когнітивно-інформаційний, фасилітаційний, рефлексивний блоки) забезпечила поєднання теоретичного розуміння з практичним відпрацюванням навичок.

Отримані результати свідчать про практичну значущість подібних інтервенцій для системи підтримки психічного здоров'я психологів, особливо в умовах хронічного стресу та невизначеності. Програма може бути впроваджена в системі післядипломної освіти, супервізійних практиках та супроводі психологічних служб.

Перспективи подальших досліджень полягають у лонгітудному вивченні стійкості набутих ефектів, адаптації програми для різних спеціалізацій психологів (шкільні, клінічні, кризові), а також у дослідженні впливу підвищеної особистісної ресурсності психологів на ефективність наданої ними допомоги клієнтам.

Література:

1. Кіреєва, З. О. (заг. ред.). (2023). *Динамічна взаємодія ресурсів минулого-теперішнього-майбутнього. Особистісні ресурси людини на різних етапах життя* [Колективна монографія]. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. <https://doi.org/dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/35687>
2. Лушин, П. В. (2005). Проблематика та еволюція уявлень про саморегуляцію (на прикладі ситуації особистісного змінювання). *Журнал практикуючого психолога*, (11), 88–93.
3. Лушин, П. В. (2021). Екофасилітація як інноваційна модальність психологічної допомоги. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти»*, 187–195. Київ: ДЗВО «УМО». <https://doi.org/cutt.ly/IYeaNtO>
4. Лушин, П. В., & Сухенко, Я. В. (2022). Протокол екофасилітативної сесії як інструмент індивідуального професійного розвитку суб'єкта психологічної допомоги. Київ : ДЗВО «УМО».

- https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733047/1/Lushyn_Sukhenko_2022_EF_protocol.pdf
5. Лушин, П. В., & Сухенко, Я. В. (2025). ЕСРП: Екологічна психологічна фасилітація у практиці психологічної, педагогічної допомоги зі штучним інтелектом: Навчальний посібник. Таллінн: Teadmus OÜ. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30670676>
6. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
7. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
8. Hobfoll, S. E., Tirone, V., & Holmgreen, L. (2016). Conservation of resources theory applied to major stress. У G. Fink (Ред.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*, 65–71. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00007-8>

9. Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., & Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 191(1), 36–43. <https://doi.org/10.1016/j.pscychresns.2010.08.006>
10. Kabat-Zinn, J. (1994). *Where ever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.
11. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. https://www.academia.edu/22943737/Psychological_Capital_Developing_the_Human_Competitive_Edge
12. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.6>
13. Tang, Y. Y., Hölzel, B. K., & Posner, M. I. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience*, 16(4), 213–225. <https://doi.org/10.1038/nrn3916>

УДК [159.942.5:355.01(477:470)]:615.851
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-468-479

Дата надходження: 30.11.2025
Дата прийняття до друку: 17.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

РЕЛЯЦІЙНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ «ПОЗАСВІДОМОГО» ТА ЙОГО РОЛЬ У МЕТОДОЛОГІЇ СУЧАСНОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ

Іван Данилевський

Аспірант кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: danylevskyyia@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0002-9311-0729>

RELATIONAL REINTERPRETATION OF THE “UNCONSCIOUS” AND ITS ROLE IN THE METHODOLOGY OF CONTEMPORARY PSYCHOTHERAPY

Ivan Danylevskyyi

PhD student, Department of Psychology, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: danylevskyyia@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0002-9311-0729>

Анотація. Статтю присвячено аналізу трансформації поняття «позасвідоме» в межах реляційної парадигми сучасної психотерапії. Актуальність. Класичний психоаналіз розглядав позасвідоме як інтрапсихічне утворення, ізольоване всередині індивіда. Натомість наприкінці ХХ ст. в межах «реляційного повороту» відбувся перехід до міжсуб'єктного розуміння психіки, в якому позасвідомі процеси розглядаються як співстворювані у просторі взаємодії двох осіб. Така зміна оптики висуває питання про методологічну цінність оновленого поняття позасвідомого для теорії та практики психотерапії. Мета дослідження – реконструювати еволюцію уявлень про позасвідоме від інтраперсональної моделі до інтерсуб'єктної та окреслити теоретичні, клінічні й методологічні наслідки цього зсуву. Методологія. Застосовано теоретичний аналіз і синтез психоаналітичної літератури; історико-порівняльний огляд концепцій позасвідомого; аналіз клінічних прикладів переосмислення психотерапевтичної техніки. Результати. Показано, що реляційний підхід розширює поняття позасвідомого: окрім «репресованого всередині» воно включає неусвідомлені взаємообумовлені процеси між людьми – так зване «реляційне позасвідоме». Зміна перспективи зумовила переосмислення техніки: психотерапія трактується як діалог двох суб'єктів, у якому позасвідоме проявляється та трансформується через взаємодію, а не лише через інтерпретацію зі сторони аналітика. Висновки. Реляційна парадигма розглядає позасвідоме як динамічний міжсуб'єктний процес, що поєднує внутрішній досвід особистості з контекстом реальних стосунків. Такий підхід заперечує ілюзію повної нейтральності аналітика та підкреслює значення взаємності й етичної рефлексії у терапевтичному просторі. Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку емпіричних методів вивчення реляційного позасвідомого (наприклад, аналіз невербальної синхронії та «мікропроцесів» взаємоузгодження в діаді), на оцінку впливу міжсуб'єктних факторів на результат терапії, а також на інтеграцію нейронаукових даних про неусвідомлену емоційну комунікацію для поглиблення розуміння механізмів психотерапевтичних змін.

Ключові слова: позасвідоме, реляційний підхід, інтерсуб'єктивність, психологія двох осіб, діалог.

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

Abstract. The article is devoted to the analysis of the transformation of the concept of the "unconscious" within the relational paradigm of modern psychotherapy. Relevance. Classical psychoanalysis viewed the unconscious as an intrapsychic formation isolated within the individual. In contrast, in the late 20th century, the "relational turn" led to a shift towards an intersubjective understanding of the psyche, in which unconscious processes are considered as co-created in the space of interaction between two people. This change in perspective raises the question of the methodological value of the updated concept of the unconscious for the theory and practice of psychotherapy. The purpose of the research is to reconstruct the evolution of ideas about the unconscious from the intra-personal model to the intersubjective one and to outline the theoretical, clinical, and methodological consequences of this shift. Methodology. The study employs theoretical analysis and synthesis of psychoanalytic literature; a historical-comparative review of concepts of the unconscious; and analysis of clinical examples reinterpreting therapeutic technique. Results. It is shown that the relational approach expands the concept of the unconscious: besides the "repressed within," it includes unconscious mutually conditioned processes between people – the so-called "relational unconscious." The change in perspective led to a rethinking of technique: psychotherapy is interpreted as a dialogue between two subjects, in which the unconscious manifests and transforms through interaction, not solely through interpretation by the analyst.

Conclusions. The relational paradigm views the unconscious as a dynamic intersubjective process that combines the internal experience of the individual with the context of real relationships. This approach challenges the illusion of the analyst's complete neutrality and emphasizes the importance of mutuality and ethical reflection in the therapeutic space. Prospects. Further research should be directed towards developing empirical methods for studying the relational unconscious (e.g., analysis of nonverbal synchrony and "micro-processes" of dyadic coordination), assessing the impact of intersubjective factors on therapy outcome, and integrating neuroscientific data on unconscious emotional communication to deepen the understanding of the mechanisms of psychotherapeutic change.

Keywords: unconscious, relational approach, intersubjectivity, two-person psychology, dialogue.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 0; **bibl.:** 15

Постановка проблеми. Нині перед психоаналітичною теорією постало завдання комплексного теоретичного осмислення трансформації ключових елементів власного понятійного апарату, зокрема категорії «позасвідоме». Зазначена трансформація зумовлена реляційним поворотом, який суттєво змінив уявлення про онтологічний статус психічного. Класична фрейдістська концепція, що домінувала протягом більшої частини XX століття, визначала позасвідоме як винятково інтрапсихічний феномен, локалізований всередині індивіда (Freud, 1915). У межах цієї парадигми аналітик розглядався як об'єктивний спостерігач, відповідальний за інтерпретацію латентних змістів психіки пацієнта.

Починаючи з кінця XX століття, подібне розуміння все частіше кваліфікується як методологічно обмежене, оскільки воно не забезпечує адекватного пояснення взаємодіальної та ко-конструктивної природи терапевтичного процесу, що формується у контексті міжособистісного залучення. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду традиційних моделей функціонування позасвідомого на користь підходів, здатних врахувати реляційні аспекти психічного життя.

Дослідники реляційного підходу, зокрема С. Мітчелл (Mitchell, 1988) та Р. Столору (Stolorow, 2011), спричинили істотний парадигмальний зсув, запропонувавши інтерсуб'єктивну модель розуміння психічного. У їхніх працях психіка розглядається не як ізольована внутрішня структура, а як феномен, що виникає та набуває значення у контексті взаємодії між суб'єктами. Така теоретична перспектива переорієнтовує фокус із суто

інтрапсихічних механізмів на ко-конструктивні процеси, притаманні міжособистісному полю, і відповідно змінює методологічні засади аналізу позасвідомого. У новій оптиці позасвідоме вже не є приватним володінням індивіда, а розглядається як спільний, спів-творений продукт двох психік, що постійно взаємодіють і координуються у спільному полі. Концепція знайшла своє найчіткіше втілення в терміні «реляційне позасвідоме», який визначає його як фундаментальну властивість самих стосунків, що одночасно формує і обмежує способи взаємодії в діаді (Gerson, 2004). Така радикальна зміна висуває на перший план ключову методологічну проблему: у чому полягає справжня цінність цього розширеного та онтологічно переосмисленого поняття для розвитку психоаналітичної теорії та її клінічної практики? Відповідь на це питання вимагає комплексного і системного аналізу теоретичних, клінічних та, власне, методологічних наслідків цього переходу – від моделі ізольованої психіки до психології двох осіб, що становить мету даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнє десятиліття характеризується інтенсивним розвитком реляційної парадигми в психоаналізі, зокрема щодо концептуалізації позасвідомого. Сучасні дослідження продовжують розвивати ідеї засновників реляційного підходу, одночасно інтегруючи нові міждисциплінарні відкриття. Праці А. Шора (Schor, 2019) та Е. Гауелл (Howell, 2020) засвідчують поступову інтеграцію нейронаукових даних у реляційну теоретичну парадигму, що сприяє розширенню розуміння біологічних

передумов міжособистісного позасвідомого. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється механізмам невербальної комунікації та афективної синхронізації в межах терапевтичної діади, які розглядаються як ключові процеси формування та підтримання спільного афективного поля взаємодії.

Наприклад, Е. Тронік (Tronick, 2021) у концепції «діадичної свідомості» доводить, що взаємна регуляція між матір'ю і дитиною служить прототипом для всіх майбутніх форм реляційного позасвідомого. Його дослідження показують, що навіть мікро-моменти розсинхронізації та їхнє подальше відновлення створюють основу для психічного розвитку та трансформації. У цьому контексті релевантним є залучення концептуальних підходів, що описують досвід, який формується до його символічного оформлення.

Вагомий внесок у розвиток теорії вносить концепція «неформального досвіду» Д. Стерна (Stern, 2010), яка отримала подальший розвиток у роботах сучасних авторів. Зокрема, Бостонська група вивчення змінних процесів (Boston Change Process Study Group) у своїх останніх публікаціях акцентує на «місці зустрічі», тобто просторі між двома суб'єктами, де народжується нове значення, яке раніше не могло бути сформульоване (BCPSG, 2022). Сучасні клінічні дослідження також зосереджені на технічних аспектах роботи з реляційним позасвідомим, особливо в контексті травми. К. Ліон-Рут (Lyons-Ruth, 2019) розвиває концепцію «неусвідомлених процедур стосунків», що підкреслює імпліцитні, тілесні способи взаємодії, які формуються в ранніх стосунках і продовжують впливати на доросле життя поза межами свідомого контролю. Останні публікації засвідчують зростання інтересу до інтеграції реляційних засад із сучасними теоріями навчання та пам'яті. Дослідження в галузі імпліцитної пам'яті та її функцій у формуванні реляційних патернів відкривають нові можливості для аналізу

того, яким чином попередній досвід зберігає свою дієвість у теперішніх міжособистісних взаємодіях, залишаючись поза сферою свідомого усвідомлення (Fosshage, 2023).

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у аналізі зміни обсягу поняття «позасвідоме» в реляційному підході та визначенні його методологічної цінності для сучасної психотерапевтичної теорії та практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційно поняття «позасвідоме» розглядалося у межах субстанційної моделі психіки, відповідно до якої воно мислилося як внутрішній рівень психічної реальності, що містить витіснені потяги, несвідомі бажання або архетипні структури (у фрейдівській, неофрейдистській та юнгіанській традиціях). Така модель фіксує позасвідоме як певну «глибину» індивідуальної психіки, відокремлену від свідомого досвіду суб'єкта.

Реляційний підхід, що сформувався в межах посткласичної психології та сучасної психоаналітичної думки, радикально змінює, на наш погляд, як обсяг, так і функцію цього поняття. Позасвідоме перестає розумітися як внутрішній, ізольований психічний простір і постає як феномен, що формується у динаміці міжособистісних відносин. У такому розумінні воно є не «прихованим усередині індивіда», а тим, що розгортається між суб'єктами у процесах взаємодії, співпереживання та обміну смислами. Відповідно, реляційний підхід не локалізує позасвідоме у внутрішній структурі особистості, а описує його як інтерсуб'єктивне поле, у якому взаємно конститууються психічні значення.

Методологічна цінність такої зміни полягає насамперед у переході від субстанційної до процесуальної моделі психіки. Позасвідоме розглядається не як річ чи структура, а як процес, який виникає, підтримується і змінюється у взаємодії з іншими. Це спричинює переорієнтацію дослідницьких стратегій психології:

замість ізольованої особистості об'єктом аналізу стає реляційна подія, тобто конкретна ситуація зустрічі, спілкування, емоційного обміну. Такий зсув вимагає використання контекстуальних, якісних, феноменологічних методів, спрямованих на розкриття смислів, що виникають у міжособистісному просторі.

З методологічного погляду, зміна обсягу поняття «позасвідоме» також веде до переосмислення принципів наукового пояснення у психології. Каузально-детерміністська логіка, властива класичній науці, поступається місцем інтерпретативно-герменевтичній логіці, орієнтованій на розуміння, тлумачення і реконструкцію смислових процесів, що розгортаються у взаємодії. Такий підхід дозволяє психології інтегруватися з гуманітарними парадигмами знання – феноменологією, герменевтикою, культурно-історичним аналізом – та розвивати більш цілісні моделі психічної реальності.

Зазначена методологічна переорієнтація зумовлює необхідність переосмислення змісту поняття «позасвідоме» у контексті розвитку психоаналітичної теорії. Історичний аналіз становлення цієї концепції демонструє трансформацію її тлумачення: від класичного фрейдівського підходу, в якому позасвідоме розглядалося як інтрапсихічний феномен – автономна «глибинна» сфера психіки, що містить витіснені бажання, конфлікти та спогади (Freud, 1915), – до сучасних реляційних інтерпретацій, які підкреслюють його формування у взаємодії та міжособистісному контексті.

У межах фрейдівської трактовки аналітик виступав у ролі нейтрального спостерігача або «дзеркала», що має відкрити приховані пласти внутрішнього життя пацієнта та сприяти їх інтеграції у свідоме функціонування особистості. Психотерапевтична взаємодія при цьому розглядалася лише як контекст для прояву внутрішніх конфліктів суб'єкта, тоді як сама природа позасвідомого залишалася

жорстко прив'язаною до індивідуального психічного апарату. Така модель, попри її евристичну цінність, фіксує позасвідоме як замкнену внутрішню структуру, не враховуючи реляційного, міжсуб'єктивного виміру психічного життя, який у подальшому стане предметом концептуального переосмислення в сучасних теоретичних підходах.

У сучасному реляційному та інтерсуб'єктивному підходах формується якісно нова феноменологія позасвідомого, що відображає загальний методологічний зсув у психологічному пізнанні – від субстанційного до реляційного розуміння психіки. У межах цієї парадигми позасвідоме більше не трактується як ізольований «внутрішній світ» індивіда, відокремлений від контексту взаємодії, а постає як процес, що співтвориться між людьми у стосунках. Таким чином, відбувається перехід від інтрапсихічної до інтерсуб'єктивної моделі позасвідомого, у якій ключовим осередком психічних явищ стає не внутрішня структура особистості, а динаміка міжособистісного поля.

Таке бачення виникло в межах так званого реляційного повороту в психоаналізі, що позначив відхід від моделі «нейтрального спостерігача» та утвердження принципу взаємної залученості аналітика і пацієнта в терапевтичному процесі (Mitchell, 1988; Stolorow, Atwood & Brandchaft, 1994). У реляційному підході сам процес аналітичної взаємодії розглядається як простір спільного створення смислів і афективних значень, у якому позасвідоме набуває характеру міжсуб'єктивного феномену. Відповідно, акцент зміщується з виявлення витіснених змістів до дослідження способів їхньої появи, трансформації та спільного проживання у контексті стосунків.

Отже, реляційний поворот у психоаналітичній теорії спричинив не лише переосмислення природи позасвідомого, а й зміщення самої епістемологічної оптики психологічного пізнання – від аналізу ізольованих внутрішніх структур до

розгляду психічного як процесу взаємної залученості суб'єктів. У цьому контексті позасвідоме розглядається не як фіксована глибинна інстанція особистості, а як феномен, що виявляється, формується і трансформується у просторі міжособистісних взаємин.

Ключова методологічна ідея полягає в тому, що сучасна психологічна наука істотно розширила обсяг поняття «позасвідоме»: від його розуміння як внутрішнього «архіву» або прихованого рівня індивідуальної психіки – до трактування як відкритого, динамічного поля міжсуб'єктивної взаємодії. У такому підході позасвідоме постає не лише як джерело витіснених змістів чи імпульсів окремої особистості, але і як процес спільного створення смислів та афективних переживань, що формують суб'єктивний досвід людини у взаємодії з Іншим. Саме цей зсув визначає сучасне розуміння психічної реальності як відкритої, контекстуально зумовленої та співконституційованої у реляційній динаміці, що має фундаментальне значення для методології психологічного пізнання. Наразі розглянемо етапи цієї зміни.

Класичне інтрапсихічне позасвідоме. З. Фройд ввів поняття позасвідомого, маючи на увазі частину психіки, де міститься витіснене – неприйнятні бажання, болісні спогади та афекти, недоступні свідомому «Я». Він описував позасвідоме як своєрідний психічний резервуар, зміст якого проявляється опосередковано – у сновидіннях, хибних діях, невротичних симптомах. У класичній моделі (теорії конфлікту) позасвідоме розглядається як результат витіснення – коли неприйнятні імпульси ізолюються від свідомості. Таким чином, у ранньому психоаналізі позасвідоме мало чітко окреслені інтрапсихічні межі: його трактували як внутрішню, приховану частину індивіда, що функціонує автономно від міжособистісного контексту. Таке розуміння відповідало загальній картині психіки як замкненої системи, у межах якої

психічні процеси розглядалися переважно у категоріях внутрішнього конфлікту між свідомими та позасвідомими силами.

Взаємодія між позасвідомим різних людей у цій парадигмі залишалася поза теоретичним полем: міжособистісний вплив тлумачився радше як проєкція або перенесення індивідуальних змістів на іншого, а не як справжня співучасть у спільному психічному процесі.

Попри це, у працях З. Фрейда можна знайти інтуїтивні вказівки на можливість такого взаємовпливу: він припускав, що позасвідоме однієї людини може торкатися позасвідомого іншої, минаючи свідомий рівень комунікації. Проте ці міркування не отримали системного теоретичного оформлення і залишалися в межах класичної суб'єкт-об'єктної логіки, де аналітик виступав «нейтральним спостерігачем», а психічне життя пацієнта розгорталося як ізольована внутрішня драма.

Саме така обмеженість інтрапсихічної моделі згодом стала передумовою для перегляду самого поняття «позасвідоме» у реляційному підході, де воно набуло інтерсуб'єктивного виміру – як феномену, що співтвориться у полі міжособистісної взаємодії і виявляє себе у спільному афективному та смисловому досвіді.

Однак у класичній теорії така можливість не була розвинута концептуально – психоаналітичний процес будувався як робота аналітика, що інтерпретує приховані змісти пацієнта, розкриваючи йому його власне позасвідоме.

Протягом XX століття ряд шкіл почали підривати уявлення про позасвідоме як суто ізольоване й індивідуальне. Теорія об'єктних стосунків М. Кляйн, інтерперсональна теорія Г. Саллівана, пізніше гуманістичні та екзистенційні підходи – всі вони поступово привносили думку, що психіка формується у взаємодії. Вже інтерперсональний підхід Г. Саллівана розглядав особистість як сукупність міжособистісних ситуацій, а

коріння патології вбачав у дисфункціональних патернах стосунків. В. Біон запровадив метафору «контейнер – вміст» для опису того, як «сирі», несимволізовані переживання немовляти «контейнеруються» матір'ю. Ці ідеї прокладали шлях до розуміння, що позасвідоме одного індивіда ніколи не існує цілком автономно, а перебуває у постійному обміні з несвідомим інших. Адже, як зазначав Е. Левенсон, і саме позасвідоме можна розглядати як продукт комунікативних процесів між людьми (Levenson, 1983). На рубежі століть у психоаналізі відбувається оформлення реляційного напрямку, який синтезував напрацювання об'єктних стосунків, інтерперсональної та селф-психології, зі значним внеском праць В. Біона, доповнивши їх сучасною феноменологією взаємодії. Представники цього напрямку, зокрема С. Мітчелл, Дж. Бенджамін, Л. Арон та ін., проголосили «міф про ізольований розум» (Stolorow, 2011) помилковим і запропонували бачити психіку як інтерсуб'єктивну систему. Відтак змінився і погляд на позасвідоме: якщо психіка виникає у взаємодії з іншими, то і позасвідоме вже не є статичною «територією» всередині однієї особи, а радше процесом, що розгортається між особами.

Ця зміна парадигми знаходить своє найяскравіше втілення у твердженні, що позасвідоме більше не розглядається як ізольований психічний простір окремого суб'єкта, а розкривається у полі міжособового впливу (Mitchell, 1988; Stolorow, 2011). Відповідно, його природа мислиться не як статичний «резервуар» витіснених змістів, а як динамічний процес співбуття, що розгортається у взаємодії між людьми.

У реляційному підході позасвідоме набуває характеристик поля афективного резонансу, де зустрічаються і взаємно модифікуються внутрішні світи аналітика й пацієнта. Воно не існує у вакуумі, а проявляється у зоні контакту, у моменті міжсуб'єктивного дотику – там, де виникає

емоційне співналаштування, непорозуміння, конфлікт або потенційна трансформація досвіду. Саме у цих «точках зустрічі» відбувається творення нових смислів і реконфігурація позасвідомого як спільного процесу, а не індивідуального утворення.

Іншими словами, реляційний підхід не просто розширює обсяг поняття «позасвідоме», а *змінює його онтологічний статус*: із внутрішнього, індивідуально-замкненого феномену воно перетворюється на інтерсуб'єктивну подію, що реалізується у стосунках і визначається контекстом взаємодії.

Сучасні дослідження підтверджують це: пряму показано, що під час спілкування на невербальному рівні відбувається постійний «обмін» несвідомою інформацією (Schoore, 2019). Наприклад, нейронаука свідчить про синхронізацію станів мозку двох людей під час емоційної взаємодії, особливо через праву півкулю, відповідальну за афективну, невербальну комунікацію. Таким чином, психологія дедалі більше розглядає позасвідоме як феномен інтерсуб'єктивний, що існує «між» людьми, а не тільки «всередині» них.

Реляційне (інтерсуб'єктивне) позасвідоме. Це поняття відображає новий етап у розумінні психічного, який виходить за межі класичної інтрапсихічної моделі: позасвідоме більше не обмежується внутрішнім «архівом» індивіда, а розглядається як динамічний процес, що розгортається в межах міжособистісних взаємодій. Одним із провідних сучасних авторів, що описують таку міжособистісну природу позасвідомого, є С. Герсон. Він визначає реляційне позасвідоме як фундаментальну структурну властивість кожних міжособистісних стосунків, що одночасно формує та обмежує способи взаємодії, характерні для конкретної діади, і водночас впливає на суб'єктивний досвід кожного учасника у цій взаємодії (Gerson, 2004). У такому розумінні реляційне позасвідоме не є лише пасивним «сховищем» прихованих змістів, а

функціонує як активний, співтворчий процес, що визначає характер та потенціал міжособистісної взаємодії, афективне налаштування та розвиток смислів у спільному психічному полі. Це поняття підкреслює, що психічні феномени існують не тільки всередині окремого суб'єкта, а й у полі взаємодії, що істотно розширює методологічну перспективу сучасної психології та психоаналізу.

Іншими словами, у кожній міжособистісній взаємодії формуються унікальні несвідомі «налаштування», або спільні динамічні шаблони, які визначають способи та межі взаємодії учасників. Ці шаблони виникають на основі несвідомих установок кожного з учасників та їхньої взаємної історії, накопиченої у процесі попередніх контактів. У реляційному підході таке спільне несвідоме часто описують як своєрідне «третє» у діаді – автономний, але водночас конституований обома учасниками психічний простір, що впливає на афективні переживання, комунікативні стратегії та суб'єктивний досвід кожного з них.

Концепція реляційного позасвідомого не заперечує існування індивідуального, а розширює його обсяг: позасвідоме мислиться тепер і як спільний простір, створений двома суб'єктами. Клінічно це означає, що деякі неусвідомлені переживання пацієнта проявляються тільки в контексті стосунків з аналітиком, і навпаки – певні реакції аналітика зумовлені позасвідомим впливом пацієнта. Позасвідомі змісти психічного двох людей перебувають у безперервній взаємодії і взаємно формують одне одного.

Це розуміння відкриває методологічно значущу перспективу: дослідження реляційних механізмів позасвідомого дозволяє не лише описати вплив міжособистісних взаємодій, а й розкрити принципи організації фундаментальних процесів формування та організації психічного досвіду людини.

Реляційні теоретики детально описали, як саме відбувається співтворення психічних структур у міжособистісному

контексті. Зокрема, Р. Столороу та співавтори ввели поняття імпліцитного, тобто пре-рефлексивного позасвідомого – глибинних схем досвіду, які сформувалися в ранніх стосунках з опікунами і продовжують неусвідомлено організовувати сприйняття, оцінку подій і поведінку людини в дорослому житті (Stolorow, 2011). Ці несвідомі організуючі принципи закладаються з дитинства через повторювані взаємодії з близькими людьми і визначають, як індивід інтерпретує та реагує на різні життєві ситуації. Наприклад, якщо у дитинстві вираження певної емоції залишалося без відгуку або викликало відторгнення, доросла людина несвідомо засвоює принцип «не демонструй цю емоцію – це небезпечно». Такий принцип діє пре-рефлексивно, поза усвідомленням, і впливає на поведінкові реакції, способи спілкування та якість міжособистісних стосунків.

Підкреслимо, що з методологічної точки зору вивчення цих механізмів має ключове значення для психотерапевтичної практики. Адже через інтерсуб'єктивний діалог, у якому пацієнт і терапевт спільно створюють психічний простір, можливе поступове усвідомлення та трансформація таких несвідомих схем.

У психотерапевтичному діалозі, через стосунки, людина може поступово усвідомити цей патерн. Р. Столороу підкреслював, що «перетворити несвідоме на свідоме» – означає висвітлити інтерпретацією саме ці несвідомі принципи організації досвіду пацієнта, особливо тоді, коли вони починають проявлятися в інтерсуб'єктивному діалозі між пацієнтом і аналітиком (Stolorow, 2011). Тобто, психотерапія розкриває несвідоме не абстрактно, а в момент його актуальної дії у взаємодії.

Таким чином, реляційний підхід дозволяє бачити несвідоме не лише як пасивний внутрішній матеріал, а як активний процес у стосунках. Водночас він зберігає традиційне розуміння витіснених конфліктних переживань, що в класичному психоаналізі позначалося як динамічне

позасвідоме, і інтегрує його у більш широку концепцію міжособистісного функціонування психіки.

Однак і цей аспект переосмислюється через інтерперсональну призму. З погляду теорії прив'язаності, більшість витіснень у дитинстві відбуваються не просто через внутрішній конфлікт, а тому що певний досвід не знайшов підтримки з боку оточення. Наприклад, дитина може витіснити прояв гніву, якщо її близькі реагували на злість відкиданням; так вона несвідомо «фрозуміє», що цей афект загрожує її зв'язку з іншими, отже його треба прибрати зі свідомості. Такий травматичний досвід стає частиною динамічного позасвідомого (Howell, 2020). Отже, навіть витіснені змісти мають інтерперсональне походження.

Ще один шар позасвідомого, про який говорить сучасна теорія, – це *дисоційоване* або не підтверджене (оточенням) *позасвідоме*. Сюди відносять переживання, які були надто болючими або нестерпними для психіки, тож не інтегрувалися в свідомість і не дістали жодного оформлення. Д. Стерн називає такі змісти думками, що ще не були подумані, зв'язками, які ще не створені, спогадами, які людина ще не має ресурсів сформувати (Stern, 2010). Йдеться про досвід, який ніколи не був символізований, бо не зустрів необхідного підтвердження чи відгуку з боку значущих інших. Наприклад, дитина, яка зазнала травми і не отримала валідації від дорослих, може взагалі не пам'ятати події – її переживання лишилося поза символізацією, «позасвідомим» у буквальному сенсі. Такий прихований досвід часто проявляється через тілесні симптоми, афективні спалахи або розігрування в дорослому житті. Реляційні теоретики пов'язують це явище з дисоціацією – коли частина особистості відщеплюється і функціонує автономно, непідвладно свідомому «Я». В психотерапії опрацювання такого «невідомого відомого» можливе лише через побудову безпечних, емпатійних стосунків, у яких ці фрагменти вперше отримують визнання і

зможуть набути слів (Howell, 2020). Позасвідоме в цьому разі постає як «зона очікування», зміст якої чекає слухного моменту і відповідного стосункового середовища, щоб народитися у вигляді нового переживання або спогаду.

З методологічної точки зору таке тлумачення *дисоційованого позасвідомого* є важливим з кількох причин. По-перше, воно підкреслює, що певні психічні структури можуть існувати не лише всередині індивіда, а у зоні міжособистісного невідповідного контакту – як потенціал, який очікує на «підтвердження» у взаємодії. По-друге, воно дозволяє пояснити, чому деякі переживання або реакції проявляються лише в конкретних міжособистісних ситуаціях, а не у всіх контекстах життя індивіда. По-третє, це новітнє розуміння розширює методологічну перспективу психотерапії та психологічного дослідження, оскільки вказує на активну роль міжособистісного поля у конституції позасвідомого та відкриває можливості для його усвідомлення і трансформації.

Тепер узагальнімо здійснений аналіз. Як було показано, обсяг поняття «позасвідоме» нині значно ширший, ніж у класичній теорії. Можна виокремити декілька його вимірів: (1) імпліцитне (предрефлексивне) позасвідоме – неусвідомлені патерни досвіду, сформовані у ранній взаємодії (процедурне знання стосунків, за Д. Стерном; (2) динамічне позасвідоме – витіснені аспекти психіки, пов'язані з внутрішнім конфліктом і захистом від емоційного болю; (3) дисоційоване позасвідоме – травматичні або невизнані переживання, що не були інтегровані і залишаються поза свідомістю у вигляді відщеплених станів або несформульованого досвіду. Усі зазначені шари позасвідомого взаємопов'язані і проявляються у інтерсуб'єктивному полі міжособистісної взаємодії, конституючи динамічний психічний простір, у якому відбувається співтворення смислів, афективних реакцій і організації досвіду.

З цієї перспективи, позасвідоме слід розглядати не як статичний об'єкт психіки (не як «річ»), а як процес, що активується і формується в ході взаємодії між психічними системами різних суб'єктів.

На наш погляд, важливо уявити, що цей процес не обмежується самостійним виникненням змістів у психіці індивіда, а відбувається у постійній взаємодії з іншими суб'єктами та соціальним контекстом. Позасвідоме активно конституює свій зміст, прагнучи виявитися у свідомості через афективні реакції, невербальні сигнали або психотерапевтичні інтервенції. Така перспектива підкреслює його процесуальний, трансформаційний характер: психічні змісти не лише зберігаються у «сховищі» психіки, а постійно перебувають у русі, готові до інтеграції у свідомий досвід і співтворення нових смислів.

Як зауважував Ч. Спеццано, позасвідомий психічний процес постійно рухається до того, щоб довести свій зміст до свідомості, а сама свідомість по суті твориться взаємодією розумів (Spezzano, 1995). Це означає, що в кожному акті комунікації, у кожному психотерапевтичному діалозі народжується новий зміст, який раніше був позасвідомим. Свідомість – не ізольований феномен, вона є результатом спільної роботи двох психік у контакті.

Такий динамізм, на наш погляд, увиразнює еволюційність позасвідомого: воно не задане раз і назавжди, а розвивається та трансформується у процесі безперервної діалектики особистого і соціального досвіду (Gerson, 2004).

Теоретичні та клінічні наслідки трансформації поняття. Перехід від інтрапсихічної до реляційної моделі позасвідомого має, на наш погляд, високу значущість, оскільки він спричинив суттєві зміни не лише в теоретичному розумінні психічних процесів, а й у практичній психотерапії. Саме він дозволяє переосмислити природу психотерапевтичного діалогу, підкреслюючи, що психічні змісти

конститууються у міжособистісному полі, а ефективність втручання залежить від усвідомлення та інтеграції цих реляційних механізмів у процесі терапії.

Теоретично це також означає подолання жорсткого поділу між «внутрішнім» та «зовнішнім»: психічне життя розглядається як невід'ємне від контексту стосунків. Відповідно, позасвідоме більше не є суто внутрішнім «контейнером» прихованого змісту, а включає в себе простір між двома людьми, їхнє позасвідоме взаємне проникнення.

Такий підхід є методологічно цінним, оскільки зближує психоаналіз із феноменологією та соціальною психологією, дозволяючи інтегрувати аналіз внутрішнього психічного досвіду з міжособистісними та соціальними контекстами. Завдяки цьому акцент на переживаннях між суб'єктами відкриває нові перспективи для розуміння динаміки психіки у взаємодії, дозволяє пояснити, як формується суб'єктивний досвід і як соціальні стосунки впливають на афективні та когнітивні процеси, що водночас створює нові орієнтири для психотерапевтичної практики, де врахування реляційного контексту стає ключовим для ефективності втручання.

Це також вимагає враховувати набагато ширший діапазон позасвідомих проявів – не тільки вербальні асоціації чи сновидіння, а й невербальні сигнали, тілесні реакції, афективний резонанс у парі «психотерапевт – пацієнт». Психотерапевтична ситуація постає як динамічне поле, де зустрічаються дві особистості з власними позасвідомими історіями, і разом творять нову «позасвідому» реальність взаємин.

У практичному плані реляційне розуміння позасвідомого змінило техніку і роль психотерапевта. Якщо раніше аналітик намагався бути максимально «неприсутнім» суб'єктивно, щоб слугувати екраном для проєкцій пацієнта, то сучасний підхід визнає, що аналітик неминуче є співучасником позасвідомого процесу. Його власні почуття, фантазії та імпульси

під час сесії розглядаються як цінні індикатори інтерсуб'єктивного позасвідомого. Замість суворої нейтральності заохочується відкритість до взаємного впливу: психотерапевт спостерігає не лише пацієнта, а й себе у відносинах із пацієнтом, відстежує розігрування і реагує автентично, коли це необхідно для встановлення справжнього контакту. Наприклад, коли в психотерапевтичній діаді виникає неусвідомлене відтворення якогось минулого сценарію (скажімо, пацієнт позасвідомо відтворює ситуацію відкидання, яку колись пережив у сім'ї, а психотерапевт починає відчувати себе безсилим або сердитим), реляційно орієнтований аналітик визнає це як спільний продукт їхніх позасвідомих. Далі – через обговорення цього процесу, через мета-комунікацію – психотерапевтична діада може усвідомити прихований сценарій і змінити його. Вважається, що саме такі моменти спільного усвідомлення й трансформації структури реляційного позасвідомого, що пов'язує пацієнта й аналітика, і мають головний лікувальний ефект (Gerson, 2004).

Іншими словами, зміни в аналізі відбуваються не лише від інсайту пацієнта про свої минулі переживання, а від реальної нової взаємодії: пацієнт і психотерапевт разом відкривають новий досвід, новий спосіб бути у відносинах, що раніше був неможливий.

Цей підхід є важливим тому, що дозволяє поєднати класичні психодинамічні концепти з реляційним баченням психіки, створюючи цілісну модель психотерапії. Розширення поняття позасвідомого забезпечує глибше розуміння динаміки міжособистісних процесів, оскільки внутрішні конфлікти та дитячі переживання тепер розглядаються не ізольовано, а у нерозривному зв'язку з актуальним стосунковим досвідом пацієнта.

Методологічно це дозволяє переосмислити традиційні концепти перенесення та контрперенесення: вони

стають не лише інструментами діагностики, а механізмами, через які відкривається доступ до реляційного позасвідомого. Завдяки такому підходу психотерапевт може усвідомлено інтегрувати власні афективні реакції у процес аналізу, використовуючи їх для реконструкції несвідомих схем пацієнта, які проявляються у міжособистісному полі.

Так, реляційний підхід не відкидає значення внутрішніх конфліктів чи дитячих переживань – радше він вписує їх у ширший контекст. Внутрішній світ пацієнта розглядається у нерозривному зв'язку з його стосунковим досвідом. Класичний аналіз перенесення фактично отримує додатковий вимір: перенесення більше не є односторонньою проекцією пацієнта, а спільно створеною реальністю, в якій бере участь і аналітик. Контрперенесення перестає бути лише перешкодою або «дзеркалом» – воно стає інструментом розуміння міжсуб'єктного поля. Психотерапевт прислухається до власних реакцій, усвідомлюючи, що вони можуть містити те, що пацієнт не здатен прямо виразити. Скажімо, почуття безнадійності, що раптом охопило аналітика, може бути відлунням глибокої безнадії пацієнта, якої той не усвідомлює; обговорення цього переживання у діаді допоможе винести зміст на рівень свідомості та розділити його. Таким чином, терапія перетворюється на більш діалогічний і взаємний процес: аналітик вже не всезнаючий інтерпретатор, а партнер по спільному дослідженню позасвідомого.

Клінічні спостереження підтверджують, що багато глибоких змін відбуваються саме через стосункову взаємодію. Наприклад, при роботі з комплексною травмою пацієнт, що має множинні дисоційовані частини себе, вперше проявляється лише тоді, коли виникне достатньо безпечна атмосфера довіри. Аналітик, залишаючись емоційно доступним і чутливим, буквально «позичає свій мозок» пацієнтові – подібно до того, як мама «позичає» нервову систему

немовляті, заспокоюючи його. Така правопівкульна взаємодія (non-verbal attunement) створює умови для інтеграції досвіду, який раніше не міг бути перероблений (Schore, 2019). В результаті пацієнт поступово починає усвідомлювати і відчувати те, що було позасвідомим – наприклад, пригнічені емоції або відщеплені спогади – але тепер вже в присутності іншого, який розділяє і визнає цей досвід, що і стає тим процесом співтворення нової реальності, про який пишуть реляційні автори.

Отже, розуміння позасвідомого як реляційного феномену дало такі клінічні наслідки: по-перше, розширило арсенал технік (робота з розігруваннями (enactment), використання контрперенесення, фокус на тут-і-тепер взаємодії); по-друге, змінило психотерапевтичну позицію (перехід від дистанційованої нейтральності до автентичної взаємності та емпатійної присутності); по-третє, дозволило ефективніше працювати з тими аспектами досвіду, які раніше було важко охопити класичним підходом – з травмою, глибокою відчуженістю, порушеннями прив'язаності.

Те, що раніше перебувало поза межами мовлення й усвідомлення, тепер розглядається як важливий матеріал для терапії, який може бути опрацьований через стосунок. Як зазначає А. Шор, інтеграція знань про реляційне позасвідоме стала, по суті, радикальною трансформацією всього психоаналітичного підходу: психоаналіз більше не зосереджений лише на нічних снах окремої людини – він навчився «читати» позасвідомий діалог, що відбувається вдень, у реальному спілкуванні двох людей (Schore, 2019). Це зближує його з реальністю життя і робить більш дієвим у клінічній практиці.

Висновки. Розглянувши еволюцію поняття позасвідомого, можна зробити висновок, що відбувся кардинальний перехід від інтрапсихічної до інтерсуб'єктивної його інтерпретації. Класичне розуміння обмежувало несвідоме

внутрішнім психічним простором індивіда, натомість сучасне – включає міжособистісний простір як невід'ємну складову несвідомого. Обсяг поняття значно розширився: тепер до позасвідомого відносять не лише витіснений особистий досвід, а й імпліцитні знання стосунків, спільно створені значення, невисловлені почуття, що «присутні в повітрі» між людьми. Така нова феноменологія позасвідомого підкреслює його динамічність і контекстуальність – те, що позасвідоме конститується лише у взаємодії. Для психотерапевтичної практики це дало змогу глибше зрозуміти процес змін: зцілення відбувається через новий досвід у відносинах, через спільне усвідомлення того, що колись було поза свідомістю. Теоретично це збагатило психоаналіз, дозволивши поєднати внутрішній і міжособистісний виміри людської психіки. Реляційне розуміння позасвідомого показало, що наш внутрішній світ формується і трансформується у присутності іншого – і в цьому сенсі позасвідоме завжди трохи більше, ніж лише «моє». Це радикальне розширення концептуальних меж позасвідомого відкриває нові горизонти для досліджень і практики, об'єднуючи клінічний досвід з сучасними уявленнями про людську свідомість і взаємність. Знання про позасвідоме більше не обмежується глибиною окремої душі – воно охоплює простір між психіками, де народжуються спільні смисли і відбувається зцілення.

Практичні імплікації. Переосмислення позасвідомого в реляційній парадигмі має конкретні практичні наслідки для психотерапевтичної роботи. По-перше, воно змінює технічну позицію аналітика: замість прагнення до нейтральності та анонімності, що мало б слугувати «екраном» для проєкцій, на перший план виходить автентична присутність, взаємність та готовність до діалогу. Психотерапевт усвідомлено використовує себе як інструмент пізнання, а власні емоційні реакції

(контрперенесення) розглядає як найважливіше джерело інформації про несвідомі динаміки, що розгортаються в терапевтичній парі (Mitchell, 1988).

По-друге, фокус роботи зміщується з інтерпретації минулого досвіду на аналіз «тут-і-тепер» взаємодії. Розігрування, непорозуміння та афективні розриви в контакті стають центральним матеріалом для спільного дослідження. Завданням аналізу стає спільне переживання та трансформація самих способів бути у відносинах. Це особливо важливо в роботі з травмою, де безпечний реляційний простір створює умови для інтеграції раніше дисоційованого досвіду (Howell, 2020). Таким чином, психотерапія перетворюється на лабораторію нових форм контакту через нову якість взаємин.

Перспективи подальших досліджень. Найперспективнішими напрямками майбутніх досліджень є розробка емпіричних методів верифікації концепції реляційного позасвідомого та її інтеграція з сучасними нейронауками. Першочерговим завданням є розвиток мікроаналітичних протоколів для вивчення невербальної синхронізації в терапевтичній діаді, зокрема – комп'ютерний аналіз

вокальних характеристик, міміки та рухової координації (Tronick, 2021). Такі методи дозволять об'єктивувати явище міжособистісного налаштування.

Іншим пріоритетом є лонгітюдне вивчення впливу специфічних реляційних інтервенцій на результати психотерапії, особливо при роботі з травматичними розладами. Важливо з'ясувати, які саме аспекти спільної взаємодії – афективна синхронізація, корегування міжсуб'єктних розривів чи спільне формулювання досвіду мають найбільший трансформаційний потенціал (Boston Change Process Study Group, 2022).

Нарешті, перспективним залишається пошук нейробіологічних корелятів реляційного позасвідомого. Дослідження межосередкової синхронізації за допомогою фМРТ або електроенцефалографії в парі "терапевт-пацієнт" могли б пролити світло на нейронні основи спільного створення смислів (Schore, 2019). Такий міждисциплінарний підхід дозволить побудувати цілісну модель, що поєднує феноменологічний рівень міжособистісного досвіду з об'єктивними біологічними даними.

Література:

1. Aron, L. (1996). *A meeting of minds: Mutuality in psychoanalysis*. Analytic Press.
2. Boston Change Process Study Group. (2022). *The Process of Change: Emerging Perspectives on the Therapeutic Relationship*. International Journal of Psychoanalysis.
3. Fosshage, J. L. (2023). *Contemporary Relational Psychoanalysis: The Unconscious in the Intersubjective Field*. Routledge.
4. Freud, S. (1915). The unconscious. In *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. 14, pp. 159 – 215). Hogarth Press.
5. Gerson, S. (2004). The relational unconscious: A core element of intersubjectivity, thirdness, and clinical process. *Psychoanalytic Quarterly*, 73(1), 63 – 98.
6. Howell, E. F. (2020). *Trauma and dissociation informed psychotherapy: Relational healing and the therapeutic connection*. W. W. Norton.
7. Levenson, E. A. (1983). *The ambiguity of change: An inquiry into the nature of psychoanalytic reality*. Basic Books.
8. Lyons-Ruth, K. (2019). *The Interface Between Attachment and Intersubjectivity: Perspective from the*

- Longitudinal Study of Disorganized Attachment*. Psychoanalytic Psychology.
9. Mitchell, S. A. (1988). *Relational concepts in psychoanalysis: An integration*. Harvard University Press.
10. Schore, A. N. (2019). *The development of the unconscious mind*. W. W. Norton.
11. Spezzano, C. (1995). "Classical" versus "contemporary" theory—The differences that matter clinically. *Contemporary Psychoanalysis*, 31(1), 19 – 46.
12. Stern, D. (2004). *The present moment in psychotherapy and everyday life*. W. W. Norton.
13. Stern, D. (2010). *Partners in thought: Working with unformulated experience, dissociation, and enactment*. Routledge.
14. Stolorow, R. D. (2011). *World, affectivity, trauma: Heidegger and post-Cartesian psychoanalysis*. Routledge.
15. Tronick, E. (2021). *The Development of the Unconscious in the Dyadic Expansion of Consciousness Model*. Psychoanalytic Inquiry.

Збірник наукових праць

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №4 (80)

Підписано до друку 18.12.2025. 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