

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**Науковий збірник**

**Випуск №1 (81)**

**Київ – 2026**

ISSN (Print) 2307-6968  
ISSN (Online) 2663-2209  
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-81

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. науковий збірник "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)*

***Науковий збірник 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 );
- ISI (International scientific indexing);
- Academic Resource Index ResearchBib;
- 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» : наук. зб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2026. Вип. №1 (81). 535 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, 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 №8 від 26 березня 2026 року)*

*Свідectво 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:**  
(до 27.02.2026)

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

**Члени редакційної колегії:**  
**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 Джоланта**  
доктор габілітований, професор надзвичайний, ректор,  
Старопольська Вища Школа, Польща

**Едгар Сіка**  
доктор 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 "МАУП", 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, Дніпропетровський державний  
університет внутрішніх справ, Україна

**Шепелюк Віра Анатоліївна**  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри  
бухгалтерського обліку, оподаткування, державного  
управління та адміністрування Криворізького  
національного університету, м. Кривий Ріг, Україна

**Редакційна колегія:**

(з 27.02.2026)

**Головний редактор:**

**Мігус Ірина Петрівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Члени редакційної колегії:**

**Бєлова Олена Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК», Україна

**Кириченко Оксана  
Сергіївна**

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

**Кудирко Людмила  
Петрівна**

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет, Україна

**Панченко Володимир  
Анатолійович**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, Україна

**Ткаленко Світлана  
Іванівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри європейської економіки і бізнесу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

**Токар Володимир  
Володимирович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки, Державний торговельно-економічний університет, Україна

**Dariusz Nowak**

PhD in Economics, Habilitated Doctor (DSc), Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Resource Management, Poznań University of Economics and Business, Poland

**Sandeep Kumar Gupta**

Doctor, Professor, School of Commerce & Management, Mohan Babu University, India



## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ<br>УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ                                                      |     |
| <i>Євгеній Бобров</i>                                                                                                                                                   | 15  |
| МАКРОЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ<br>ЗАСТОСУВАННЯ В АНАЛІЗІ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ                                                                        |     |
| <i>Ірина Радіонова</i>                                                                                                                                                  | 31  |
| ЗНАЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ<br>СЕРЕДНЬОГО ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ                                                                                         |     |
| <i>Наталія Радіонова, Микола Денисенко, Інна Щоголева</i>                                                                                                               | 39  |
| ІНКЛЮЗИВНА УРБАНІСТИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА КРЕАТИВНА<br>ЕКОНОМІКА ЯК МЕХАНІЗМ ПОДОЛАННЯ МАЙНОВОЇ НЕРІВНОСТІ В<br>УКРАЇНІ                                                  |     |
| <i>Поліна Пузирьова, Тетяна Власюк</i>                                                                                                                                  | 49  |
| ВАЛЮТНІ РИЗИКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ                                                                                                                     |     |
| <i>Віктор Грушко, Катерина Рождественська</i>                                                                                                                           | 61  |
| КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ ПОСЛУГ: ДАНІ З<br>ГАЛУЗІ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ                                                                        |     |
| <i>Ксенія Захарова</i>                                                                                                                                                  | 69  |
| ІТ-СЕКТОР ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ<br>НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ                                                                              |     |
| <i>Ольга Пилипенко</i>                                                                                                                                                  | 78  |
| АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ У БІЗНЕСІ: АЛГОРИТМИ ТА<br>МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ, ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ                                                            |     |
| <i>Олеся Ананьєва, Владислав Гончар</i>                                                                                                                                 | 88  |
| ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ<br>СТІЙКІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ<br>ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ                               |     |
| <i>Ольга Чумаченко, Артур Браславський, Іван Зозуля</i>                                                                                                                 | 95  |
| ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ<br>ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА<br>КРИЗОВИХ ЯВИЩ                                                |     |
| <i>Віта Андрєєва, Євгеній Невмержицький</i>                                                                                                                             | 105 |
| ОЦІНКА КОРЕЛЯЦІЇ МІЖ СУПУТНИКОВИМ СИГНАЛОМ НІЧНОГО<br>СВІТЛОВОГО ВИПРОМІНЮВАННЯ (NTL) ТА ПОКАЗНИКАМИ ЗБИТКІВ,<br>ВТРАТ І ПОТРЕБ У ВІДНОВЛЕННІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА RDNA4 |     |
| <i>Роман Пашиковський</i>                                                                                                                                               | 116 |
| ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ<br>ПРОДОВОЛЬЧОЇ ТРАНСМІСІЇ                                                                                          |     |
| <i>Микола Горбачьов</i>                                                                                                                                                 | 124 |
| РЕФОРМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В<br>УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ                                                         |     |
| <i>Артем Шульга</i>                                                                                                                                                     | 134 |

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| РОЗВИТОК ПРИВАТНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ: РОЛЬ<br>ЗАОЩАДЖЕНЬ ТА ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ |     |
| <i>Олексій Богодюк</i>                                                                                   | 143 |
| РОЗВИТОК РИНКУ FOOD TECH В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ<br>ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ                |     |
| <i>Богдан Чупіра, Оксана Сєдашова</i>                                                                    | 149 |
| РОЗВИТОК РОБОТОТЕХНІКИ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА<br>ПЕРСПЕКТИВИ                                   |     |
| <i>Інна Ендеберя, Тетяна Герасимова</i>                                                                  | 157 |

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ESG-ПРОФІЛЮ КОМПАНІЇ В<br>КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ                                                             |     |
| <i>Віктор Алькема</i>                                                                                                                                                       | 165 |
| УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК Й АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ<br>ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: ІСНУЮЧІ НЕДОЛІКИ,<br>ПОТЕНЦІЙНІ ЕФЕКТИ ВІД УДОСКОНАЛЕННЯ                        |     |
| <i>Олександр Сумець</i>                                                                                                                                                     | 178 |
| НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ, ЇХ<br>ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ<br>ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ, ІННОВАЦІЙ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ               |     |
| <i>Оксана Кириченко</i>                                                                                                                                                     | 192 |
| КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І КОМПЛАСНС-КОНТРОЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНЕТИ<br>КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ<br>УКРАЇНСЬКИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ В УМОВАХ<br>ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ |     |
| <i>Марта Копитко, Наталія Шевченко</i>                                                                                                                                      | 200 |
| ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE ДЛЯ<br>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ІТ-КОМАНД                                                                                  |     |
| <i>Олена Данченко, Богдан Висовень</i>                                                                                                                                      | 209 |
| МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАВАННЯ В<br>СИСТЕМІ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА                                                                      |     |
| <i>Ганна Мирошниченко</i>                                                                                                                                                   | 216 |
| РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВІЙСЬКОВОГО<br>ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ                                                                       |     |
| <i>Олександр Правдивець</i>                                                                                                                                                 | 222 |
| КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ<br>ДІЯЛЬНІСТЮ, ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ<br>ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ                         |     |
| <i>Ганна Пазєєва</i>                                                                                                                                                        | 229 |
| МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У<br>СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ НА ЗАСАДАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО<br>МАРКЕТИНГУ                                              |     |
| <i>Катерина Астаф'єва, Ганна Нікульнікова, Олександр Астаф'єв</i>                                                                                                           | 236 |

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| МЕТОДОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В АДАПТИВНІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ                                                                                                         |     |
| <i>Ірина Рибалко, Олександр Головка</i>                                                                                                                                      | 243 |
| ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ПРОСТОРОВОГО АНАЛІЗУ ТА ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ БАЗ ДАНИХ                                                                                  |     |
| <i>Олена Поморцева, Анжела Петрова, Андрій Ледахівський , Володимир Паньків</i>                                                                                              | 252 |
| ВІД ЕМПІРИЧНОЇ ДО ДАНО-ЕМПІРИЧНОЇ ГНУЧКОСТІ: ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМ НАВЧАННЯ, ПІДСИЛЕНИХ ШІ, В AGILE-ОРГАНІЗАЦІЯХ (Представлення моделі Data-Empirical Agility Model — DEAM)    |     |
| <i>Олег Лукутин, Сергій Мічківський</i>                                                                                                                                      | 261 |
| УДОСКОНАЛЕННЯ ПРІОРИТЕЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕГРОВАНОГО РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО МЕТОДУ ПРИОРИТИЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ (ІRORPM): КЕЙС-СТАДІЇ ВЕЛИКОЇ ІНЖЕНЕРНО-СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ |     |
| <i>Юрій Черненко, Анна Строга</i>                                                                                                                                            | 271 |
| КРИЗОВИЙ PR ЯК ЧАСТИНА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ                                                                                                                        |     |
| <i>Ірина Мала</i>                                                                                                                                                            | 284 |
| ОЦІНКА РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ РИЗИКАМИ У ВИПРОБУВАЛЬНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ                                                     |     |
| <i>Вадим Чурилін</i>                                                                                                                                                         | 293 |
| МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ МАКРОРІВНЕВИХ ЧИННИКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ КОМПАНІЙ                                                                      |     |
| <i>Кирило Моїсєєв</i>                                                                                                                                                        | 301 |
| ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ІНОЗЕМНИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ (НУО): ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ                                                           |     |
| <i>Максим Оліферовський</i>                                                                                                                                                  | 310 |
| ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ В ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ АКТИВІВ БАНКУ І УПРАВЛІННІ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ                                                                     |     |
| <i>Олександр Алефіренко</i>                                                                                                                                                  | 318 |
| ЯКІСТЬ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК СИСТЕМНА ВЛАСТИВІСТЬ: ВИМІРИ, МЕХАНІЗМИ, УПРАВЛІНСЬКІ ОРІЄНТИРИ                                                                                    |     |
| <i>Дмитро Нечипорук</i>                                                                                                                                                      | 327 |
| ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ МЕТОДОМ EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE                                                                |     |
| <i>Андрій Копил</i>                                                                                                                                                          | 336 |
| НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО МЕТОДІВ ТРАДИЦІЙНОЇ ДИПЛОМАТІЇ                                                                                                          |     |
| <i>Валерій Карпов</i>                                                                                                                                                        | 344 |
| МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ІСТОРИЧНИХ ВИТОКІВ ДО КОРПОРАТИВНОЇ ПРАКТИКИ                                                                                         |     |
| <i>Мирослава Василюк, Діана Левченко</i>                                                                                                                                     | 353 |
| УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ                                                             |     |
| <i>Олена Тютюнник, Оксана Демченко</i>                                                                                                                                       | 362 |

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗРІЛОСТІ ЦИФРОВОЇ<br>ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА<br><i>Тарас Муха, Надія Попова</i> | 370 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

### РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ СТУДЕНТІВ ДО ПРОТИДІЇ<br>ЕКОЛОГІЧНИМ ТА ЕПІДЕМІЧНИМ ЗАГРОЗАМ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ<br>ПІДХОДИ ТА ЕМПІРИЧНА ВЕРИФІКАЦІЯ<br><i>Оксана Креденцер, Тетяна Титаренко, Тетяна Кулаєва, Тетяна Ларіна, Борис<br/>Лазоренко, Аглая Савченко, Володимир Савінов, Юлія Гундერთайло</i> | 379 |
| ПСИХОЕМОЦІЙНІ СТАНИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НА ЕТАПІ<br>МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ<br><i>Галина Радчук, Галина Гончаровська</i>                                                                                                                                                                    | 394 |
| СТИГМЕРГІЯ ЯК МІКРОМЕХАНІЗМ КОГНІТИВНИХ ІНТЕРФЕЙСНИХ<br>ЗСУВІВ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: ЕКОЦЕНТРОВАНИЙ ПСИХОЛОГІЧНИЙ<br>ФАСИЛІТАТИВНИЙ ПІДХІД<br><i>Павло Лушин, Яна Сухенко</i>                                                                                                                               | 402 |
| СТАНОВЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ЛЮДИНИ В ПРОЦЕСІ<br>ОНТОГЕНЕЗУ<br><i>Ольга Петрунько</i>                                                                                                                                                                                                               | 412 |
| МІЖНАРОДНІ ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ МОЛОДІ ЗІ ШТУЧНИМ<br>ІНТЕЛЕКТОМ<br><i>Ольга Васильченко, Ольга Дишкант, Дар'я Музика</i>                                                                                                                                                                           | 421 |
| ПРОФЕСІЙНА СТІЙКІСТЬ ПСИХОТЕРАПЕВТА В УМОВАХ СПІЛЬНОЇ<br>ТРАВМИ ВІЙНИ: ФЕНОМЕНОЛОГІЯ, РИЗИКИ ДЕЗАДАПТАЦІЇ,<br>МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД<br><i>Ірина Сингаївська, Тетяна Саніна</i>                                                                                                                           | 429 |
| ПРОФЕСІЙНА СТРЕСОСТІЙКІСТЬ КЛІНІЧНИХ ПСИХОЛОГІВ:<br>ТЕОРЕТИЧНО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ, ОРІЄНТОВАНІ НА<br>ЕКЗИСТЕНЦІЙНО-ПОВЕДІНКОВУ СТРАТЕГІЮ САМОВІДНОВЛЕННЯ<br><i>Юрій Живоглядов, Галина Пилягіна</i>                                                                                           | 438 |
| ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ: КОГНІТИВНІ ТА<br>АФЕКТИВНІ ПРОЦЕСИ У ВІРТУАЛЬНОМУ НАВЧАННІ<br><i>Дмитро Бігунов</i>                                                                                                                                                                        | 451 |
| ЦИФРОВА КАТАТОНІЯ: ФЕНОМЕНОЛОГІЯ ХИБНОГО СПОКОЮ<br><i>Вероніка Горєлова</i>                                                                                                                                                                                                                           | 456 |
| ДИНАМІКА КОПІНГ-ПОВЕДІНКИ ЯК ЧИННИК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ<br>ЛЮДИНИ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ СИТУАЦІЯХ<br><i>Вікторія Гридзук, Олег Пасайлюк</i>                                                                                                                                                                      | 467 |
| ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ МАЙБУТНІХ<br>ПСИХОЛОГІВ НА ЇХ ОСОБИСТІСНУ ГОТОВНІСТЬ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ<br><i>Олена Никоненко, Юрій Шинкаренко</i>                                                                                                                                      | 478 |
| ФЕНОМЕНОЛОГІЧНИЙ МЕТОД ГЕШТАЛЬТ-ПІДХОДУ В<br>ПСИХОЛОГІЧНІЙ ЕКСПЕРТИЗІ ОСОБИСТОСТІ<br><i>Олеся Притула</i>                                                                                                                                                                                             | 488 |

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОСОБИСТІСНОЇ РЕСУРСНОСТІ В  
СУЧАСНІЙ ПСИХОЛОГІЇ

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Наталія Степаненко</i>                                                                                                                     | 497 |
| ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ НЕНАСИЛЬНИЦТВА ТА<br>ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСНОВА КУЛЬТУРИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ<br>КОМУНІКАЦІЇ                        |     |
| <i>Роксолана Шворак, Наталія Калініна</i>                                                                                                     | 504 |
| МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПІДЛІТКІВ ДО УМОВ ВОЄННОЇ<br>ТРАВМАТИЗАЦІЇ: РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ                                                   |     |
| <i>Микола Яценко</i>                                                                                                                          | 514 |
| СІМЕЙНІ НАРАТИВИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ<br>МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ                                                    |     |
| <i>Олег Стасишин</i>                                                                                                                          | 521 |
| ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВТОРИННОЇ ТРАВМАТИЗАЦІЇ<br>ЖУРНАЛІСТІВ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ<br>ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я |     |
| <i>Ольга Ярхо</i>                                                                                                                             | 528 |

## CONTENT

### CHAPTER 1. ECONOMICS

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ENERGY SUSTAINABILITY AS A COMPONENT OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY: POSSIBILITIES OF DISTRIBUTED GENERATION IN WAR CONDITIONS                                   |     |
| <i>Yevgeniy Bobrov</i>                                                                                                                                           | 15  |
| MACROECONOMIC ASSESSMENT: CONTENT AND FEATURES OF APPLICATION IN THE ANALYSIS OF THE UKRAINIAN ECONOMY                                                           |     |
| <i>Iryna Radionova</i>                                                                                                                                           | 31  |
| THE IMPORTANCE OF OUTSOURCING FOR ACCOUNTING IN MEDIUM AND SMALL BUSINESSES                                                                                      |     |
| <i>Nataliia Radionova, Mykola Denysenko , Inna Shchoholieva</i>                                                                                                  | 39  |
| INCLUSIVE URBAN TRANSFORMATION AND THE CREATIVE ECONOMY AS A MECHANISM FOR OVERCOMING PROPERTY INEQUALITY IN UKRAINE                                             |     |
| <i>Polina Puzyrova , Tetiana Vlasiuk</i>                                                                                                                         | 49  |
| CURRENCY RISKS OF COMMERCIAL BANKS IN MODERN CONDITIONS                                                                                                          |     |
| <i>Viktor Hrushko , Kateryna Rozhdestvenska</i>                                                                                                                  | 61  |
| COMPETITIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL SERVICE MARKETS: EVIDENCE FROM THE PASSENGER AIR TRANSPORT INDUSTRY                                                      |     |
| <i>Ксенія Захарова</i>                                                                                                                                           | 69  |
| IT SECTOR AS A FACTOR OF ECONOMIC STABILITY AND RECOVERY OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE                                                                      |     |
| <i>Olha Pylypenko</i>                                                                                                                                            | 78  |
| ANALYSIS OF MODERN AI TECHNOLOGIES IN BUSINESS: ALGORITHMS AND OPTIMIZATION METHODS, ADVANTAGES AND RISKS OF APPLICATION                                         |     |
| <i>Olesia Ananieva, Vladyslav Honchar</i>                                                                                                                        | 88  |
| IMPACT OF INVESTMENT ACTIVITIES ON THE MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY AND PERFORMANCE OF FUNCTIONING ENTERPRISES IN THE PACKAGING INDUSTRY                    |     |
| <i>Olga Chumachenko, Artur Braslavskiy, Ivan Zozulia</i>                                                                                                         | 95  |
| FORMATION OF AN ADAPTIVE ECONOMIC SECURITY SYSTEM FOR A LOGISTICS ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND CRISIS PHENOMENA                             |     |
| <i>Vita Andrieieva, Yevhenii Nevmerzhytskyi</i>                                                                                                                  | 105 |
| ASSESSING THE CORRELATION BETWEEN SATELLITE-DERIVED NIGHTTIME LIGHTS (NTL) AND RDNA4 INDICATORS OF DAMAGES, LOSSES, AND RECOVERY NEEDS ACROSS REGIONS OF UKRAINE |     |
| <i>Roman Pashkovskiy</i>                                                                                                                                         | 116 |
| THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE MECHANISM OF FOOD TRANSMISSION                                                                 |     |
| <i>Mykola Gorbachov</i>                                                                                                                                          | 124 |
| REFORM OF THE PUBLIC INVESTMENT MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY                                                        |     |
| <i>Artem Shulha</i>                                                                                                                                              | 134 |

DEVELOPMENT OF THE PRIVATE INVESTMENT MARKET OF UKRAINE:  
THE ROLE OF HOUSEHOLD SAVINGS AND DIGITAL FINANCIAL  
INSTRUMENTS

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Oleksii Bohodiuk</i>                                                                                                  | 143 |
| DEVELOPMENT OF THE FOOD TECH MARKET IN UKRAINE IN THE<br>CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND MILITARY<br>CHALLENGES |     |
| <i>Bogdan Chupira, Oksana Sedashova</i>                                                                                  | 149 |
| DEVELOPMENT OF ROBOTICS IN UKRAINE: ECONOMIC CHALLENGES<br>AND PROSPECTS                                                 |     |
| <i>Inna Endeberia, Tetiana Herasymova</i>                                                                                | 157 |

**CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSING A COMPANY'S ESG  
PROFILE IN THE CONTEXT OF ENSURING ORGANISATIONAL RESILIENCE

|                                                                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Viktor Alkema</i>                                                                                                                                                                  | 165 |
| MANAGEMENT ACCOUNTING AND ANALYSIS OF LABOR COSTS FOR<br>PAYMENT OF STAFF OF SOCIAL INSTITUTIONS: EXISTING DEFICIENCIES,<br>POTENTIAL EFFECTS OF IMPROVEMENT                          |     |
| <i>Oleksandr Sumets</i>                                                                                                                                                               | 178 |
| SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF<br>ENTERPRISES, THEIR PRODUCTION PROCESSES USING MODERN<br>TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT, INNOVATION, DIGITALIZATION                   |     |
| <i>Oksana Kyrychenko</i>                                                                                                                                                              | 192 |
| CORPORATE CULTURE AND COMPLIANCE CONTROL AS ELEMENTS OF<br>CORPORATE GOVERNANCE AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN<br>JOINT-STOCK COMPANIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN<br>INTEGRATION |     |
| <i>Marta Kopytko, Nataliia Shevchenko</i>                                                                                                                                             | 200 |
| FEATURES OF IMPLEMENTING THE AGILE METHODOLOGY TO<br>INCREASE THE EFFICIENCY OF IT TEAMS                                                                                              |     |
| <i>Olena Danchenko , Bohdan Vysoven</i>                                                                                                                                               | 209 |
| RISK MANAGEMENT METHODS IN SUPPLY CHAINS WITHIN THE<br>ENTERPRISE CATEGORY MANAGEMENT SYSTEM                                                                                          |     |
| <i>Ganna Myroshnychenko</i>                                                                                                                                                           | 216 |
| RISK-BASED AUDIT OF PERSONAL MILITARY REGISTRATION OF<br>ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW                                                                                                |     |
| <i>Oleksandr Pravdyvets</i>                                                                                                                                                           | 222 |
| CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF INNOVATION<br>ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE<br>CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS AND EUROPEAN<br>INTEGRATION     |     |
| <i>Anna Pazieieva</i>                                                                                                                                                                 | 229 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MODEL OF INTEGRATION OF MARKETING INFORMATION SYSTEMS<br>INTO THE REGIONAL GOVERNANCE SYSTEM BASED ON THE<br>PRINCIPLES OF TERRITORIAL MARKETING                      |     |
| <i>Kateryna Astafieva, Hanna Nikulnikova, Oleksandr Astafiev</i>                                                                                                      | 236 |
| DESIGN THINKING METHODOLOGY IN ADAPTIVE BUSINESS PROCESS<br>OPTIMIZATION                                                                                              |     |
| <i>Iryna Rybalko, Oleksandr Holovko</i>                                                                                                                               | 243 |
| GEO-INFORMATION MODELING OF BUSINESS PROCESSES:<br>OPTIMIZATION USING SPATIAL ANALYSIS AND DATABASES                                                                  |     |
| <i>Olena Pomortseva, Anzhela Petrova, Andrii Ledakhivskyi, Volodymyr Pankiv</i>                                                                                       | 252 |
| FROM EMPIRICAL TO DATA-EMPIRICAL AGILITY: DESIGNING AI-<br>AUGMENTED LEARNING SYSTEMS IN AGILE ORGANIZATIONS<br>(Introducing the Data-Empirical Agility Model — DEAM) |     |
| <i>Oleh Lukutin, Sergiy Michkivskyy</i>                                                                                                                               | 261 |
| ENHANCING PROJECT PRIORITIZATION THROUGH THE INTEGRATED<br>RISK-ORIENTED PROJECT PRIORITY METHOD (IROPPM): A CASE STUDY<br>OF A LARGE ENGINEERING SERVICES COMPANY    |     |
| <i>Yuri Chernenko, Anna Stroha</i>                                                                                                                                    | 271 |
| CRISIS PR AS PART OF A BRAND MARKETING STRATEGY                                                                                                                       |     |
| <i>Iryna Mala</i>                                                                                                                                                     | 284 |
| RISK ASSESSMENT IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING AN IMPROVED<br>MODEL FOR MANAGING ENVIRONMENTAL RISKS IN A TESTING<br>LABORATORY                                       |     |
| <i>Vadym Churylin</i>                                                                                                                                                 | 293 |
| METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING MACRO-LEVEL FACTORS<br>OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF COMPANY VIABILITY                                                            |     |
| <i>Kyrylo Moiseiev</i>                                                                                                                                                | 301 |
| CONFLICT MANAGEMENT APPROACHES IN FOREIGN SMALL AND MID-<br>SIZED NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOs): A<br>COMPARATIVE ANALYSIS                                    |     |
| <i>Maxym Olifefovski</i>                                                                                                                                              | 310 |
| INVESTMENT POLICY AND ITS ROLE IN OPTIMIZATION OF THE BANK'S<br>ASSET STRUCTURE AND MANAGEMENT OF NON-PERFORMING ASSETS                                               |     |
| <i>Oleksandr Alefirenko</i>                                                                                                                                           | 318 |
| THE QUALITY OF SCHOOL EDUCATION AS A SYSTEMIC PROPERTY:<br>DIMENSIONS, MECHANISMS, AND MANAGEMENT GUIDELINES                                                          |     |
| <i>Dmytro Nechyporuk</i>                                                                                                                                              | 327 |
| THE IMPACT OF EXTRANAL FACTORS ON MEASURING EMPLOYEE<br>LOYALTY USING THE EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE METHOD                                                          |     |
| <i>Andrii Kopyl</i>                                                                                                                                                   | 336 |
| DIRECTIONS FOR FORMING NEW APPROACHES TO THE METHODS OF<br>TRADITIONAL DIPLOMACY                                                                                      |     |
| <i>Valerii Karpov</i>                                                                                                                                                 | 344 |
| MEDIATION AS A MANAGEMENT TOOL: FROM HISTORICAL ORIGINS TO<br>CORPORATE PRACTICE                                                                                      |     |
| <i>Myroslava Vasyliuk, Diana Levchenko</i>                                                                                                                            | 353 |



|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| IMPROVEMENT OF OPERATIONAL PROCESSES AS A BASIS FOR<br>IMPROVING THE EFFICIENCY OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES |     |
| <i>Olena Tiutiunyk, Oksana Demchenko</i>                                                                      | 362 |
| METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE MATURITY LEVEL<br>OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE LOGISTICS  |     |
| <i>Taras Mukha, Nadiia Popova</i>                                                                             | 370 |

### CHAPTER 3. PSYCHOLOGY

|                                                                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MODEL OF STUDENTS' PSYCHOLOGICAL READINESS TO COUNTERACT<br>ENVIRONMENTAL AND EPIDEMIC THREATS: CONCEPTUAL<br>APPROACHES AND EMPIRICAL VERIFICATION                                    |     |
| <i>Oksana Kredentser Kredentser, Tetiana Tytarenko Tytarenko, Tetiana Kulaieva, Tetiana Larina, Borys Lazorenko, Ahlaya Savchenko Savchenko, Volodymyr Savinov, Yuliia Hundertailo</i> | 379 |
| PSYCHOEMOTIONAL STATES OF MILITARY PERSONNEL DURING<br>MEDICAL AND PSYCHOLOGICAL REHABILITATION                                                                                        |     |
| <i>Halyna Radchuk, Halyna Honcharovska</i>                                                                                                                                             | 394 |
| STIGMERGY AS A MICROMECHANISM OF COGNITIVE INTERFACE<br>SHIFTS IN HIGHER EDUCATION: AN ECO-CENTERED PSYCHOLOGICAL<br>FACILITATION APPROACH                                             |     |
| <i>Pavlo Lushyn, Yana Sukhenko</i>                                                                                                                                                     | 402 |
| DEVELOPMENT OF THE MOTIVATIONAL SPHERE OF HUMANS DURING<br>ONTOGENESIS                                                                                                                 |     |
| <i>Olga Petrunko</i>                                                                                                                                                                   | 412 |
| INTERCULTURAL DIFFERENCES IN YOUTH COMMUNICATION WITH AI                                                                                                                               |     |
| <i>Olga Vasylchenko, Olha Dyshkant, Daria Muzyka</i>                                                                                                                                   | 421 |
| PROFESSIONAL RESILIENCE OF A PSYCHOTHERAPIST IN THE CONTEXT<br>OF SHARED WAR TRAUMA: PHENOMENOLOGY, RISKS OF<br>MALADAPTATION, AND INTERNATIONAL EXPERIENCE                            |     |
| <i>Iryna Synhaivska, Tetiana Sanina</i>                                                                                                                                                | 429 |
| PROFESSIONAL STRESS RESILIENCE OF CLINICAL PSYCHOLOGISTS:<br>THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF TRAINING FOCUSED ON<br>EXISTENTIAL-BEHAVIOURAL STRATEGIES FOR SELF-RENEWAL             |     |
| <i>Yurii Zhyvohliadov, Pyliagina Galyna</i>                                                                                                                                            | 438 |
| DIGITAL COMMUNICATION AND EMOTIONAL INTELLIGENCE:<br>COGNITIVE AND AFFECTIVE PROCESSES IN VIRTUAL LEARNING                                                                             |     |
| <i>Dmytro Bihunov</i>                                                                                                                                                                  | 451 |
| THE PHENOMENOLOGY OF FALSE TRANQUILLITY: DIGITAL CATATONIA                                                                                                                             |     |
| <i>Veronica Horielova</i>                                                                                                                                                              | 456 |
| THE DYNAMICS OF COPING BEHAVIOR AS A FACTOR IN HUMAN<br>RESILIENCE IN EXTREME SITUATIONS                                                                                               |     |
| <i>Viktoria Hrydzhuk, Oleg Pasayluk</i>                                                                                                                                                | 467 |
| RESEARCH ON THE INFLUENCE OF FUTURE PSYCHOLOGISTS' COPING<br>STRATEGIES ON THEIR PERSONAL READINESS FOR PROFESSIONAL<br>ACTIVITY                                                       |     |
| <i>Olena Nykonenko, Yurii Shynkarenko</i>                                                                                                                                              | 478 |

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PHENOMENOLOGICAL METHOD OF THE GESTALT APPROACH IN<br>PSYCHOLOGICAL PERSONALITY ASSESSMENT                                                  |     |
| <i>Olesia Prytula</i>                                                                                                                       | 488 |
| THEORETICAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF PERSONAL<br>RESOURCES IN MODERN PSYCHOLOGY                                                        |     |
| <i>Natalia Stepanenko</i>                                                                                                                   | 497 |
| PSYCHOLOGICAL PRECONDITIONS FOR EMBRACING NONVIOLENCE<br>AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS FOUNDATIONS OF A NONVIOLENT<br>COMMUNICATION CULTURE |     |
| <i>Roksolana Shvorak, Nataliia Kalinina</i>                                                                                                 | 504 |
| MECHANISMS OF ADOLESCENTS' ADAPTATION TO CONDITIONS OF<br>WAR TRAUMA: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE                                  |     |
| <i>Mykola Yatsenko</i>                                                                                                                      | 514 |
| FAMILY NARRATIVES AS A FACTOR IN SHAPING YOUTH RESILIENCE IN<br>THE CONTEXT OF MILITARY CONFLICT                                            |     |
| <i>Oleh Stasyshyn</i>                                                                                                                       | 521 |
| PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF SECONDARY TRAUMATIZATION OF<br>JOURNALISTS IN ARMED CONFLICT AND DETERMINANTS OF MENTAL<br>HEALTH PRESERVATION  |     |
| <i>Olha Yarkho</i>                                                                                                                          | 528 |

## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК: 620.9:338.27:005.334(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-15-30

Дата надходження: 19.02.2026

Дата прийняття до друку: 12.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

### ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Євгеній Бобров<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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>

### ENERGY SUSTAINABILITY AS A COMPONENT OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY: POSSIBILITIES OF DISTRIBUTED GENERATION IN WAR CONDITIONS

**Yevgeniy Bobrov<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>ScD, professor, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: EvgeniyBA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню енергетичної стійкості як ключового чинника економічної безпеки України в умовах воєнних ризиків та масштабних пошкоджень енергетичної інфраструктури. Обґрунтовано, що енергетична стійкість є не лише техніко-інженерною, а насамперед економічною категорією, оскільки рівень недопостачання електроенергії безпосередньо визначає величину втрат для бізнесу, домогосподарств і критичної інфраструктури через механізм Value of Lost Load (VoLL). Запропоновано методичний підхід до оцінювання економіки відключень на основі сценарного аналізу, сегментації споживачів та визначення інтегрального показника очікуваних збитків з урахуванням частоти, тривалості й структури аварійних подій. У роботі систематизовано переваги застосування розподіленої генерації, мікромереж та систем накопичення енергії як інструментів зменшення VoLL-втрат і підвищення живучості енергосистеми. Показано, що портфелі рішень типу сонячні панелі, системи накопичення енергії та резервні генератори істотно скорочують недопостачання електроенергії в критичних сегментах, зменшують часові параметри відновлення та забезпечують позитивний економічний ефект у вигляді чистої приведеної вигоди. У статті також узагальнено стратегічні та регуляторні передумови масштабування децентралізованих рішень, включаючи інтеграцію з ENTSO-E, розвиток ринків гнучкості, впровадження правил роботи мікромереж та формування інституційної моделі управління стійкістю. Зроблено висновок, що впровадження VoLL-орієнтованого підходу до планування інвестицій, поєднане з децентралізацією енергетики та цифровізацією мереж, є оптимальною траєкторією відбудови та підвищення економічної безпеки України у середньостроковій перспективі.

**Ключові слова:** енергетична стійкість, економічна безпека, розподілена генерація, накопичувачі енергії, мікромережі, воєнні ризики, відновлення економіки.

**Формули: 10; рис.: 0; табл.:2; бібл.: 51**

**Abstract.** The article examines energy resilience as a key determinant of Ukraine's economic security under conditions of wartime risks and large-scale destruction of energy infrastructure. It argues that energy resilience is not merely a technical concept but primarily an economic one, since the magnitude of electricity undersupply directly translates into losses for businesses, households, and critical infrastructure via the Value of Lost Load (VoLL) mechanism. The study proposes a methodological framework for assessing the economics of outages based on scenario analysis, consumer segmentation, and the calculation of expected systemic losses considering the frequency, duration, and structure of disruption events. The article systematizes the advantages of distributed generation, microgrids, and battery energy storage systems as tools that reduce VoLL-related losses and enhance the survivability of the power system. It demonstrates that hybrid portfolios – such as PV, BESS and backup generators – significantly reduce unserved energy for critical facilities, shorten recovery times, and generate positive economic effects in the form of net present value (NPV). Furthermore, the study outlines strategic and regulatory prerequisites for the nationwide scaling of decentralized

*solutions, including deeper ENTSO-E integration, the development of flexibility markets, the introduction of microgrid operational rules, and the formation of an institutional framework for resilience governance. It concludes that implementing a VoLL-based investment planning approach, combined with energy decentralization and network digitalization, constitutes an optimal trajectory for Ukraine's post-war recovery and long-term economic security.*

**Keywords:** energy sustainability, economic security, distributed generation, energy storage, microgrids, military risks, economic recovery.

**Formulas:** 10; **figures:** 0; **tab.:** 2; **bibl.:** 51

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентним поєднанням воєнних, енергетичних та макроекономічних викликів, що суттєво трансформують підходи до забезпечення економічної безпеки держави. Повномасштабна війна призвела до системних пошкоджень об'єктів енергетичної інфраструктури, регулярних порушень енергопостачання та зростання невизначеності функціонування господарських систем на всіх рівнях – від домогосподарств до національної економіки. За таких умов традиційна модель централізованого енергозабезпечення виявила свою обмежену здатність протидіяти тривалим шокам та надзвичайним впливам.

Упродовж тривалого часу в наукових дослідженнях енергетична безпека розглядалася переважно крізь призму надійності постачання паливно-енергетичних ресурсів, диверсифікації джерел та стабільності функціонування енергетичних ринків. Проте воєнні дії в Україні засвідчили, що навіть формально збалансована та інтегрована енергетична система може залишатися вразливою до цілеспрямованих фізичних атак, що породжує значні економічні втрати та загрожує стійкості відтворювальних процесів. У зв'язку з цим у науковий та прикладний дискурс дедалі активніше входить поняття енергетичної стійкості, яке фокусується не лише на запобіганні загрозам, а й на здатності системи адаптуватися, відновлюватися та забезпечувати мінімально необхідний рівень енергопостачання за екстремальних умов.

Особливої актуальності проблема енергетичної стійкості набуває з економічної точки зору, оскільки

порушення енергопостачання має мультиплікативний негативний вплив на валовий внутрішній продукт, зайнятість, фінансову стабільність підприємств та інвестиційну привабливість територій. В умовах війни відключення електроенергії трансформуються з тимчасових технічних збоїв у фактор системного економічного ризику, що потребує перегляду підходів до формування державної та регіональної енергетичної політики.

Одним із ключових напрямів підвищення енергетичної стійкості в сучасних умовах є розвиток розподіленої генерації та впровадження систем накопичення електричної енергії на основі акумуляторів (Battery Energy Storage System, BESS). На відміну від централізованих об'єктів, розподілені енергетичні рішення характеризуються вищою адаптивністю, меншою вразливістю до точкових атак та здатністю забезпечувати локальне енергоживлення критичної інфраструктури, підприємств і громад. Водночас у наукових публікаціях зазначені технології здебільшого аналізуються з позицій енергетичного переходу та декарбонізації, тоді як їх роль у зниженні економічних втрат і забезпеченні стійкості економіки в умовах воєнних ризиків залишається недостатньо дослідженою.

У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному економічному осмисленні енергетичної стійкості як складової економічної безпеки держави та визначенні ролі розподіленої генерації і систем накопичення енергії як інструментів мінімізації системних ризиків. Актуальність такого підходу посилюється необхідністю формування ефективної моделі післявоєнного відновлення економіки України, в якій енергетична

система повинна виконувати не лише виробничу, а й стабілізаційну функцію.

#### **Аналіз досліджень і публікацій.**

Аналіз матеріалів Міжнародного енергетичного агентства (IEA) про безпеку «чистих» енергетичних переходів показує динаміку переосмислення ризиків у енергетичній системі, що дедалі більше залежить від електрифікації, цифровізації та критичних мінералів, а також системної гнучкості й багатовимірності загроз. У твердженнях, які висловлюють автори цих матеріалів, можна побачити перехід доказової бази від статичних уявлень про надійність до динамічної економіки ризику, де метою є мінімізація сукупних збитків у циклі «удар-адаптація-відновлення» (IEA, 2021, 2023, 2024, 2025; Greencode Ventures, 2025; Systems With Intelligence, 2025; IRENA, 2024; World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations, 2025; UNDP in Ukraine, 2025; ReliefWeb/UNDP, 2025; European Commission/DG ENER, 2025; ENTSO-E, 2025).

Ключовим економічним індикатором став Value of Lost Load (VoLL) — грошова оцінка втрат за 1 МВт·год недопоставленої енергії. Рішення Агентства ЄС зі співробітництва регуляторів енергетики (ACER) формалізувало методологію розрахунку VoLL (сегментація споживачів, урахування тривалості, часу доби/сезону), а звіт Центру аналізу європейської політики (CEPA) узагальнює практики країн ЄС. Критичні огляди Національної лабораторії ім. Лоуренса в Берклі (LBNL) та наукових журналах показують, що VoLL не є сталою «однією цифрою», а контекстно залежною величиною, яка потребує сценарного підходу й поєднання опитувань, виявлення переваг та економічного моделювання (ACER, 2020; CEPA for ACER, 2018; Gorman, W., 2022; Schröder, T., Kuckshinrichs, W., 2015; Carvallo, JP., 2024).

Національні регулятори пропонують прив'язувати операційні метрики (SAIDI/SAIFI, time-to-recovery/restore) до VoLL-монетизації в плануванні стійкості та інвестиційних рішеннях. Це відчиняє шлях

до аналізу чистої приведеної вартості (NPV) портфелів стійкості (замість лише усередненої вартості електроенергії, LCOE), що прямо узгоджується з рекомендаціями Національної лабораторії з вивчення відновлювальної енергетики (NREL) (Leddy, L., et al., 2023; NREL. Nassif, A. B., et al., 2022; NREL & DOE Office of Electricity, 2020; DOE Grid Deployment Office, 2024; NREL. Marqusee, J., et al., 2021; IEEE, PES, Task Force, 2018; CPUC, 2023; Vega Penagos, C.A et al., 2024; IEEE, PES, ITSLC, 2020).

Для України VoLL офіційно не уніфіковано за сегментами, відсутні узгоджені діапазони для критичної інфраструктури, малих та середніх підприємств та домогосподарств — це чисте поле для національних досліджень і регуляторних актів.

Міжнародні дослідження системно доводять, що гібридні мікромережі, які включають сонячні панелі, системи накопичення енергії та мережи дизель-генераторних установок, підвищують острівну надійність, скорочують відключення й часто мають нижчу життєву вартість проти систем тільки на дизельних генераторах (NREL. Nassif, A. B., et al., 2022; NREL & DOE Office of Electricity, 2020; DOE Grid Deployment Office, 2024; NREL. Marqusee, J., et al., 2021). Паралельно Міжнародне енергетичне агентство (IEA) наголошує на ролі систем накопичення енергії у безпечних енергетичних переходах, а Міжнародне агентство з відновлювальної енергетики (IRENA) закликає до нової парадигми енергетичної безпеки у системі відновлювальної енергетики, де децентралізація і технологічна гнучкість є центральними (IEA, 2023, 2024; Greencode Ventures, 2025; Systems With Intelligence, 2025; IRENA, 2024).

Попри значний прогрес у методиках, емпіричних робіт з оцінки чистої приведеної вартості (NPV) з урахуванням життєстійкості в умовах воєнних загроз мало; потрібні українські кейси з реальними даними від операторів і об'єктів критичної інфраструктури.

Публікації дослідних центрів, таких як Центр стратегічних та міжнародних досліджень (CSIS), Фонд Генріха Белля (Heinrich-Böll-Stiftung), Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), Українського інституту майбутнього, Центру Разумкова, DiXi Group консолідують тезу переходу від радянської надцентралізованої системи до мережі локальних мікромереж і розподілених енергоресурсів, спроможних підтримувати критичні послуги під час ударів, а також створювати економічні умови для відбудови та інвестицій (НІСД, 2024; Рощина, І., 2024; UIF, 2025; Разумков центр, 2024; DiXi Group, 2024; Razom We Stand, 2024; CSIS, 2025; The Kyiv Independent, 2024; Energy Sufficiency/EurActiv, 2024).

Наявна міжнародна література забезпечує методичний фундамент: від дефініцій стійкості та визначення VoLL до практик вимірювання «цінності стійкості» й техніко-економічних показників мікромереж (IEA, 2021, 2023, 2024, 2025; Greencode Ventures, 2025; Systems With Intelligence, 2025; IRENA, 2024; World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations, 2025; UNDP in Ukraine, 2025; ReliefWeb/UNDP, 2025; European Commission/DG ENER, 2025; ENTSO-E, 2025; ACER, 2020; CEPA for ACER, 2018; Gorman, W., 2022; Schröder, T., Kuckshinrichs, W., 2015; Carvallo, JP., 2024; Leddy, L., et al., 2023; NREL. Nassif, A. B., et al., 2022; NREL & DOE Office of Electricity, 2020; DOE Grid Deployment Office, 2024; NREL. Marqusee, J., et al., 2021; IEEE, PES, Task Force, 2018; CPUC, 2023; Vega Penagos, C.A et al., 2024; IEEE, PES, ITSLC, 2020). Базуючись на існуючих дослідженнях в Україні відбувається практична імплементація заходів. Які забезпечують енергетичну стійкість: децентралізація, мікромережі, системи накопичення енергії, інтеграція з ЄС (Верховна Рада України, 2025; Кабінет Міністрів України, 2024; Міністерство енергетики України, 2025; Міністерство економіки України, 2023–2024; Ministry for Communities&Territories Development of

Ukraine, 2025; НКРЕКП, 2024, 2025, 2026; Державна інспекція енергетичного нагляду України, 2024; Державна служба статистики України, 2024–2025; Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), 2025). Прогалиною лишаються національні діапазони грошової оцінки втрат за недопоставлену енергію (VoLL) та масиви емпіричних даних у воєнних умовах; їх наповнення через пілотні і регуляторні експерименти дасть змогу перейти від риторики до масштабованих інвестицій, обґрунтованих логікою оцінки чистої приведеної вартості (NPV).

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є кількісно обґрунтувати економічну доцільність переходу від переважно централізованої моделі енергопостачання до моделі енергетичної стійкості на основі розподіленої генерації, мікромереж та систем накопичення енергії в умовах воєнних ризиків України.

В дослідженні були використані наступні методи: 1. Сценарний аналіз порушень енергопостачання (частота/тривалість/сезон) і їхнього впливу на різні сегменти споживачів із подальшим агрегуванням очікуваних збитків; 2. VoLL-підхід для монетизації недопоставленої електроенергії за сегментами споживачів; 3. Техніко-економічне моделювання портфелів, які включають сонячні панелі, системи накопичення енергії та резервні генератори для критичних об'єктів або малих та середніх підприємств; 4. Економічна оцінка проектів (NPV/IRR, дисконтовані грошові потоки, аналіз чутливості за VoLL, ставкою дисконту, CAPEX/OPEX і параметрами відключень); 5. Операційні метрики стійкості (SAIDI/SAIFI, time-to-recovery, time-to-restore service) з прив'язкою до VoLL для переходу від технічних показників до економічних втрат; 6. Політико-регуляторний аналіз для кореляції результатів із дорожніми картами відбудови та інтеграції в ENTSO-E.

Наукова новизна викладеного у статті полягає у: розкритті поняття енергетичної стійкості не лише як

технічної, а як економічної категорії; обґрунтуванні вартості енергетичної нестійкості (економічні втрати від відключень); визначенні ролі розподіленої генерації та системи накопичення енергії, як інструментів зниження макро- та мікроекономічних ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному науковому дискурсі енергетична стійкість трактується як інтегральна характеристика енергосистеми, що відображає її здатність витримувати, адаптуватися і відновлюватися під впливом екстремальних подій (воєнні дії, кібератаки, стихійні лиха) з мінімально можливими економічними втратами для економічних агентів і суспільства. Цей підхід відрізняє стійкість від класичної енергетичної безпеки (ресурсно-ринкова достатність) і від надійності (виконання стандартів якості в нормальних умовах), акцентуючи на динамічній поведінці системи під час та після шоку (IEEE, PES, ITS LC, 2020; Vega Penagos, C.A et al., 2024).

Визначення, що набуло широкого визнання в інженерній спільноті, підкреслює здатність енергосистеми передбачати, поглинати, адаптуватися та швидко відновлюватися після події (resilience trapezoid/triangle), що доповнює традиційні підходи до надійності.

Уточнюючи визначення енергетичної стійкості держави, сформульоване у дослідженнях Інституту інженерів з електротехніки та електроніки (IEEE) і Національної лабораторії з вивчення відновлювальної енергетики (NREL) можемо сформулювати наступне: енергетична стійкість держави – це властивість національної енергетичної системи та пов'язаних із нею ринкових та інституційних механізмів забезпечувати мінімально необхідний рівень енергопостачання для критичної інфраструктури, бізнесу та домогосподарств в умовах екстремальних впливів, обмежуючи сумарні економічні втрати впродовж усього циклу «відхилення – адаптація – відновлення» (IEEE, PES, ITS LC, 2020; Leddy, L. et al., 2023).

Для операціоналізації стійкості пропонується система принципів, які узгоджуються із сучасними підходами Інституту інженерів з електротехніки та електроніки (IEEE), Національної лабораторії з вивчення відновлювальної енергетики (NREL) та політикою енергетичної безпеки періоду «зеленого переходу», релевантні українським реаліям:

1.Пріоритет критично необхідного навантаження. Першочергове забезпечення енергоживлення об'єктів охорони здоров'я, водопостачання, зв'язку, оборонно-промислових і логістичних вузлів (орієнтація на життєво необхідні функції) (IEEE, PES, ITS LC, 2020; Leddy, L. et al., 2023).

2.Децентралізація та модульність. Розсосередження генерації і систем накопичення енергії зменшує уразливість до точкових атак і обмежує «радіус руйнування» відмов. Це відповідає світовому тренду на розбудову локальних та мікромережових проєктів (Leddy, L. et al., 2023; NREL&DOE Office of Electricity, 2020).

3.Інтероперабельність та гнучкість. Технічна і регуляторна можливість швидко переходити між режимами роботи (мережевий/острівний), інтегрувати відновлювальні джерела енергії, дизель-генераторні установки і системи накопичення енергії, а також різні джерела фінансування (державні, муніципальні, донорські) (DOE Grid Deployment Office, 2024; NREL&DOE Office of Electricity, 2020).

4.Часова оптимізація відновлення. Мінімізація time-to-recovery та time-to-restore service як домінуючих метрик – через підготовлені сценарії, стандартизовані процедури та резервні рішення (Leddy, L. et al., 2023; CPUC, 2023)

5.Економічна ефективність стійкості. Пріоритет рішень, де вартість стійкості CAPEX (capital expenditure) та OPEX (operating expenses) є нижчою за очікувані дисконтовані втрати від нестійкості (value-based planning) (Leddy, L. et al., 2023; Gorman, W., 2022).

Енергетичну стійкість доцільно вимірювати як економічну категорію через зіставлення вартості енергетичної нестійкості (expected outage costs) та вартості заходів стійкості. У практиці регулювання ЄС роль узагальненого індикатора виконує Value of Lost Load (далі – VoLL)<sup>1</sup>, для якого Агентство ЄС зі співробітництва регуляторів енергетики (ACER) затвердило методику оцінювання (для розрахунку стандартів надійності та адекватності), а сучасні наукові огляди підкреслюють потребу сегментації споживачів, урахування тривалості, повідомлення та контексту перебоїв (ACER, 2020; Carvallo, JP., 2024; Schröder, T., Kuckshinrichs, W., 2015).

Методичний підхід до оцінки економічних показників відключень виглядає наступним чином:

1.Поділ споживачів. Всі споживачі поділяються на три групи: критична інфраструктура; промисловість, малі та середні підприємства; домогосподарства.

2.Сценарії відключень. Для кожного сценарію визначаються: кількість подій на рік ( $\lambda$ ); середня тривалість однієї події ( $d$ ); частка часу року ( $w$ ).

3.Обсяг недовопоставленої електроенергії. Для кожної групи споживачів обсяг недовопоставлення електроенергії розраховується наступним чином:

$$E_{i,s} = P_i \cdot d_s \cdot n_s, \quad n_s = \lambda_s \cdot \omega_s \quad (1)$$

<sup>1</sup> Value of Lost Load (VoLL) – це грошова оцінка втрат від недовопоставленої 1 МВт·год електроенергії для певного сегмента споживачів; у регуляторній практиці ЄС VoLL трактується як максимальна ціна (€/МВт·год), яку споживач готовий заплатити, щоб уникнути відключення. Таким чином, VoLL є економічною, а не технічною категорією: вона відображає «вартість надійності» для суспільства і бізнесу, доповнюючи технічні індикатори на кшталт SAIDI/SAIFI. Сучасні підходи наполягають, що VoLL не може бути однією універсальною цифрою: її величина суттєво варіює

де  $P_i$  – критичне навантаження споживача.

4.Розрахунок річних економічних втрат. Збитки визначаються через Value of Lost Load (VoLL):

$$C_{unst} = \sum_i \sum_s p_s \cdot VOLL_i \cdot E_{i,s} \quad (2)$$

де  $p_s$  – імовірність сценарію.

5.Оцінка ефекту проекту стійкості (сонячні панелі + накопичувачі енергії + дизель-генератор):

5.1.Покриття недовопоставлення електроенергії за рахунок накопичувачів енергії:

$$t_{sup} = \min\left(\frac{E_b}{P_i}, d_s\right) \quad (3)$$

$$E_{i,s}^{BESS} = P_i \cdot t_{sup} \quad (4)$$

5.2.Покриття недовопоставлення електроенергії за рахунок сонячних панелей (враховується сезонність та денний профіль):

$$E_{i,s}^{PV} = \int_0^{d_s} P_{PV}(t) dt \quad (5)$$

5.3.Покриття недовопоставлення електроенергії за рахунок дизель-генератора:

$$E_{i,s}^{DG} = P_{DG} \cdot (d_s - t_{sup} - t_{PV}) + \quad (6)$$

5.4.Залишкове недовопоставлення електроенергії після роботи сонячних

за типами споживачів, тривалістю та часом відключення, сезоном і навіть соціально економічним контекстом (критична інфраструктура; промисловість, малі та середні підприємства; домогосподарства), враховуючи нелінійність втрат за тривалістю й попередженістю, а також пікові інтервали попиту. Для України воєнний контекст підвищує VoLL через зростання системних і соціальних ризиків від відключень, що підтверджується аналітичними оцінками ІЕА щодо небаченої інтенсивності ударів і супутніх дефіцитів.



панелей, накопичувачів енергії та дизель-генератора:

$$E'_{i,s} = \max\{0, E_{i,s} - E_{i,s}^{BESS} - E_{i,s}^{PV} - E_{i,s}^{DG}\} \quad (7)$$

6. Розрахунок збитків, яких вдалося уникнути:

$$\Delta C_{unst} = \sum_{i,s} p_s \cdot VOLL_i (E_{i,s} - E'_{i,s}) \quad (8)$$

7. Вартість проекту:

$$C_{res} = CAPEX + \sum_{t=1}^T \frac{OPEX_t + Repl_t}{(1+r)^t} \quad (9)$$

8. Економічний ефект:

$$NPV_{res} = \sum_{t=1}^T \frac{\Delta C_{unst,t}}{(1+r)^t} - C_{res} \quad (10)$$

Проект вважається доцільним, якщо  $NPV > 0$ .

Для прикладних досліджень використовуються такі групи метрик як часові (TTR, TRS), експлуатаційні (SAIDI/SAIFI у шоківих умовах), та фінансові (оцінки чистої приведеної вартості (NPV) стійкості = PV (зменшення VoLL-втрат) – PV (витрат на стійкість) (Leddy, L. et al., 2023).

У формуванні енергетичної стійкості розподілена генерація та системи накопичення енергії виконують три ключові економічні функції під час перебоїв із постачанням:

1. Заміщення простою (локальне живлення критичних об'єктів).

2. Зниження варіабельності збитків (ефект «подушки безпеки»).

3. Підвищення інвестиційної привабливості територій через передбачуваність умов ведення бізнесу.

Це відповідає прикладам у міжнародній практиці і висновкам аналітиків Національної лабораторії з вивчення відновлювальної енергетики (NREL), Міністерства енергетики США (DOE) та спеціальним звітам Міжнародного енергетичного агентства (IEA) та Міжнародного агентства з відновлювальної енергетики (IRENA) щодо

переходу до системи з високою часткою відновлювальних джерел енергії і накопичення (NREL&DOE Office of Electricity, 2020; DOE Grid Deployment Office, 2024; IEA, 2024; IRENA, 2024).

Також приклади сучасної економіки показують, що гібридні мікромережі з сонячними панелями, системами накопичення енергії та дизель-генераторами забезпечують вищу надійність в острівному режимі та нижчу приведену вартість життєвого циклу, якщо порівнювати їх із системами які мають тільки дизель-генератори (NREL. Marqusee, J., et al., 2021; NREL. Nassif, A. B., et al., 2022).

Енергетична стійкість має виразний інституційний вимір. Тут необхідно зважати на:

1. Правила для мікромереж/острівного режиму й швидкі процедури приєднання.

2. Цінові сигнали (послуги гнучкості/резерву, компенсація за послуги стійкості).

3. Фінансові інструменти (муніципальні облигації, грантово-кредитні лінії, страхування перебоїв).

4. Координацію систем передачі енергії (TSO/DSO), громад, виробників та споживачів (prosumer).

В ЄС курс на підвищення гнучкості та застосування технології інверторного керування, яка дозволяє відновлюваним джерелам енергії, системам накопичення енергії та вітровим турбінам активно формувати параметри електромережі (напругу та частоту), імітуючи роботу традиційних синхронних генераторів (grid-forming) показує, що такий напрям розбудови енергетичної системи веде до її операційної живучості (ENTSO-E, 2025; European Commission/DG ENER (з посиланням на ENTSO-E), 2025).

В Україні інституційний блок спирається на законодавство про критичну інфраструктуру та практики забезпечення безперервності базових послуг у воєнних умовах, що фіксує досвід 2022–2024 років (НІСД, 2024).

Події, що відбуваються в українському енергетичному секторі, мають аналізуватися на основі трьох фаз:

1.Шок (атака/аварія/дефіцит): первинний удар по генерації/мережі, що призводить до миттєвих втрат (зупинки виробництва, порушення логістики). Як приклад – інтенсивність атак на енергетику України досягала безпрецедентних масштабів, що спричиняє дефіцити й відключення.

2.Адаптація (години/доба): активація локальних потужностей розподіленої генерації, острівний режим мікромереж, застосування накопичувачів енергії, що веде до обмеження приросту збитків (економічний «буфер» стійкості).

3.Відновлення (добы/тижні): ремонт/перепідключення, повернення до штатних режимів, які ведуть до скорочення кумулятивних втрат.

З воєнно-економічної перспективи важливо враховувати обсяг прямих пошкоджень енергетики та масштаби потреб у відбудові (Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)), що визначають вихідні умови для формування портфелю стійких інвестицій (World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations (UNDP, техн. лід), 2025; ReliefWeb/UNDP, 2025).

Повномасштабна війна спричинила системні пошкодження енергетичної інфраструктури, що перетворило перебої електропостачання на фактор макро- та мікроекономічного ризику з довгим «хвостом» наслідків для виробництва, зайнятості та добробуту домогосподарств. За оновленою оцінкою RDNA4 (станом на 31.12.2024), потреби відбудови України сягають 524 млрд дол. США на десятиріччя, а прямі пошкодження – 176 млрд дол. США, при цьому енергетика демонструє різке зростання частки зруйнованих/пошкоджених активів у порівнянні з попередньою оцінкою (World Bank; Government of Ukraine; European

Commission; United Nations (UNDP, техн. лід), 2025).

За оцінкою експертів, інтенсивність ударів по енергосектору є безпрецедентною, що призвело до дефіцитів потужності та масових відключень, підвищивши вразливість економіки до сезонних ризиків та «вузьких місць» у мережі.

Для цільового управління ризиком доцільно розкласти збитки від порушень енергопостачання на чотири групи, із застосуванням концепту VoLL та сучасних практик value-based planning:

1.Прямі виробничі втрати (втрата випуску, псування продукції, простій обладнання);

2.Фінансові втрати бізнесу (штрафи/невиконані контракти, додаткові витрати на аварійне живлення);

3.Втрати домогосподарств (зниження споживання послуг, витрати на автономні джерела);

4.Соціальні/суспільні втрати (припинення роботи критичної інфраструктури, негативні мультиплікатори для локальних економік).

Наведена структуризація збитків відповідає підходам Агентства ЄС зі співробітництва регуляторів енергетики (ACER) до VoLL та аналітичним оглядам Національної лабораторії ім. Лоуренса в Берклі (LBNL) щодо оцінювання «вартості перерви» (outage cost) (Vega Penagos, C.A et al., 2024; Greencode Ventures, 2025; Systems With Intelligence, 2025).

Офіційних даних діапазона втрат від недопоставленої 1 МВт·год електроенергії для певного сегмента споживачів (VoLL) для України немає. В таблиці 1 наводяться дані на основі Рішення № 23/2020 щодо Методології розрахунку вартості втрат навантаження (VoLL), вартості нових учасників ринку та стандарту надійності та Дослідження щодо оцінки вартості втрат навантаження електропостачання в Європі (ACER, 2020; CEPA, 2018; Gorman, 2022).

Таблиця 1

**Діапазони економічних втрат (VoLL) від недопоставлення 1 МВт·год електроенергії за сегментами споживачів**

| Сегмент                              | Орієнтовний діапазон втрат від недопоставленої 1 МВт·год електроенергії для певного сегмента споживачів (VoLL), €/МВт·год | Коментар                                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Критична інфраструктура              | 10 000 – 30 000                                                                                                           | Висока вартість перерв; стаціонарні/життєво важливі послуги |
| Промисловість (безперервні процеси)  | 5 000 – 15 000                                                                                                            | Контрактні штрафи, псування продукції                       |
| Малі та середні підприємства/послуги | 3 000 – 10 000                                                                                                            | Втрата виручки, простої                                     |
| Домогосподарства                     | 1 000 – 5 000                                                                                                             | Соціальні/побутові втрати, сезонність                       |

Джерело: сформовано автором на основі даних ACER, 2020; CEPA, 2018; Gorman, 2022

На основі наведеного вище лікарні, яка має 150 кВт критичного оціночного діапазона продемонструємо в навантаження. таблиці 2 порівняльний розрахунок для

Таблиця 2

**Порівняння ключових техніко-економічних показників до та після реалізації проекту**

| Показник                                   | Базова лінія | Після реалізації проекту: сонячні панелі (100 кВт) + накопичувачі енергії (300 кВт·год) + дизель-генератор (200 кВт) |
|--------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недопостачання електроенергії, МВт·год/рік | 17,7         | 0,5                                                                                                                  |
| VoLL, €/МВт·год                            | -            | 10 000                                                                                                               |
| Уникнені збитки, €/рік                     | -            | ≈ 172 000                                                                                                            |
| CAPEX (з інсталяцією), €                   | -            | ≈ 356 500                                                                                                            |
| OPEX, €/рік                                | -            | 10 000                                                                                                               |
| NPV (10 років, 12%), €                     | -            | ≈ 519 800                                                                                                            |
| Проста окупність, років                    | -            | ≈ 3                                                                                                                  |

Наведений розрахунок підтверджують NREL (valuation of resilience) та ACER (VoLL).

Джерело: сформовано автором на основі Leddy, L., et al., 2023; NREL. Nassif, A. B., et al., 2022; IEA, 2024; World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations, 2025; UNDP in Ukraine, 2025; ReliefWeb/UNDP, 2025

Наведені в таблиці дані показують, що при середньому відключенні у 118 годин на рік лікарня не отримує 17,7 МВт·год електроенергії. Встановлення сонячних панелей, накопичувачів енергії та дизель-генератора на 97% скорочує збої у

постачанні електроенергії. В попередній таблиці ми встановили, що орієнтовний діапазон втрат від недопоставленої 1 МВт·год електроенергії для об'єкта критичної інфраструктури становить від 10 до 30 тисяч €/МВт·год. Розраховуючи по

нижній границі у 10 тисяч євро, ми мінімізуємо збитки у розмірі 172 тисячі євро. Разові інвестиції в обладнання становлять 356,5 тисяч євро, щорічні витрати на обслуговування, тестові запуски дизель-генератора, моніторинг, заміну дрібних вузлів тощо становлять 10 тисяч євро. Чиста приведена вартість за 10 років при ставці дисконту 12% становить 519,8 тисяч євро (дисконтовані збитки, яких вдалося уникнути переважають CAPEX та OPEX (з урахуванням планових замін/ремонтів у життєвому циклі), таким чином проєкт є економічно доцільним. Приблизно за три роки проєкт окупує початкові інвестиції.

Воєнний контекст посилює нелінійність збитків: короткі, але часті відключення можуть завдавати сукупних втрат, співмірних із тривалими, якщо вони збігаються з «вузловими» годинами виробничих циклів або піковими інтервалами попиту. Це підтверджується літературними джерелами щодо сегментації VoLL за тривалістю, попередженням споживачів та часовим профілем (Greencode Ventures, 2025; Systems With Intelligence, 2025).

Формування моделі стійкості перестає бути суто енергетичним завданням й набуває статусу елементу національної безпеки та економічної стабільності, що впливає на гуманітарну ситуацію, промислове відновлення та інвестиційну привабливість.

На основі дорожньої карти, яку розробило Міжнародне енергетичне агентство (IEA) «Empowering Ukraine through a Decentralised Electricity System» (2024), рекомендацій щодо енергетичної безпеки, а також пріоритетів RDNA4, можна виокремити такі структурні напрями політики:

#### 1. Масштабування

децентралізованих енергетичних рішень та мікромереж. Міжнародне енергетичне агентство (IEA) визначає розподілені енергетичні ресурси – сонячні панелі, системи накопичення енергії, малі газові турбіни, локальні відновлювальні джерела енергії – як основну стратегію відновлення

енергетичного сектору, здатну зменшити вразливість системи та покрити прогнозований зимовий дефіцит. Паралельно з цим існуючі приклади в Україні демонструють життєздатність мікромереж, які спроможні автономно підтримувати роботу цілих районів. В цьому напрямку держава має законодавчо закріпити статус мікромереж і режим їх роботи «острів/мережа», спростити процедури приєднання розподілених енергетичних ресурсів до мереж та створення «швидких треків» для критичної інфраструктури, створити державну програму стійких об'єктів критичної інфраструктури (лікарні, водоканали, тепlopункти) (IEA, 2024; Razom We Stand, 2024).

2. Цільові інвестиції у захищену генерацію та резервні потужності. Міжнародне енергетичне агентство (IEA) наголошує на необхідності відновлення генерації, посиленої захистом, та термінового розгортання автономних модульних потужностей (газові турбіни, мобільні генераційні комплекси) у регіонах ризику. RDNA4 визначає енергетику серед дев'яти пріоритетних секторів відбудови. Тут можуть бути запропоновані державні програми співінвестування у модульні газові турбіни (5–100 МВт) для покриття піків, реалізація концепції стійких енергетичних хабів у містах з високими ризиками, обов'язкове включення технічних вимог з кібер- та фізичного захисту у всі проєкти відбудови енергетики (IEA, 2025; Ministry for Communities & Territories Development of Ukraine, 2025; The Kyiv Independent, 2024).

3. Інтеграція з ЄС та підсилення міждержавних перетоків. З лютого 2022 року українська енергосистема працює синхронно з ENTSO-E, а потенціал імпорту/експорту поступово збільшується (2025 рік – 1,7 ГВт на експорт та 650 МВт на імпорт). Міжнародне енергетичне агентство (IEA) рекомендує Україні і партнерам прискорити збільшення пропускної здатності інтерконекторів та продовжувати інтеграцію у європейський ринок енергоресурсів для зменшення

ризиків зимових дефіцитів. В цьому напрямку пропонується залучення стратегічних інвестицій у посилення транскордонних ліній, зокрема на заході України, участь у європейських ринках резервів та гнучкості (balancing capacity), створення механізму «зимових контрактів солідарності» між Україною та країнами ЄС (The Kyiv Independent, 2024).

4. Реформи ринку електроенергії та розвиток гнучкості. Аналітичні центри стратегічних та міжнародних досліджень (CSIS) та Міжнародного енергетичного агентства (IEA) підкреслюють, що подальша децентралізація неможлива без оновлення моделі ринку: інвестори не заходять у регіони ризику без гарантованих правил гри та пропорційних стимулів. Необхідними заходами мають стати запровадження ринків допоміжних послуг для систем накопичення енергії та розподілених енергетичних ресурсів (frequency response, fast reserve), фінансові стимули для мікромережних проєктів малого та середнього підприємництва (комунальні гарантії, кредити ЄБРР, USAID), запровадження регуляторного sandbox для інтелектуальних систем управління навантаженням та гібридних мікромереж (CSIS, 2025).

Слід підкреслити, що стійкість неможлива без інтегрованої міжвідомчої координації, з чітким розподілом повноважень між Міненерго, Мінрегіоном, НКРЕКП, громадами та операторами мереж, а також аналітичної узгодженості, для чого створені цифрові інструменти системи управління публічними інвестиціями (DREAM/PPP) та реєстри пошкоджень (IEA, 2025; Ministry for Communities & Territories Development of Ukraine, 2025).

Необхідними заходами в цьому напрямку мають стати створення Національного центру стійкості енергосистеми (аналог NERC у США), локальних енергетичних офісів громад зі статусом замовника мікромережних проєктів, стандартизованих міських планів енергетичної стійкості. Для того щоб закрити інвестиційний розрив, який

оцінюється приблизно у 10 млрд дол. США, необхідно мобілізувати приватний капітал через такі фінансові інструменти, як цільові «Resilience Bonds» для муніципалітетів та державно-приватних партнерств; кредитні гарантії ЄС/США для проєктів систем накопичення енергії, газових турбін і мікромереж; фонди відбудови критичної інфраструктури (аналог Energy Resilience Fund); податкові стимули для бізнесу, який інвестує у власну розподілену генерацію.

Таким чином, впровадження моделі енергетичної стійкості в Україні має ґрунтуватися на трьох ключових опорах:

1. Децентралізація та мікромережі як основний спосіб зменшення ризиків та VoLL-втрат.

2. Інтеграція з ЄС та операційна модернізація мереж, зокрема розвиток гнучкості та grid-forming технологій.

3. Інституційна координація та мобілізація інвестицій, спираючись на RDNA4, міжнародних партнерів та дерегуляцію.

Ці напрями не ізольовані: вони формують єдину систему стійкості, у якій енергетика стає основою економічної та соціальної безпеки країни.

Поточна ситуація по створенню розподіленої генерації в країні виглядає наступним чином (Корф, Є., 2026):

1. У 2025 комунальні підприємства, приватні та державні компанії ввели 762 МВт нової газової генерації; домогосподарства та бізнес масово встановлювали СЕС і когенерацію; громади споруджували тепломодулі та резервні котельні. Уряд частково лібералізував дозвільні процедури та дозволив операторам систем розподілу орендувати державне енергетичне обладнання без аукціонів, відновив перевірки Держенергонагляду, для того щоб знижувати аварійність.

2. За 2025 рік в експлуатацію було введено 534 МВт нових потужностей систем зберігання енергії – їх заряджання відбувається у години низьких цін або від власних сонячних електростанцій, а видача енергії у мережу – у пікові години споживання. Системи управління цими

накопичувачами (Energy Management System) прогнозують ціни, стан мережі, доступність генерації і приймають рішення про заряд/розряд автоматично. До кінця 2026 року планується встановити ще мінімум від 40 до 160 МВт·год систем зберігання енергії.

3. На вітроенергетичному напрямку протягом 2025 року спостерігалось поживалення – портфель нових інвестиційних проєктів вже налічує понад 4,5 ГВт потужностей: добудовується ВЕС у Миколаївській області (загальна потужність сягне 500 МВт), фіналізується проєкт ВЕС у Полтавській області на 600–650 МВт. Для енергодефіцитних регіонів це реальна спроможність підтримувати навантаження.

4. Інвестори очікують на лібералізацію бюрократичних процедур – введення страхування воєнних ризиків, прогнозовану модель довгострокового викупу електроенергії та розв’язання боргів на балансуєчому ринку. На сьогодні головними стримуючими чинниками залишаються боргова яма на балансуєчому ринку та затримки імплементації правил.

У 2025 році енергетична система України встояла завдяки атомній генерації, проведенням тисячам ремонтів, донорській допомозі й імplementованим рішенням розподіленої генерації.

**Висновки.** Енергетична стійкість – це не лише технічна властивість, а економічна стратегія мінімізації втрат і прискореного відновлення; у поточних умовах України її ядром виступають розподілена генерація, системи накопичення енергії та мікромережі, підкріплені відповідними регуляторними та фінансовими інструментами (у т.ч. в логіці післявоєнної відбудови). Запропонований в роботі підхід трактує стійкість як економічну категорію, яку слід вимірювати через зменшення VoLL-втрат від недопостачання електроенергії та скорочення часу на відновлення (time-to-recovery/restore). Це узгоджується з підходами Агентства ЄС зі співробітництва регуляторів енергетики (ACER) до VoLL (методика оцінювання для стандартів

надійності) і аналітичними оглядами Національної лабораторії з вивчення відновлювальної енергетики (NREL) щодо монетизації вигод від стійкості (resilience benefits).

Децентралізація енергетики – це базовий шлях швидкого зниження системних ризиків. В умовах безпрецедентних пошкоджень генерації та мереж і прогнозованих зимових дефіцитів, розподілені енергетичні ресурси, малі модульні потужності та мікромережі формують найкоротший маршрут до підвищення живучості енергосистеми.

Проєкти розподіленої генерації, систем накопичення енергії та мікромереж забезпечують вимірюваний економічний ефект ( $NPV > 0$ ) у критичних сегментах. Гібридні рішення з сонячних панелей, накопичувачів енергії та дизель-генераторних установок з мікромережним керуванням здатні покривати «критичне навантаження» під час відключень, істотно зменшуючи недопостачання та амплітуду збитків. Техніко-економічні праці Національної лабораторії з вивчення відновлювальної енергетики (NREL) показують, що у низці сценаріїв гібридні мікромережі мають нижчу життєву вартість і вищу острівну надійність, ніж тільки дизельні системи, а методики Національної лабораторії з вивчення відновлювальної енергетики (NREL) дозволяють коректно монетизувати уникнені збитки від простою (outage-costs).

Український контекст потребує невідкладних дій і системної координації. Оцінка RDNA4 фіксує масштаб збитків і підтверджує: сектор енергетики – серед топ-пріоритетів відбудови, однак наявний дефіцит фінансування вимагає мобілізації приватного капіталу й швидких рішень на політичному рівні. Рекомендації Міжнародного енергетичного агентства (IEA) підкреслюють необхідність захисту критичної інфраструктури, прискорення постачань обладнання, нарощування можливостей імпорту/експорту з ЄС і підготовки резервних опцій тепlopостачання.

Інтеграція з ЄС і розвиток ринків гнучкості підвищують ефект стійкості. Подальше збільшення пропускної здатності інтерконекторів з ENTSO-E, участь у європейських ринках резервів та балансування, розгортання сервісів гнучкості (frequency response, fast reserve), де накопичувачі енергії вже є ключовим інструментом, формують зовнішній «амортизатор» для пікових ризиків і внутрішній механізм окупності інвестицій у стійкість. Це – наскрізна рекомендація Міжнародного енергетичного агентства (IEA) в аналізах енергетичної безпеки України.

Нормативно-інституційна база – це критичний «вузол» для масштабування. Потрібне юридичне закріплення статусу мікромереж (режим «острів/мережа»), спрощені процедури приєднання розподілених енергетичних ресурсів, стандарти безпеки (фізичної та кібер), а також інституційна координація (національний центр стійкості енергосистеми, муніципальні енергетичні офіси для підготовки та управління портфелями). Такі кроки відповідають практичним рекомендаціям Міжнародного енергетичного агентства (IEA) та логіці інструментів RDNA4 (DREAM/PPP) для відбору стійких інвестиційних проєктів.

Синергія децентралізації, ринків гнучкості, інтеграції з ЄС та VoLL-орієнтованого планування створює реалістичний напрямок розвитку, за яким Україна здатна суттєво зменшити економічні втрати від відключень, пройти опалювальні сезони без критичних провалів і водночас інвестувати у «чистішу» та конкурентну енергетику відбудови. Це – економічно виправдана стратегія національної безпеки у співзвуччі з рекомендаціями Міжнародного енергетичного агентства (IEA) та пріоритетами RDNA4.

Подальші наукові роботи доцільно спрямувати у кілька взаємодоповнюючих напрямів. По-перше, актуальним завданням є створення національної калібровки показника VoLL для України. Для цього необхідно визначити значення VoLL

окремо для критичної інфраструктури, промисловості та малих і середніх підприємств, а також домогосподарств, спираючись на репрезентативні опитування, аналіз фактичної поведінки споживачів в умовах відключень та статистику операторів систем передачі і розподілу. Отримані показники мають бути узгоджені з європейськими методиками ACER, що дозволить використовувати їх у державній політиці й інвестиційних рішеннях.

По-друге, важливо розгорнути пілотні проєкти мікромереж із систематичним збором даних «до/після» для ключових об'єктів – лікарень, водоканалів, теплових пунктів, «кампусів» малого й середнього бізнесу. Опрацювання таких кейсів дозволить формувати достовірні показники SAIDI/SAIFI, TTR/TRS, обсягів недопоставленої енергії та економії від портфелів рішень, що підвищить точність NPV-оцінок для різних сценаріїв.

По-третє, потребує розвитку аналітика ринків гнучкості та їхнього впливу на економіку проєктів. Подальші дослідження мають включати моделювання різних форматів продуктів гнучкості, багаторічних контрактів, участі розподілених джерел енергії та систем накопичення енергії у балансуванні та оцінку того, як такі механізми скорочують строк окупності мікромережових рішень.

По-четверте, доцільним є створення та апробація регуляторного sandbox-режиму для мікромереж, у якому можна тестувати правила переходу в острівний режим, роботу grid-forming інверторів і механізми винагороди за «послуги стійкості». Це дозволить швидко адаптувати регуляторне поле до нових технологій та зменшити бар'єри для інвестицій.

По-п'яте, перспективним напрямом є інтеграція фізичних та кібер-ризиків у моделі стійкості енергосистеми. Аналіз комбінованих сценаріїв – ракетних атак, кібервпливів, руйнування мережевого обладнання – дозволить точніше оцінити сукупні економічні втрати й оптимізувати

резервування, захисні заходи та інвестиції у цифрову інфраструктуру.

Узагальнюючи, зазначимо, що реалізація означених напрямів сприятиме формуванню методично обґрунтованої

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. International Energy Agency (IEA). (2024). *Empowering Ukraine through a Decentralised Electricity System: A roadmap for increased use of DERs towards 2030*. Paris: IEA. <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system>
2. International Energy Agency (IEA). (2024, September 19). *Ukraine's Energy Security and the Coming Winter: An energy action plan for Ukraine and its partners*. Paris: IEA. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/cec49dc2-7d04-442f-92aa-54c18e6f51d6/UkrainesEnergySecurityandtheComingWinter.pdf>
3. International Energy Agency (IEA). (2025, October 22). *Ukraine's Energy Security: A pre-winter assessment*. Paris: IEA. <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security>
4. International Energy Agency (IEA). (2021). *Security of Clean Energy Transitions*. Paris: IEA. (WEO Special Report). <https://www.iea.org/reports/security-of-clean-energy-transitions>
5. International Energy Agency (IEA). (2023). *World Energy Outlook 2023* (в аспектах енергобезпеки та системної гнучкості). <https://www.energy.gov/sites/default/files/2024-02/004.%20IEA%2C%20World%20Energy%20Outlook%202023.pdf>
6. International Energy Agency (IEA). (2024). *Batteries and Secure Energy Transitions*. World Energy Outlook Special Report. <https://www.iea.org/reports/batteries-and-secure-energy-transitions>
7. Greencode Ventures (2025, April 18<sup>th</sup>). *The BESS Revolution: How Battery Storage Is Transforming Energy Markets*. <https://greencode.vc/insights/bess-revolution>
8. Systems With Intelligence (2025 June 30<sup>th</sup>). *The Economics of Renewable Integration: How BESS Improves Grid Stability*. <https://systemswithintelligence.com/blog/the-economics-of-renewable-integration-how-bess-improves-grid-stability>
9. International Energy Agency (IEA). (2024–2025). *Оперативні аналітичні повідомлення щодо енергобезпеки України (Executive summary)*; *pre-winter*. Paris: IEA. <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/executive-summary>
10. International Renewable Energy Agency (IRENA). (2024, Apr. 17). *Transition to renewables calls for new approach to energy security* (прес-реліз до аналітичного звіту). <https://www.irena.org/News/pressreleases/2024/Apr/Transition-to-Renewables-Calls-for-New-Approach-to-Energy-Security>
11. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations (UNDP, техн. лід). (2025, Feb. 25). *Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): Feb 2022 – Dec 2024* (прес-реліз та матеріали). <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
12. UNDP in Ukraine. (2025, Feb. 25). *Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade (RDNA4)*. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade>
13. ReliefWeb/UNDP. (2025, Feb. 25). *Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english>
14. European Commission / DG ENER (з посиланням на ENTSO-E). (2025, May 28). *Commission welcomes ENTSO-E Summer Outlook 2025 (adequacy; interconnections incl. UA/Moldova)*. [https://energy.ec.europa.eu/news/commission-welcomes-report-electricity-transmission-system-operators-confirming-eu-preparedness-2025-05-28\\_en](https://energy.ec.europa.eu/news/commission-welcomes-report-electricity-transmission-system-operators-confirming-eu-preparedness-2025-05-28_en)
15. European Network of Transmission System Operators for Electricity (ENTSO-E) (2025, August) *European Grids Package: ENTSO-E Recommendations. Simplify the legislative framework and ensure timely development of critical electricity infrastructure*. <https://eepublicdownloads.blob.core.windows.net/public-cdn-container/clean-documents/Publications/Position%20papers%20and%2>



- Oreports/2025/WEB\_ENTSO-E\_AP\_European\_Grids\_Package\_250909.pdf
16. Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER). (2020, Oct. 2). *Decision No. 23/2020 on the Methodology for calculating the value of lost load (VoLL), the cost of new entry, and the reliability standard* (Annex I). [https://acer.europa.eu/sites/default/files/documents/Decisions\\_annex/ACER%20Decision%2023-2020%20on%20VoLL%20CONE%20RS%20-20Annex%20I.pdf](https://acer.europa.eu/sites/default/files/documents/Decisions_annex/ACER%20Decision%2023-2020%20on%20VoLL%20CONE%20RS%20-20Annex%20I.pdf)
17. CEPA (Cambridge Economic Policy Associates) for ACER. (2018, July). *Study on the Estimation of the Value of Lost Load of Electricity Supply in Europe*. [https://www.acer.europa.eu/sites/default/files/documents/en/Electricity/Infrastructure\\_and\\_network%20development/Infrastructure/Documents/CEPA%20study%20on%20the%20Value%20of%20Lost%20Load%20in%20the%20electricity%20supply.pdf](https://www.acer.europa.eu/sites/default/files/documents/en/Electricity/Infrastructure_and_network%20development/Infrastructure/Documents/CEPA%20study%20on%20the%20Value%20of%20Lost%20Load%20in%20the%20electricity%20supply.pdf)
18. Gorman, W. (2022). *The quest to quantify the value of lost load: A critical review of the economics of power outages*. *The Electricity Journal*, 35, 107187. (препринт/доступ) [https://www.researchgate.net/publication/363397202\\_The\\_quest\\_to\\_quantify\\_the\\_value\\_of\\_lost\\_load\\_A\\_critical\\_review\\_of\\_the\\_economics\\_of\\_power\\_outages](https://www.researchgate.net/publication/363397202_The_quest_to_quantify_the_value_of_lost_load_A_critical_review_of_the_economics_of_power_outages)
19. Schröder, T., Kuckshinrichs, W. (2015). *Value of Lost Load: An efficient economic indicator for power supply security?* *Frontiers in Energy Research*, 3, 55. <https://www.frontiersin.org/journals/energy-research/articles/10.3389/fenrg.2015.00055/full>
20. Carvallo, JP. (2024 September 27th) *The Value of Lost Load. Concepts, methods, and applications*. Lawrence Berkeley National Laboratory. Presentation to Energy Regional States Committee Working Group. <https://cdn.misoenergy.org/20240927%20ERSC%20WG%20Item%2003%20The%20Value%20of%20Lost%20Load649514.pdf>
21. Leddy, L., Jenket, D., Thomas, D.-M., Ericson, S., Cox, J., Grue, N., Hotchkiss, E. (2023, Aug.). *Measuring and Valuing Resilience: A Literature Review for the Power Sector*. NREL/TP-5R00-87053. <https://docs.nrel.gov/docs/fy23osti/87053.pdf>
22. NREL. Nassif, A. B., Ericson, S., Abbey, C., Jeffers, R., Hotchkiss, E., & Bahramirad, S. (2022). *Valuing resilience benefits of microgrids for an interconnected island distribution system*. *Electronics*, 11(24), 4206. <https://docs.nrel.gov/docs/fy23osti/85175.pdf>
23. NREL & DOE Office of Electricity. (2020). *Voices of Experience: Microgrids for Resiliency*. NREL/BK-7A40-75909. <https://docs.nrel.gov/docs/fy21osti/75909.pdf>
24. DOE Grid Deployment Office. (2024, Jan.). *Microgrid Overview (BIL §40101(d) Guidance)*. [https://www.energy.gov/sites/default/files/2024-02/46060\\_DOE\\_GDO\\_Microgrid\\_Overview\\_Fact\\_Sheet\\_RELEASE\\_508.pdf](https://www.energy.gov/sites/default/files/2024-02/46060_DOE_GDO_Microgrid_Overview_Fact_Sheet_RELEASE_508.pdf)
25. NREL. Marqusee, J., Becker, W., & Ericson, S. (2021). *Resilience and economics of microgrids with PV, battery storage, and networked diesel generators*. *Advances in Applied Energy*. 3 (2021) 100049. <https://docs.nrel.gov/docs/fy21osti/78837.pdf>
26. IEEE, PES, Task Force. (2018). *The Definition and Quantification of Resilience. Technical Report (PES-TR65, excerpts)*. <https://grouper.ieee.org/groups/transformers/subcommittees/distr/C57.167/F18-Definition&QuantificationOfResilience.pdf>
27. CPUC (California Public Utilities Commission). (2023). *Resiliency Standards: Metrics (Workshop materials)*. <https://www.cpuc.ca.gov/-/media/cpuc-website/divisions/energy-division/documents/resiliency-and-microgrids/resiliency-and-microgrids-events-and-materials/lumen20230905resiliency-metricsfinal-preworkshop.pdf>
28. Vega Penagos, C.A.; Diaz, J.L.; Rodriguez-Martinez, O.F.; Andrade, F.; Luna, A.C. (2024) *Metrics and Strategies Used in Power Grid Resilience*. *Energies*, 17 (1), 168. <https://doi.org/10.3390/en17010168>
29. IEEE, PES, ITSLC (2020). *Resilience Framework, Methods, and Metrics for the Electricity Sector. Technical Report (PES-TR83, excerpts)*. [https://resourcecenter.ieee.org/publications/technical-reports/pes\\_tp\\_tr83\\_itslc\\_102920#](https://resourcecenter.ieee.org/publications/technical-reports/pes_tp_tr83_itslc_102920#)
30. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). (2024, 29 травня). *Стійкість критичної енергетичної інфраструктури та життєдіяльність громад: аналітична доповідь*. <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stiykist-krytychnoyi-enerhetychnoyi-infrastruktury-ta>
31. Рощина, І. О. (2024). *Захист критичної інфраструктури як складова національної безпеки України*. Київський часопис права, №3, 224–228.
32. Український інститут майбутнього (UIF). (2025). *Енергетичний дайджест — грудень 2024: атаки на енергосистему, імпорту/експорт, ситуація у генерації*. <https://uifuture.org/publications/rozvytok-energetyky-ukrayiny/>
33. Разумков центр. (2024, 1 жовтня). *Омельченко В. Енергетика України 2024–2025 років у тумані невизначеності*. <https://razumkov.org.ua/statti/energetyka-ukrainy-20242025-rokiv-u-tumani-nevyznachenosti>
34. DiXi Group. (2024, 6 грудня). *Ukrainian Energy Security Dialogue 2024: ключові виклики, рішення та перспективи стійкості*. <https://dixigroup.org/ukrainian-energy-security-dialogue-2024-golovni-vyklyky-rishennya-ta-perspektyvy-energetychnoyi-bezpeky-ukrayiny/>
35. Razom We Stand. (2024, Oct. 7). *Decentralizing Ukraine's energy future: Microgrids as a path to independence*. <https://energytransition.org/2024/10/decentralizing-ukraines-energy-future-microgrids-as-a-path-to-independence/>
36. CSIS (Center for Strategic & International Studies). (2025, July 2). Bandura, R., Romanishyn, A. *Striving for Access, Security, and Sustainability: Ukraine's transition to a modern and decentralized energy system*. <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability>

37. The Kyiv Independent. (2024, Sept. 19). *IEA recommends 10 steps for Ukraine's energy security*. <https://kyivindependent.com/iea-recommends-10-steps-for-ukraine/>
38. Energy Sufficiency/EurActiv. (2024, Sept. 19). *EU and IEA launch energy plan to get Ukraine through the winter*. <https://www.energysufficiency.org/news/news/eu-and-iea-launch-energy-plan-to-get-ukraine-through-the-winter/>
39. Верховна Рада України. (2025). *Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії (щодо вдосконалення конкурентних умов виробництва енергії з ВДЕ. 16.02.2026 переданий на підпис Президенту України)*. <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56245>
40. Кабінет Міністрів України. (2024, 27 червня). *Уряд затвердив Національний план з енергетики та клімату до 2030 року (НПЕК). Урядовий кур'єр*. <https://ukurier.gov.ua/uk/news/uryad-zatverdiv-nacionalnij-plan-z-energetiki-ta-k/>
41. Кабінет Міністрів України. (2024, 28 травня). *Перелік об'єктів критичної інфраструктури, яким забезпечується пріоритетне електропостачання (об'єкти, де не вимикають світло)*. The Village Україна. <https://www.village.com.ua/village/business/news/351153-ttsk-dsns-ta-verhovna-rada-kabmin-viznachiv-perelik-ob-ektiv-na-yaki-ne-vimikatimut-svitla>
42. Міністерство енергетики України. (2025). *Новини та офіційні повідомлення Міненерго (стан енергосистеми, відновлення, інтеграція в ENTSO-E, розподілена генерація)*. <https://mev.gov.ua/>
43. Міністерство економіки України. (2023–2024). *Національний план з енергетики та клімату України (проект НПЕК 2025–2030)*. Київ. <https://me.gov.ua/download/e79ecda3-f092-4d36-b600-21083ee61fa8/file.pdf>
44. Ministry for Communities & Territories Development of Ukraine. (2025). *Ukraine Recovery Priorities 2025 (RDNA4 briefing slides)*. <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/rdna4-ukraine-recovery-priorities-2025.pdf>
45. НКРЕКП. (2025). *Звіт про результати діяльності НКРЕКП за 2024 рік (брошура)*. [https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Byuleten\\_do\\_richnogo\\_zvitu/broshura\\_do\\_richnogo\\_zvitu\\_nkrekp-2024.pdf](https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Byuleten_do_richnogo_zvitu/broshura_do_richnogo_zvitu_nkrekp-2024.pdf)
46. НКРЕКП. (2026). *Стратегія НКРЕКП-2030: посилення стійкості енергосистеми, розширення прав споживачів та інтеграція з ЄС*. <https://e-b.com.ua/strategiya-nkrekp-2030-posilennya-stiikosti-energosiستي-rozsirennya-prav-spozivaciv-ta-integraciya-z-jes-8820>
47. НКРЕКП. (2024). *Нові правила ринку електроенергії: постанова №178, REMIT-вимоги, оновлення договорів та ринкових механізмів*. BDO in Ukraine. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/regulation-of-energy-market-in-ukraine-sectors>
48. Державна інспекція енергетичного нагляду України. (2024). *Публічний звіт за 2024 рік*. <https://sies.gov.ua/storage/app/sites/4/uploaded-files/2025/publicnyi%20zvit%202024.pdf>
49. Державна служба статистики України. (2024–2025). *Офіційна статистика у сфері енергетики (баланси, постачання, ціни, структура споживання)*. <https://stat.gov.ua/uk/topics/enerhetyka>
50. Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС). (2025, 15 квітня). *Пріоритетні заходи з захисту критичної інфраструктури паливно-енергетичного сектору (рішення Державної комісії ТЕБ та НС)*. Урядовий кур'єр. <https://ukurier.gov.ua/uk/news/derzhavna-komisiya-teb-ta-ns-viznachila-prioritetn/>
51. Корф, Є. (2026, 14 лютого) *Чому енергосистема не розпалася та на чому триматиметься далі*. Енепробізнес. <https://e-b.com.ua/comu-energosiستي-ne-rozpalasya-ta-na-comu-trimatimetsya-dali-8956>

УДК 336.12:330.43:355.233(477)  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-31-38

Дата надходження: 05.03.2026  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## МАКРОЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В АНАЛІЗІ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

*Ірина Радіонова<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Д-р екон. наук., професор, професор кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана м. Київ, Україна; професор кафедри економіки та фінансів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [irina.radionova@gmail.com](mailto:irina.radionova@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0941-2867>

## MACROECONOMIC ASSESSMENT: CONTENT AND FEATURES OF APPLICATION IN THE ANALYSIS OF THE UKRAINIAN ECONOMY

*Iryna Radionova<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [irina.radionova@gmail.com](mailto:irina.radionova@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0941-2867>

**Анотація.** У цій статті вирішується наукова проблема ідентифікації макроекономічного оцінювання, як одного з важливих напрямків сучасних економічних досліджень. Розвиток цього напрямку забезпечує прийняття більш обґрунтованих рішень при формуванні та реалізації макроекономічної політики. Актуальність цього напрямку досліджень для української економіки та суспільства посилюється ще й у зв'язку зі значними дисбалансами та небезпекою критичної дестабілізації економіки в період активної фази війни. В статті пояснена відмінність макроекономічного оцінювання й макроекономічного аналізу, а також підкреслено те, що їх об'єднує. Звернена увага на те, що макроекономічне оцінювання, в більшій мірі, тяжіє до аналізу типу «ex post». Натомість, макроекономічний аналіз є, переважно, аналізом типу «ex ante». Обидва типи макроекономічного аналізу є необхідними та взаємопов'язаними. На конкретному прикладі моделі, в якій оцінюється вплив факторів на динаміку ВВП, робиться узагальнення про зміст макроекономічного оцінювання. Доведено, що «хаотичний» відбір предикторів моделі, тобто, відбір без використання теоретичних конструкцій макроекономічної науки, позбавляє економетричні моделі здатності бути основою для передбачень. В дослідженні використані такі методи: порівняння теоретичних та прикладних підходів в макроекономічному аналізі та макроекономічному оцінюванні, системного аналізу, регресійного аналізу. Зроблені узагальнення щодо того, які з інструментів дають можливість досягнути кращих результатів при оцінюванні економіки в стані високого рівня невизначеності. Обґрунтовано, що такими інструментами є макроекономічне оцінювання на основі моделей векторної авторегресії (VAR), моделей логістичної регресії, моделей штучних нейронних мереж. Саме оцінювання на основі згаданих інструментів дає можливість врахувати можливість варіативності подій, впливу непередбачуваних факторів, взяти до уваги неочевидні (приховані) залежності між макроекономічними змінними.

**Ключові слова:** макроекономічне оцінювання, макроекономічний аналіз, макроекономічні моделі, економічна невизначеність, інструментарій макроекономічного оцінювання.

**Формули:** 0 рис.: 1; **табл.:** 1; **бібл.:** 14

**Abstract.** This article addresses the scientific problem of identifying macroeconomic assessment as one of the important areas of modern economic research. The development of this area ensures the adoption of more informed decisions in the formation and implementation of macroeconomic policy. The relevance of this area of research for the Ukrainian economy and society is also enhanced by significant imbalances and the danger of critical destabilization of the economy during the active phase of the war. The article explains the difference between macroeconomic assessment and macroeconomic analysis, and also emphasizes what unites them. Attention is drawn to the fact that macroeconomic assessment, to a greater extent, tends to the analysis of the "ex post" type. In contrast, macroeconomic analysis is, mainly,

*an analysis of the "ex ante" type. Both types of macroeconomic analysis are necessary and interrelated. Using a specific example of a model in which the influence of factors on GDP dynamics is assessed, a generalization is made about the content of macroeconomic assessment. It is proven that the "chaotic" selection of model predictors, that is, selection without using theoretical constructs of macroeconomic science, deprives econometric models of the ability to be the basis for predictions. The following methods were used in the study: comparison of theoretical and applied approaches in macroeconomic analysis and macroeconomic evaluation, system analysis, regression analysis. Generalizations were made regarding which of the tools provide the opportunity to achieve the best results in evaluating the economy in a state of high uncertainty. It is substantiated that such tools are macroeconomic evaluation based on vector autoregression (VAR) models, logistic regression models, artificial neural network models. It is the evaluation based on the mentioned tools that makes it possible to take into account the possibility of variability of events, the influence of unpredictable factors, and to take into account non-obvious (hidden) dependencies between macroeconomic variables.*

**Keywords:** macroeconomic evaluation, macroeconomic analysis, macroeconomic models, economic uncertainty, macroeconomic evaluation tools.

**Formulas:0; fig.: 1; tab.: 1; bibl.:14**

**Постановка проблеми.** В цій статті вирішується наукова проблема уточнення змісту макроекономічного оцінювання, як особливого напрямку досліджень, а також визначення особливостей макроекономічного оцінювання української економіки, яка перебуває в умовах надвисокої невизначеності періоду повномасштабної війни.

**Аналіз досліджень і публікацій.** До проблеми, яка вирішується в цій статті, найбільш дотичними є дослідження, пов'язані з використанням окремих економетричних інструментів при економічному оцінюванні з метою передбачення ймовірного перебігу подій. По-перше, йдеться про роботи, присвячені застосуванню інструментарію векторної авторегресії. Наприклад, це роботи Gangopadhyay, P., Pradhan, R. P., & Das, N. (2024), Arias, J. E., Rubio-Ramírez, J. F., & Shin, M. (2022), Barnichon, R., & Matthes, C. (2018).

По-друге, аналізованої проблеми стосуються дослідження наслідків змін з «нечітко визначеним результатом», які здійснюються з застосуванням логістичної регресії. Це роботи Li, Z. (2017), Jabeur, S. B. (2017), Pandey, P., & Pandey, M. M. (2015).

По-третє, з науковою проблемою цього дослідження пов'язані роботи, в яких використовується інструментарій штучних нейронних мереж. До численних робіт цієї групи належать: Xie, Huaqing & Xu, Xingcheng & Yan, Fangjia & Qian, Xun & Yang, Yanqing. (2024), Olawoyin, Anifat & Chen, Yangjuin. (2018), Coulombe P. G.,

Leroux, M., Stevanovic, D., & Surprenant, S. (2022), Акулов О., Радіонова І. (2025)

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою цього дослідження є:

- визначення змісту макроекономічного оцінювання як напрямку досліджень, що є близьким, за змістом, до макроекономічного аналізу, але не тотожним йому,
- ідентифікація найбільш релевантних інструментів (методів аналізу), які можуть виконувати функції макроекономічного оцінювання, за умов високого рівня невизначеності.

Методична основа статті базується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечують системне вивчення процесів макроекономічного оцінювання.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Макроекономічне оцінювання є особливим напрямком досліджень, спрямованим на пояснення функціонування національної економіки як певної цілісності, а також на передбачення перебігу подій у майбутньому, з огляду на створені макроекономічною наукою теоретичні конструкції – макроекономічні моделі.

На думку автора цієї статті, існує певна відмінність між макроекономічним аналізом національної економіки та макроекономічним оцінюванням, яка стає зрозумілою при розкритті змісту категорії «макроекономічне оцінювання».

В макроекономічному оцінюванні доцільно виокремлювати дві сторони змісту:

-якісна сторона макроекономічного оцінювання;

-кількісна сторона макроекономічного оцінювання.

Якісну сторону макроекономічного оцінювання формують макроекономічні моделі - теоретичні конструкції, які пропонують певну логіку міркувань щодо зав'язків між макроекономічними процесами та явищами. За образним висловлюванням A.W.Salter (2022), макроекономічні моделі стають для дослідників тим, що «дисциплінує думку».

Теоретичні макроекономічні моделі не є досконалим в тому сенсі, що вони, як теоретичні конструкції, пояснюють економіку, до певної міри, спрощено. Маємо на увазі те, що в будь-якій моделі передбачено, по-перше, абстрагування від певних деталей в конкретних обставинах. Однак, ці деталі можуть, за інших обставин, ставати ключовими факторами впливу, якими вони не були раніше.

По-друге, макроекономічні моделі - це результат дедукції. Остання передбачає «виведення одного з іншого» на основі певних припущень. При цьому, припущення фактично є результатом домовленості між дослідниками, іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами) макроекономічного оцінювання про те, що доцільно «вважати так, а не інакше». Тому, в будь-якому припущенні, яке покладене в основу макроекономічної моделі, є частка суб'єктивізму, зацікавленості дослідника в очікуваному результаті, інших сторонніх мотивів.

По-третє, кожна макроекономічна модель передбачає застосування певних алгоритмів (певної логіки) міркувань, які, однак, не виключають й існування інших алгоритмів (логік). Як правило, макроекономічна наука пропонує декілька логік міркувань щодо зав'язків між тими самими макроекономічними процесами та явищами. Ці різні логіки ґрунтуються на різних станах, в яких може перебувати економіка. Така множинність моделей для

пояснення одного й того ж зв'язку вимагає від учасників макроекономічного оцінювання володіння мистецтвом розпізнавання релевантних теоретичних конструкцій для пояснення процесів та явищ. Йдеться, зокрема, про відповідність моделей умовам перебування економіки в стані піднесення й спаду, стійкого економічного зростання та зростання, за високого рівня економічної невизначеності тощо

Отже, макроекономічне оцінювання, як пояснення на основі теоретичних макроекономічних моделей, може вважатись відносно недосконалим, принаймні, з трьох причин. Але кращого підходу до оцінювання, ніж той, що спирається на певні теоретичні конструкції, не існує. Адже, в іншому випадку, оцінювання ставатиме процедурою випадкового пошуку зав'язків та такого тлумачення результатів, яке не спирається на певну логіку міркувань та на нагромаджений в науці досвід досліджень. Це робить оцінювання, яке не спирається на певні теоретичні конструкції, менш ефективним.

Кількісна сторона макроекономічного оцінювання передбачає використання різноманітних прийомів економетричного (статистичного) аналізу. Передусім, йдеться про прийоми аналізу, які дають можливість оцінити:

-впливи окремих факторів на динаміку ключових макроекономічних змінних – ВВП, зайнятості, темпів інфляції, курсу валюти, сальдо торгового балансу, резервних активів тощо,

-результати у формі змін певних макроекономічних величин, що спричинені імпульсами, які походять від інститутів економічної влади, або сформовані внаслідок випадкових шоків. Зокрема, це можуть бути імпульси, пов'язані зі змінами податкового навантаження, державних видатків, кількості грошей в обігу, загального рівня цін, технологічних або військових катастроф тощо,

-наслідки структурних змін ключових макроекономічних показників – валової доданої вартості (за видами

економічної діяльності), грошових агрегатів, надходжень та видатків державного бюджету, складників платіжного балансу країни, складу експорту та імпорту тощо.

З огляду на зазначені особливості макроекономічного оцінювання, воно має близький до макроекономічного аналізу зміст. Відмінність між макроекономічним оцінюванням та макроекономічним аналізом національної економіки пов'язана, головним чином, з різними акцентами. В макроекономічному оцінюванні - це акцент на результативній стороні функціонування економіки та на вибудовуванні логіки передбачення наслідків, на основі теоретичні макроекономічні конструкції – макроекономічних моделей. В макроекономічному оцінюванні вибудовується логіка міркувань та перевіряється фактичними даними відповідь на питання: «Який наслідок матимемо, якщо...». Натомість, макроекономічний аналіз національної економіки акцентує увагу власне на механізмах, на існуючих зв'язках між змінними, балансах, пропорціях економіки.

Якщо макроекономічний аналіз належить, в більшій мірі, до «ex-post» аналізу, то макроекономічне оцінювання – до «ex-ante» аналізу.

Важливість реалізації макроекономічного оцінювання на основі теоретичних макроекономічних конструкцій ілюструє розглянутий далі приклад оцінювання факторів впливу на економічне зростання.

Попри те, що існує розвинена теорія економічного зростання та серія теоретичних моделей економічного зростання, в яких реалізована певна логіка міркувань щодо факторів впливу на ВВП, в розглянутому далі прикладі здійснена спроба «хаотичного» оцінювання ВВП.

В побудованій моделі динаміка ВВП (залежна змінна - GDP growth) була оцінена, за впливами таких змінних: населення країни та темп приросту населення (population, population growth), очікувана тривалість життя (life expectancy), роки шкільного навчання (school enrollment), інфляція (inflation), промислове виробництво (industry), експорт (exports), імпорт (imports), валове нагромадження капіталу (gross capital formation), надходження до державного бюджету та податкові надходження до бюджету (revenue, tax revenue), військові витрати (military expenditure), використання населенням мобільного зв'язку (mobile subscriptions), експорт високотехнологічної продукції (high-tech exports), зовнішній борг (external debt), обслуговування державного боргу (total debt service), прямі іноземні інвестиції (FDI), допомога від інших країн (assistance). Інформаційною базою оцінювання стали дані World Bank та Trading Economics про 19 макроекономічних змінних української економіки за 24 періоди:

Результати оцінювання факторів впливу на ВВП, за даними української статистики, презентовані на Рис. 1.



| Source   | SS         | df | MS         | Number of obs | = | 34     |
|----------|------------|----|------------|---------------|---|--------|
| Model    | 2624.62634 | 19 | 138.138229 | F(19, 14)     | = | 5.49   |
| Residual | 352.499376 | 14 | 25.1785269 | Prob > F      | = | 0.0011 |
|          |            |    |            | R-squared     | = | 0.8816 |
|          |            |    |            | Adj R-squared | = | 0.7209 |
| Total    | 2977.12572 | 33 | 90.2159309 | Root MSE      | = | 5.0178 |

| GDPgrowth             | Coefficient | Std. err. | t     | P> t  | [95% conf. interval] |          |
|-----------------------|-------------|-----------|-------|-------|----------------------|----------|
| Population            | -8.039645   | 4.084383  | -1.97 | 0.069 | -16.79978            | .720486  |
| Populationgrowth      | 19.47714    | 11.99848  | 1.62  | 0.127 | -6.257045            | 45.21133 |
| Lifexpectancy         | -1.032368   | 3.098255  | -0.33 | 0.744 | -7.677463            | 5.612727 |
| Schoolenrollment      | -5.69228    | 115.2488  | -0.05 | 0.961 | -252.8763            | 241.4918 |
| Inflation             | .0006072    | .0042576  | 0.14  | 0.889 | -.0085244            | .0097389 |
| Industry              | -.4638545   | .736034   | -0.63 | 0.539 | -2.04249             | 1.114781 |
| Exports               | -.2873981   | .9060492  | -0.32 | 0.756 | -2.23068             | 1.655884 |
| Imports               | .8703956    | .9735993  | 0.89  | 0.386 | -1.217767            | 2.958558 |
| Grosscapitalformation | .3074876    | .8581218  | 0.36  | 0.725 | -1.533001            | 2.147976 |
| Revenue               | -.2193053   | .9920937  | -0.22 | 0.828 | -2.347135            | 1.908524 |
| Taxrevenue            | -.7189024   | 1.471315  | -0.49 | 0.633 | -3.874559            | 2.436754 |
| Militaryexpenditure   | 3.090165    | 1.400556  | 2.21  | 0.045 | .0862703             | 6.09406  |
| Mobilesubscriptions   | -.1700742   | .1519391  | -1.12 | 0.282 | -.4959511            | .1558027 |
| Hightechexports       | -3.416958   | 3.312736  | -1.03 | 0.320 | -10.52207            | 3.688155 |
| Externaldebt          | -.0002489   | .0001719  | -1.45 | 0.170 | -.0006177            | .0001199 |
| Totaldebtservice      | -.0002362   | .2191184  | -0.00 | 0.999 | -.4701984            | .469726  |
| FDI                   | .0001235    | .0009997  | 0.12  | 0.903 | -.0020207            | .0022678 |
| Assistance            | -.0003534   | .0024128  | -0.15 | 0.886 | -.0055283            | .0048216 |
| _cons                 | 502.6612    | 387.4614  | 1.30  | 0.215 | -328.361             | 1333.683 |

**Рис. 1. Показники якості моделі зв'язку між темпами економічного зростання та іншими макроекономічними змінними на основі даних української статистики**

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

Результати моделювання, презентовані на Рис. 1, є показовими саме в контексті ідентифікації змісту макроекономічного оцінювання як такого напрямку досліджень, що, за означенням, має спиратись на теоретичні макроекономічні моделі, а не на «хаотичний» відбір змінних.

Як свідчать дані, побудована методом «хаотичного» відбору змінних модель має достатньо високі формальні показники пояснювальної здатності на рівні 88% (R-squared = 0,8816). Однак, вже значна кількісна відмінність між R-squared та Adg R-squared = 0,7209 є першим симптомом помилок в обранні змінних (предикторів) моделі.

Як свідчать дані Рис. 1, лише три з 18-х змінних моделі відповідають критеріям якості t-статистики та p. Це такі змінні: надходження до бюджету - Revenue (t = 2,25; p < 0,05), населення країни - Population (t = 1,97; p < 0,1), експорт – Exports (t = 1,68; p близько до 0,1).

Загалом, неякісний відбір змінних виявляється у розглянутій економетричній моделі, передусім, у тому, що вісім змінних (предикторів) моделі перебувають у мультиколінеарному зв'язку. Тобто, ці змінні взаємно впливають одна на одну. Серед таких взаємно пов'язаних змінних: населення країни та зростання населення, загальні надходження до бюджету та податкові надходження, імпорт та експорт, зовнішній борг та витрати з обслуговування боргу. При іншому підході до макроекономічного оцінювання динаміки ВВП, яке б спиралося на відповідні теоретичні конструкції, згадані взаємопов'язані змінні не мали б фігурувати одночасно в макроекономічному оцінюванні динаміки ВВП.

За логікою оцінювання факторного впливу на динаміку ВВП, що спирається на теоретичні модельні конструкції, в моделі мали б бути виокремлені, принаймні, дві групи змінних.

По-перше, - це ті, які визначають ресурсний потенціал національної економіки й пов'язані з факторами виробництва.

По-друге, - це фактори, які об'єднуються у групу, так званих «факторів на боці сукупного попиту», що визначають загальний обсяг сукупних витрат. Виокремлення цих двох груп факторів, а також дослідження змінних на мультиколінеарність, з урахуванням логіки теоретичних модельних конструкцій, забезпечує більш значну прогностичну здатність оцінювання.

Прикладом органічного поєднання якісної та кількісної сторін макроекономічного оцінювання є практика використання в моделюванні наслідків діяльності центральних банків багатьох країн теоретичної конструкції, яка називається «Нова кейнсіанська модель». Як відомо, в основу цієї моделі покладені три рівняння, які вивчаються в базових курсах макроекономіки, а саме:

- крива IS - рівняння, яке віддзеркалює залежність випуску (ВВП) від змін реальної процентної ставки реальної ставки;

- функція Філіпса Ph – рівняння зв'язку між розривом фактичної та очікуваної інфляції, з однієї сторони, та розривом випуску (ВВП), - з іншої,

- правило монетарної політики Тейлора TR – рівняння, яке описує зв'язок між процентною ставкою, з однієї сторони,

та темпом інфляції і випуском, з іншої сторони.

Результати оцінювання того, якими можуть бути наслідки монетарної політики, на основі теоретичної конструкції «Нової кейнсіанської моделі», презентовані, зокрема, в одній з останніх робіт фахівців Європейського центрального банку (ЄЦБ) Coenen G., Mazelis F., Motto R., Ristinemi A. (2025).

Макроекономічне оцінювання української економіки в її теперішніх умовах має здійснюватися у такий спосіб, щоб враховувати перебування в стані надмірної економічної невизначеності, спричиненої активною фазою війни. Відтак, в процесі такого оцінювання повинні застосовуватись економетричні (статистичні) інструменти, які дають можливість релевантно оцінити невизначеність. На думку автора цієї статті, такими релевантними інструментами макроекономічного оцінювання є:

- векторна авторегресія (VAR-моделювання),
- логістична регресія,
- моделі штучних нейронних мереж.

Далі подана таблиця, у якій презентовані аналітичні можливості згаданих інструментів макроекономічного оцінювання та наслідки їх застосування. Тобто, йдеться про проблеми макроекономічної невизначеності, які можуть бути вирішені за результатами використання цих інструментів (Табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Інструменти макроекономічного оцінювання та можливості їх використання для врахування економічної невизначеності**

| Назва інструменту                        | Аналітичний потенціал інструменту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Проблема врахування невизначеності з використанням інструменту                                                                                                             |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Векторна авторегресія (VAR-моделювання), | <p>Передбачення відгуків певних макроекономічних змінних на впливи інструментів макроекономічної політики або на ринкові шоківі впливи, спричинені неочікуваними змінами цін, поведінковими реакціями «лагунами» ринків тощо.</p> <p>Визначення термінів настання найсильніших відгуків у вигляді змін певних макроекономічних параметрів, а також термінів «затухання» відгуків</p> | <p>Передбачення реакцій макроекономічних змінних на очікувані та неочікувані зміни, передбачення можливих відхилень від існуючих трендів змін макроекономічних величин</p> |



*Продовження Таблиці 1*

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Логістична регресія            | Окреслення загального тренду змін та формулювання загальних (нечітких) висновків про перебіг подій, на зразок: «можливе/ неможливе», «високе/ низьке», «існуватиме/не існуватиме». Можливість сценарного моделювання подій та визначення тих впливів, які найбільше здатні змінити один зі сценаріїв та перейти до іншого сценарію. | Оцінювання можливості та ймовірності настання певних результатів з урахуванням впливів не лише економічних, а й інституційних чинників, які в значній мірі формують економічну невизначеність, особливо тоді, коли їх вплив стає визначальним або надмірним |
| Моделі штучних нейронних мереж | Доведення факту існування неочевидних, прихованих залежностей між макроекономічними змінними. Оцінювання сили впливу різних змінних при різних варіантах їх взаємодії. Прогнозування результатів неочевидної взаємодії макроекономічних змінних                                                                                     | Пояснення фактичного стану речей post-factum на основі неочевидної (прихованої) взаємодії макроекономічних змінних (прихованих «вузлів»)                                                                                                                    |

*Джерело: сформовано автором на основі опрацювання джерел, презентованих у огляді літератури*

Матеріал, поданий в Табл. 1, віддзеркалює те, що інструменти макроекономічного оцінювання дають можливість врахувати такі аспекти макроекономічної невизначеності, як:

- непередбачувані реакції на неочікувані економічні та інституційні зміни,

- ймовірність настання певних подій та розгортання певних сценаріїв економічного розвитку, за умови «нечітких» (без точних кількісних оцінок) результатів,

- існування прихованих залежностей макроекономічних змінних, усвідомлення яких ще має стати предметом майбутніх наукових досліджень та узагальнень.

**Висновки.** За результатами дослідження наукової проблеми, сформульованої у цій статті, можна зробити такі узагальнення:

- макроекономічне оцінювання, як діяльність з передбачення наслідків змін в національній економіці, стає результативним тоді, коли спирається на теоретичні модельні конструкції. На їх основі може здійснюватися дослідження впливу факторів, результатів імпульсних відгуків на дії органів економічної влади при здійсненні макроекономічної політики,

структурних змін, макроекономічних пропорцій та макроекономічних балансів;

- макроекономічне оцінювання, яке позбавлене теоретичної основи у вигляді модельних конструкцій, набуває ознак хаотичності та втрачає результативність як інструментарій прийняття управлінських рішень;

- за умов високого рівня невизначеності, макроекономічне оцінювання має враховувати можливість багатоканальних впливів та формування невизначених імпульсних відгуків, неможливість передбачення «чітких результатів», існування неочевидних та прихованих зв'язків між змінними. Тому релевантним інструментами макроекономічного оцінювання стають, за умов високого та зростаючого рівня невизначеності стають моделі векторної авторегресії, логістичної регресії та штучних нейронних мереж з прихованими вуздами (шарами) взаємодії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з використанням цифрових технологій і великих даних у макроекономічному оцінюванні. Це дозволить підвищити точність прогнозування, оперативність аналізу та виявлення прихованих закономірностей у розвитку національної економіки.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Arias, J. E., Rubio-Ramírez, J. F., & Shin, M. (2022). Macroeconomic forecasting and variable ordering in multivariate stochastic volatility models. *Journal of Econometrics*, 235(2), 1054-1086. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2022.04.013>
2. Barnichon, R., & Matthes, C. (2018). Functional approximation of impulse responses. *Journal of Monetary Economics*, 99, 41-55. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2018.04.013>
3. Coenen, G., Mazelis, F., Motto, R., Ristinieni, A. (2025). Inflation and monetary policy in medium-sized New Keynesian DSGE models. European Central Bank. Working Paper Series. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp3137~e458bce069.en.pdf>
4. Coulombe, P. G., Leroux, M., Stevanovic, D., & Surprenant, S. (2022). How is machine learning useful for macroeconomic forecasting? *Journal of Applied Econometrics*, 37(5), 920-964. <https://doi.org/10.1002/jae.2910>
5. Gangopadhyay, P., Pradhan, R. P., & Das, N. (2024). Asymmetric shocks of the COVID-19 pandemic on the Australian stock market: Evidence from multiple threshold nonlinear ARDL (MTNARDL) approach. *International Economics*, 179, 100533. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100533>
6. Jabeur, S. B. (2017). Bankruptcy prediction using partial least squares logistic regression. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 197-202. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.02.005>
7. Li, Z. (2017). Political trust and public satisfaction: A logistic regression analysis based on 1113 samples. *Open Journal of Business and Management*, 5, 208-214. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.51019>
8. Olawoyin, A., & Chen, Y. (2018). Predicting the Future with Artificial Neural Network. *Procedia Computer Science*, 140, 383-392. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.300>
9. Pandey, P., & Pandey, M. M. (2015). Research methodology: Tools and techniques. Bridge Center. URL: <https://www.euacademic.org/BookUpload/9.pdf>
10. Salter, A.W. (2022) Aggregate Demand and Aggregate Supply: Keep It Simple. *Daily Economy*, November 28, 2022. URL: <https://thedailyeconomy.org/article/aggregate-demand-and-aggregate-supply-keep-it-simple-stupid/>
11. Trading Economics. (n.d.). Ukraine GDP per capita PPP. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-per-capita-ppp>
12. World Bank. (n.d.). World development indicators. DataBank. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
13. Xie, H., Xu, X., Yan, F., Qian, X., & Yang, Y. (2024). Deep Learning for Multi-Country GDP Prediction: A Study of Model Performance and Data Impact. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.02551>
14. Акулов, О., & Радіонова, І. (2025). Застосування штучних нейронних мереж для аналізу впливу ІТ-сектору на економічне зростання в Україні. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, 2, 3-14. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-1>

УДК 657.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-39-48

Дата надходження: 25.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ЗНАЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ СЕРЕДНЬОГО ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ

**Наталія Радіонова<sup>1</sup>, Микола Денисенко<sup>2</sup>, Інна Щогольова<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Д-р екон. наук, професор, проректор Бориспільського інституту муніципального менеджменту при МАУП, м. Бориспіль, Україна, e-mail: radionova\_n@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8855-2963>

<sup>2</sup>Д-р екон. наук, професор, доктор габілітований наук економічних, професор наук економічних, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

<sup>3</sup>Канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна, e-mail: inna.akvilon@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

## THE IMPORTANCE OF OUTSOURCING FOR ACCOUNTING IN MEDIUM AND SMALL BUSINESSES

**Nataliia Radionova<sup>1</sup>, Mykola Denysenko<sup>2</sup>, Inna Shchoholieva<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector of the Boryspil Institute of Municipal Management at the IAPM, Boryspil, Ukraine, e-mail: radionova\_n@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8855-2963>

<sup>2</sup>Doctor of Economics, Professor, Doktor habilitovanyi nauk ekonomichnykh, Profesor nauk ekonomichnykh, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

<sup>3</sup>PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University Volodymyr Vynnychenko, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: inna.akvilon@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню доцільності використання аутсорсингу для ведення бухгалтерського обліку суб'єктами малого та середнього бізнесу. Суб'єкти малого та середнього бізнесу мають такі особливості, як обмежені фінансові ресурси, невеликий штат працівників, високу залежність від чинників зовнішнього ринкового середовища. Зазначене, з одного боку, зумовлює необхідність своєчасного отримання відповідної облікової інформації для швидкого й ефективного прийняття управлінських рішень, а з іншого – шукати шляхи зниження витрат та збільшення рівня конкурентоспроможності й прибутковості. В статті розкривається ідея того, що аутсорсинг бухгалтерського обліку виступає дієвим інструментом підвищення якості облікової інформації та оптимізації витрат, що має актуальне значення для підприємств малого й середнього бізнесу. Метою статті є комплексне дослідження значення аутсорсингу для організації бухгалтерського обліку підприємств малого та середнього бізнесу, визначення його економічної ролі, розкриття переваг, ризиків та перспектив розвитку. Під час дослідження було зроблено аналіз класичних підходів та останніх публікацій зазначеної проблематики. Розкрито історичний аспект розвитку аутсорсингу в світовій практиці та популяризацію концепції фокусування бізнесу на основній діяльності в сучасному середовищі. Показано регулювання аутсорсингових послуг в Україні на законодавчому рівні. Досліджено види аутсорсингу в залежності від завдань, які підприємства можуть делегувати виконавцям. Зазначено випадки, коли підприємства мають вигоди від аутсорсингу. Ретельно розписано переваги аутсорсингу бухгалтерського обліку для малого й середнього бізнесу та зроблено їх угруповання за наступними класифікаторами: економічні, технологічні та управлінські. Про те відмічено, що незважаючи на переваги, така форма співпраці супроводжується низкою ризиків. Зроблено класифікацію ризиків для підприємства-замовника, для аутсорсера та показано спільні ризики. Також розкрито шляхи мінімізації ризиків для обох сторін. Відмічено перспективи розвитку бухгалтерського аутсорсингу для малого й середнього бізнесу з врахуванням зростання ролі діджиталізації, штучного інтелекту, розширення спектра фінансових сервісів, інтеграції бухгалтерського обліку з фінансовим консалтингом та розвитком міжнародного аутсорсингу.

**Ключові слова:** аутсорсинг, бухгалтерський облік, бухгалтерський аутсорсинг, малий та середній бізнес, переваги аутсорсингу, ризики аутсорсингу.

**Формули: 0; рис.: 1; табл.: 2, бібл.: 22**

**Abstract.** The article is devoted to the study of the feasibility of using outsourcing for accounting by small and medium-sized businesses. Small and medium-sized businesses have such features as limited financial resources, a small staff, and high dependence on factors of the external market environment. This, on the one hand, necessitates the timely receipt of relevant accounting information for quick and effective management decision-making, and on the other hand, it is necessary to find ways to reduce costs and increase the level of competitiveness and profitability. The article reveals the idea that outsourcing accounting is an effective tool for improving the quality of accounting information and optimizing costs, which is of urgent importance for small and medium-sized businesses. The purpose of the article is a comprehensive study of the importance of outsourcing for organizing accounting for small and medium-sized businesses, determining its economic role, revealing advantages, risks, and development prospects. During the study, an analysis of classical approaches and recent publications on the specified issues was made. The historical aspect of the development of outsourcing in world practice and the popularization of the concept of focusing business on its core activities in the modern environment are revealed. The regulation of outsourcing services in Ukraine at the legislative level is shown. The types of outsourcing are studied depending on the tasks that enterprises can delegate to performers. The cases when enterprises benefit from outsourcing are indicated. The advantages of outsourcing accounting for small and medium-sized businesses are carefully described and they are grouped according to the following classifiers: economic, technological and managerial. It is noted that despite the advantages, this form of cooperation is accompanied by a number of risks. The classification of risks for the customer enterprise and for the outsourcer is made and common risks are shown. Ways to minimize risks for both parties are also revealed. The prospects for the development of accounting outsourcing for small and medium-sized businesses are noted, taking into account the growing role of digitalization, artificial intelligence, expanding the range of financial services, integrating accounting with financial consulting, and developing international outsourcing.

**Keywords:** outsourcing, accounting, accounting outsourcing, small and medium-sized businesses, outsourcing benefits, outsourcing risks.

**Formulas:**0; **fig.:** 1; **tab.:** 2; **bibl.:**22

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції, діджиталізації бізнес-процесів та постійних змін у податковому законодавстві особливої актуальності набуває питання ефективної організації бухгалтерського обліку на підприємствах. Особливо гостро це відчувається бізнес-структурами малого та середнього бізнесу. Для таких суб'єктів господарювання характерними є обмежені фінансові ресурси, невеликий штат працівників, висока залежність від чинників зовнішнього ринкового середовища, що зумовлює необхідність швидкого й ефективного прийняття управлінських рішень за даними обліку. У цьому контексті аутсорсинг бухгалтерського обліку виступає дієвим інструментом оптимізації витрат і підвищення якості облікової інформації.

**Предмет дослідження:** вплив аутсорсингу бухгалтерського обліку на підвищення ефективності діяльності суб'єктів середнього та малого бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним із інструментів оптимізації витрат і підвищення якості управління для суб'єктів малого й середнього бізнесу є аутсорсинг бухгалтерського обліку. Актуальність

цього підходу зумовлена низкою економічних, організаційних і технологічних чинників, що не могло залишитися без уваги науковців. Теоретичне підґрунтя аутсорсингу як економічного явища пов'язане з працями Coase Ronald (1937), який обґрунтував теорію транзакційних витрат, та Porter (1985), автора концепції конкурентних переваг. Згідно з цими підходами, підприємство повинно зосереджуватися на ключових компетенціях, передаючи допоміжні функції спеціалізованим суб'єктам ринку. Ідеї Drucker (1946) заклали концептуальне підґрунтя для розвитку сучасного аутсорсингу. Стаття написана в продовження дослідження застосування аутсорсингу для швейних підприємств Радіонова Н.Й., (2019). Зазначену тематику досліджували в своїх працях сучасні вітчизняні науковці. Так, Гуріна Н., Гурін Д. (2024) відносять бухгалтерський аутсорсинг до передових методів управління підприємством через делегування повноважень та є одним зі способів досягнення вагомих результатів у сфері бізнесу. Крім того, вони вважають, що найбільшим сегментом користувачів, які застосовують аутсорсинг, виступає саме малий бізнес, хоча завдяки високій якості наданих послуг, і серед середнього та

великого бізнесу зростає зацікавленість в аутсорсерах. Такий підхід підтримують в своїх працях Подолянчук О. А. та Величко В. А. (2024), які надали обґрунтування перспектив застосування бухгалтерського аутсорсингу для суб'єктів малого бізнесу. Робота Ляхович Г. І. (2018) заслуговує уваги з точки зору виявлення закономірностей, розвитку теоретико-методологічних засад і розробки практичних рекомендацій з удосконалення організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу. Він надав пропозиції щодо побудови структури бухгалтерської служби та організації документообігу при використанні послуг бухгалтерського аутсорсингу та рекомендацій щодо удосконалення методики оцінки ефективності переходу на аутсорсинг. Савченко Т. Г. та Ярошина А. П. (2019) довели гіпотезу, що аутсорсинг та консалтинг – це інноваційні та ефективні інструменти управління підприємством. В продовження цієї думки, Бунда О. М. (2022) розглядає технологію блокчейн, який поступово змінює підходи до ведення бухгалтерії та організації аутсорсингових послуг; переводить їх на новий рівень технологічності, аналітичності та стратегічної значущості. Безверхий К. В. (2017) наголошує на трансформації функцій обліку від суто фінансового інструменту до комплексної інформаційної системи сталого розвитку. За цих умов, аутсорсингові компанії стають не лише виконавцями облікових операцій, а стратегічними партнерами у формуванні прозорості, відповідальності та інвестиційно привабливої моделі бізнесу. Те, що результатом розвитку бухгалтерського аутсорсингу стане оптимізація організаційної структури та функціональних можливостей бухгалтерії, у тому числі за рахунок скорочення штату, модернізації облікових процесів та облікової політики загалом; посилення вимог до професійних навичок користувачів довів у своїх дослідженнях Шмигель О. (2024). А Шушакова І. К., Гринь А. Ю., Коломієць Д. В. (2021) запропонували методичні підходи до

оцінки ефективності бухгалтерського аутсорсингу. Через призму сприяння сталому розвитку на міжнародному рівні розглядають ці процеси Свергун І., Хаустова Є., Надун М. (2025).

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою статті є комплексне дослідження значення аутсорсингу для організації бухгалтерського обліку підприємств малого та середнього бізнесу, визначення його економічної ролі, розкриття переваг, ризиків та перспектив розвитку. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань було застосовано широкий інструментарій загальноприйнятих методів наукового дослідження а саме: системний підхід – для визначення рівнів регулювання аутсорсингу в Україні та класифікації їх видів; методи наукової абстракції та логічного узагальнення – для обґрунтування економічної доцільності аутсорсингу у сфері обліку; методи порівняння, аналізу і синтезу – для дослідження форм та моделей бухгалтерського аутсорсингу для малого та середнього бізнесу, впливу цифровізації на зазначені процеси та розгляд перспектив розвитку бухгалтерського аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як економічне явище аутсорсинг існує понад 100 років, але як окрема управлінська концепція був сформований у другій половині ХХ століття, а широкого поширення набув з 1980-х років. Елементи аутсорсингу існували ще в період індустріалізації, коли підприємства передавали частину робіт зовнішнім підрядникам (транспорт, охорона, бухгалтерські послуги). Особливо це було поширено в Сполучених Штатах Америки та країнах Західної Європи. Рональд Коуз заклав мікроекономічний фундамент аутсорсингу, надавши пояснення економічної логіки передачі непрофільних функцій (Coase Ronald, 1937). Значну роль у популяризації концепції спеціалізації відіграв Пітер Друкер, який обґрунтовував необхідність фокусування бізнесу на основній діяльності (Drucker, 1946). Портер надав аутсорсингу

стратегічного виміру, довівши, що це не лише спосіб зниження витрат, а інструмент підвищення конкурентоспроможності (Porter, 1985). В Україні вперше поняття аутсорсингу було запроваджено Методичними рекомендаціями щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (на сьогодні втратив чинність). Аутсорсинг розглядався через призму виконання певних функцій і робіт, що традиційно є «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі й використовується для оптимізації витрат і процесів у банку (згідно з Постановою Правління НБУ, 2004).

В більш широкому аспекті на законодавчому рівні поняття аутсорсингу визначено розділом 4 Національного класифікатору України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010», як угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції (Класифікація видів економічної діяльності, 2010).

Згідно тлумаченню словника іншомовних слів – аутсорсинг (від англ. outsourcing – використання зовнішніх ресурсів) це передача організацією чи

підприємством певних бізнес-функцій або виробничих процесів на обслуговування іншій компанії, яка спеціалізується у відповідній галузі.

Аутсорсинг в Україні регулюється рядом нормативно-правових актів, які встановлюють правові рамки для укладення договорів, захисту інтелектуальної власності, забезпечення конфіденційності, дотримання трудового законодавства та відповідності регуляторним вимогам (Табл. 1).

Підприємства отримують вигоди від аутсорсингу у випадках, коли:

- витрати на зовнішнє виконання нижчі за внутрішні;
  - відсутня потреба у формуванні власної компетенції;
  - функція не створює стратегічної конкурентної переваги;
  - потрібна гнучкість і швидкість масштабування;
  - необхідний доступ до нових технологій або спеціалізованих знань.
- У сфері бухгалтерського обліку аутсорсинг означає повну або часткову передачу функцій ведення обліку, складання фінансової та податкової звітності, розрахунків із працівниками, податкового планування та консультування зовнішній спеціалізованій компанії на договірних засадах.

Таблиця 1

### Основні нормативно-правові акти регулювання аутсорсингу в Україні

| №  | Назва нормативно-правового документу          | Короткий зміст регулювання аутсорсингу                                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Цивільний кодекс України                      | Визначає загальні правові основи договірних відносин, включаючи укладення та виконання договорів аутсорсингу, захист прав сторін та порядок вирішення спорів                                                         |
| 2. | Кодекс законів про працю України              | Регулює трудові відносини між роботодавцями та аутсорсинговими компаніями, включаючи умови праці, оплату праці та соціальний захист працівників                                                                      |
| 3. | Податковий кодекс України                     | Визначає порядок оподаткування доходів від аутсорсингової діяльності, встановлює вимоги до податкової звітності та сплати податків                                                                                   |
| 4. | Закон України «Про захист персональних даних» | Визначає основні принципи та порядок збирання, обробки та захисту персональних даних, які передаються аутсорсеру, права суб'єктів персональних даних та відповідальність аутсорсера за порушення вимог законодавства |

*Продовження Таблиці 1*

|    |                                                                                        |                                                                                                                                                         |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | Закон України «Про охорону праці»                                                      | Регулює відносини у сфері охорони праці, включаючи забезпечення безпеки праці працівників аутсорсингових компаній та надання необхідних засобів захисту |
| 6. | Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» | Регулює діяльність у сфері фінансових послуг, включаючи ліцензування, нагляд та контроль за діяльністю аутсорсингових компаній                          |
| 7. | Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010                                  | Регламентує на законодавчому рівні поняття аутсорсингу                                                                                                  |

*Джерело: складено авторами за даними (Закон України «Про захист персональних даних», 2010), (Закон України «Про охорону праці», 1992), Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», 2001), Класифікація видів економічної діяльності, 2010), Кодекс законів про працю України, 1971), Податковий кодекс України, 2010), (Цивільний кодекс України, 2003)*

Залежно від завдань, які малі та середні підприємства можуть делегувати виконавцям, існують такі основні види аутсорсингу (Безверхий, 2017, Бунда, 2022, Радіонова, 2019):

1.Професійний аутсорсинг. Спеціалізовані послуги, наприклад, бухгалтерський облік, закупівлі, адміністрування, юридичні послуги, digital-маркетинг тощо. Даний вид аутсорсингу оптимально підходить для масштабування бізнесу та для отримання разових послуг.

2.Мультисорсинг. Це одночасне використання декількох аутсорс-виконавців для вирішення різних завдань, наприклад, ІТ і маркетингу. Даний варіант аутсорсингу підходить як для бізнесу, що розвивається, так і брендовим компаніям.

3.ІТ-аутсорсинг. Це вузькоспеціалізований тип аутсорсингу, який включає різні завдання від підтримки до розробки додатків і рішень.

4.Аутсорсинг бізнес-процесів. Даний вид найбільш часто використовують для регулярних операцій: адміністрування, листування, планування тощо.

5.Виробничий аутсорсинг. Виробництво продукції третіми особами. До такого типу вдається як малий бізнес, у якого ще немає достатніх виробничих ресурсів, так і великі компанії, наприклад Apple, для скорочення бюджету на оплату приміщення, робочих, обладнання, сировини тощо.

6.Аутсорсинг персоналу. Це передача цілого або частини проекту

аутсорсингової компанії через недостатність людських ресурсів, або недостатність компетенцій працівників.

Малий та середній бізнес має особливості в контексті організації обліку, що характеризується: спрощеною організаційною структурою, обмеженим кадровим потенціалом, високою чутливістю до змін податкового законодавства, необхідністю швидкої адаптації до ринкових умов (Подольничук & Величко, 2024, Савченко & Ярошина, 2019).

У таких умовах утримання власної бухгалтерської служби часто є економічно недоцільним, особливо для підприємств із невеликим обсягом господарських операцій. Для малого та середнього бізнесу аутсорсинг бухгалтерського обліку означає можливість отримувати якісні послуги без формування великого внутрішнього апарату управління.

Зробимо угруповання переваг аутсорсингу бухгалтерського обліку для малого й середнього бізнесу за наступними класифікаторами: економічні, технологічні та управлінські (рис.1).

Як видно за даними рис.1., економічні переваги передбачають зниження сукупних витрат через відсутність витрат на утримання штатного бухгалтера (заробітна плата, податки, відпустки, лікарняні); економію на організації робочого місця та програмному забезпеченні; відсутність витрат на навчання та підвищення кваліфікації

облікового персоналу. При цьому, витрати трансформуються з постійних у змінні, що

підвищує фінансову гнучкість підприємства (Шмигель, 2024).



**Рис. 1. Класифікація переваг аутсорсингу бухгалтерського обліку для малого й середнього бізнесу**

*Джерело: сформовано авторами на основі Гуріна & Гурін (2024)*

Крім того, обліковий аутсорсинг сприяє оптимізації структури витрат, оскільки дозволяє: чітко прогнозувати витрати на бухгалтерські послуги; уникати непрямих витрат (помилки, штрафи, донарахування); зменшувати адміністративне навантаження. Аутсорсинг облікових процедур вплине на підвищення економічної ефективності шляхом скорочення транзакційних витрат; прискорення обробки фінансової інформації та зниження податкових ризиків (Svergun, Khaustova, Sverhun, 2025). Крім того, аутсорсинг бухгалтерського обліку дозволить керівництву підприємства зосередитись на стратегічних напрямках.

Згідно з підходом Портера, бухгалтерія є допоміжною функцією, тому передача її на аутсорсинг дозволить: зосередити ресурси на виконання ключових стратегічних напрямів; підвищити конкурентоспроможність продукції (послуг); збільшити прибутковість основної діяльності.

Серед технологічних переваг, перш за все слід відмітити можливість доступу підприємства до сучасних ІТ-рішень, оскільки аутсорсингові компанії використовують хмарні бухгалтерські системи, сучасні автоматизовані системи обліку, ведуть електронний документообіг, використовують цифрові платформи



подання звітності. Отже, підприємство отримує доступ до технологій без значних капітальних вкладень. Автоматизація облікових процесів, в свою чергу, веде до мінімізації людського фактору, що може проявлятися в зменшенні кількості помилок та підвищенні швидкості формування необхідної облікової інформації. Крім того, це забезпечить інтеграцію з іншими бізнес-системами (CRM-системи, ERP-платформи, банківські та податкові електронні сервіси). Зазначене створить єдине інформаційне середовище підприємства, що підвищить якість та ефективність діяльності. Не можна не відмітити підвищення інформаційної безпеки, що буде виражатися у використанні захищених серверів, резервному копіюванні бази даних, посиленому контролі доступу до інформації та відповідності стандартам кібербезпеки.

Крім того, до позитивних моментів можна віднести можливість швидкого збільшення або зменшення обсягу послуг; своєчасну адаптацію до змін законодавства та підтримку дистанційного формату роботи.

Серед переваг аутсорсингу бухгалтерського обліку не лише економічні й технологічні, а й суттєві управлінські переваги, оскільки це впливає на структуру управління, якість прийняття рішень та стратегічну орієнтацію підприємства.

Перш за все, передача облікових функцій дозволяє керівництву зосередитися на розвитку бізнесу, приділяти більше уваги маркетингу, інноваціям, операційній ефективності та мінімізувати час на вирішення рутинних питань. Управлінський ресурс спрямовується на формування конкурентних переваг, що приносить позитивний ефект.

Також, можна відмітити підвищення якості управлінських рішень. Професійні аутсорсингові компанії згідно з договором можуть забезпечити своєчасну фінансову звітність, необхідні аналітичні розрахунки, податкове планування та фінансове прогнозування. Це сприятиме отриманню

своєчасної якісної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, підвищенню фінансової прозорості. Як наслідок, посилення системи внутрішнього контролю. Зовнішній виконавець діє в межах договору, що підвищує формалізацію процедур, та забезпечує: розмежування функцій виконання та контролю, зниження ризику внутрішніх зловживань та додатковий професійний контроль. Передача обліку на аутсорсинг дозволяє уникнути залежності від одного бухгалтера, ризиків звільнення (довгою хворобою) ключового працівника, проблем із підбором і навчанням персоналу. Таким чином, управління стає більш стабільним і прогнозованим.

Також, такий підхід сприятиме гнучкості організаційної структури. Оскільки аутсорсинг спрощує організаційну структуру, зменшує рівень бюрократизації підприємства це дозволяє швидко адаптуватися до змін напрямів чи обсягів діяльності, що є особливо важливим для малого та середнього бізнесу.

Договірні відносини з аутсорсером передбачають чітко визначені обсяги робіт та строки виконання, стандарти якості та матеріальну відповідальність за помилки. Це створює формалізовану систему відповідальності та сприяє підвищенню дисципліни.

Оскільки аутсорсинг сприяє фінансовому плануванню, бюджетуванню, інвестиційному аналізу, підготовці до аудиту та залучення фінансування, він перетворює бухгалтерію з виключно облікової функції на інформаційно-аналітичний інструмент управління, що підтримує стратегічний розвиток підприємства.

Економіко-технологічні переваги аутсорсингу у сфері бухгалтерського обліку проявляються у зниженні витрат, оптимізації структури управління, доступі до сучасних цифрових рішень та підвищенні ефективності фінансового менеджменту. Крім того, спостерігається зростання ефективності управління через підвищення прозорості фінансових потоків, стандартизацію процедур та їх

відповідність законодавству, зростання довіри інвесторів і партнерів. Для малого та середнього бізнесу це не лише спосіб економії ресурсів, а й інструмент цифрової трансформації та стратегічного розвитку.

Незважаючи на економічні, технологічні та управлінські переваги, така форма співпраці супроводжується низкою

ризиків як для підприємства-замовника, так і для аутсорсингової компанії. Сукупність ризиків було класифіковано за різними формами, що надасть можливість використовувати шляхи нівелювання зазначених загроз більш ефективно (Табл. 2).

Таблиця 2

### Класифікація ризиків бухгалтерського аутсорсингу

| Форми ризиків для підприємства-замовника                                                                                                                                                                     | Форми ризиків для аутсорсера                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційні ризики</li> <li>• Правові ризики</li> <li>• Операційні ризики</li> <li>• Юридичні ризики</li> <li>• Стратегічні ризики</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Професійні ризики</li> <li>• Фінансові ризики</li> <li>• Репутаційні ризики</li> <li>• Інформаційні ризики</li> <li>• Організаційні ризики</li> </ul> |
| Спільні ризики                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• недовіра між сторонами;</li> <li>• конфлікти щодо трактування законодавства;</li> <li>• асиметрія інформації;</li> <li>• неузгодженість бізнес-процесів.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                |

Джерело: складено авторами на основі Гуріна & Гурін (2024), Шушакова, Гринь, Коломієць (2021)

Як видно з таблиці 2, для підприємства-замовника існує низка ризиків. Основними інформаційними ризиками є витік конфіденційної фінансової інформації, несанкціонований доступ до баз даних та недостатній рівень кіберзахисту. До правових ризиків відносяться помилки у звітності що призводять до податкових штрафів та санкцій, оскільки відповідальність перед контролюючими органами несе керівництво підприємства, навіть якщо помилка допущена аутсорсером. Серед операційних ризиків слід зазначити затримки у поданні звітності, низьку якість первинної обробки документів, відсутність оперативного доступу до необхідної облікової інформації. Юридичними ризиками можуть стати нечітко прописані умови договору, відсутність визначених показників, які допоможуть оцінити ефективність роботи аутсорсера, складність припинення співпраці через штрафні санкції. Крім того, існують ризики стратегічного характеру – втрата внутрішніх компетенцій, надмірна залежність від одного постачальника

послуг, складність повернення функції обліку до підприємства.

Для аутсорсингової компанії ризики можуть мати професійну, фінансову, репутаційну, інформаційну та організаційну форми. Так, професійні ризики можуть бути представлені помилками в обліку через неналежну первинну документацію клієнта, частими змінами законодавства чи людським чинником. До фінансових ризиків аутсорсера належать матеріальна відповідальність за допущені помилки, штрафні санкції за порушення строків виконання та неплатежі з боку клієнтів. Крім того, існують ризики репутаційного характеру: негативні відгуки клієнтів, втрата ділової репутації, публічні конфлікти тощо. Інформаційними ризиками аутсорсингової компанії можуть стати кібератаки, втрата даних, порушення конфіденційності. Серед основних організаційних ризиків слід зазначити перевантаження персоналу, кадрову плинність, залежність від ключових фахівців.

Враховуючи зазначене, вважаємо за необхідне розкрити шляхи мінімізації

ризиків для обох сторін. Для підприємства-замовника мінімізація ризиків може бути через: ретельний вибір аутсорсера, укладання детального договору, використання KPI та SLA, регулярний контроль і аудит, резервне копіювання даних.

Для аутсорсера для мінімізації ризиків слід дотримуватись стандартизації процедур, страхування професійної відповідальності, підвищення внутрішнього контролю якості, використання професійних захищених ІТ-рішень, постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Разом з тим, незважаючи на ризики передачі бухгалтерського обліку на аутсорсинг, вважаємо цей напрям для малих й середніх підприємств дієвим. Тому зазначимо перспективи розвитку бухгалтерського аутсорсингу для малого й середнього бізнесу:

- зростання ролі діджиталізації та штучного інтелекту;
- розширення спектра фінансових сервісів;
- інтеграція бухгалтерського обліку з фінансовим консалтингом;
- розвиток міжнародного аутсорсингу.

**Висновки.** Аутсорсинг бухгалтерського обліку є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності малого та середнього бізнесу. Він сприяє оптимізації витрат, підвищенню

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

## Література:

- Безверхий К. В. (2017). Економічна сутність поняття нефінансова звітність. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, 1-2, 23-34. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2.2017.03>
- Бунда О. М. (2022). BLOCKCHAIN-технологія в обліку і аудиті. *Проблеми інноваційно*

якості облікової інформації, мінімізації податкових ризиків та концентрації підприємства на стратегічних напрямках ефективного розвитку. Для малого бізнесу аутсорсинг є передусім засобом економії та зменшення адміністративного навантаження. Для середнього – інструментом фінансової стабільності, податкового планування та інтеграції в міжнародний економічний простір.

Бухгалтерський аутсорсинг супроводжується комплексом правових, фінансових, організаційних, інформаційних та інших ризиків для обох сторін. Для підприємства-замовника основними є ризики відповідальності перед державними органами та втрата контролю над обліковою функцією. Для аутсорсингової компанії ключовими є професійні та репутаційні ризики. Ефективне управління ризиками можливе лише за умов чіткого договірної регулювання, прозорості комунікації та впровадження систем внутрішнього контролю. Баланс між економічними вигодами та потенційними ризиками визначає доцільність застосування бухгалтерського аутсорсингу.

Розвиток цифрових технологій і фінансових сервісів створює передумови для розширення застосування бухгалтерського аутсорсингу як стратегії покращення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, що є предметом подальших досліджень.

*інвестиційного розвитку*, 28. 168-179. DOI: [10.33813/2224-1213.28.2022.15](https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.15).

- Верховна Рада України (2010). Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI. [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 24.02.2026)

4. Верховна Рада України (1992). Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 24.02.2026)
5. Верховна Рада України (2001). Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» № 2664-III [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14/ed20190925#Text> (дата звернення: 25.02.2026)
6. Верховна Рада України (2010). Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>. (дата звернення: 23.02.2026)
7. Верховна Рада України (1971). Кодекс законів про працю України № 322-VIII [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 23.02.2026)
8. Верховна Рада України (2010). Податковий кодекс України № 2755-6 [Електронний ресурс] – URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026)
9. Верховна Рада України (2003). Цивільний кодекс України № 435-IV [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/435-15> (дата звернення: 23.02.2026)
10. Гуріна Н. & Гурін Д. (2024). Бухгалтерський аутсорсинг: сутність, переваги, недоліки та особливості запровадження. *Галицький економічний вісник*. 86(1), 55-61. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01.055](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.055)
11. Ляхович Г. І. (2018). Розвиток організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.04. Житомир, 470.
12. Подолянчук О. А. & Величко В. А. (2024). Бухгалтерський аутсорсинг: сутність та перспективи розвитку для малого бізнесу. *Агросвіт*, 4, 130-139. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.4.130
13. Постанова Правління НБУ (2004). Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, 361. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/PB04006> (дата звернення: 23.02.2026).
14. Радіонова Н. Й. (2019). Оптимізація витрат швейного підприємства за допомогою аутсорсингу. *Економічний простір*, 143. 160-172. DOI: 10.30838/P.ES.2224.260319.160.425
15. Савченко Т. Г. & Ярошина А. П. (2019). Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*, 2. 7-12. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.2-1
16. Словник іншомовних слів URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=2264&action=show> (дата звернення: 25.02.2026). – Назва з екрана.
17. Шмигель О. (2024). Бухгалтерський аутсорсинг як важливий фактор підвищення результативності діяльності компанії. *Економічний дискурс: міжнародний науковий журнал*, 1/2. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-7>
18. Шушакова І. К., Гринь А. Ю. & Коломієць Д. В. (2021). Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу. *Бізнес Інформ*, 11. 327–334. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-327-334>
19. Coase Ronald (1937). The Nature of the Firm // *Economica*, 4(16), 386–405.
20. Drucker P. F. (1946) Concept of the Corporation. // John Day Company. 329 p.
21. Porter M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, .
22. Svergun I., Khaustova Y. & Sverhun M. (2025). AI-Driven Digital Transformation: Enhancing Business and Economic Sustainability Across Sectors / I. Svergun. *Digital Transformation and IT Implementation: Driving Sustainable Development Across Nations: Monograph*. Pussi, Estonia : Scientific Center of Innovative Research, 61-84. DOI: <https://doi.org/10.36690/DTIT>

УДК 330.34:330.59:711.4:7.05  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-49-60

Дата надходження: 03.03.2026  
Дата прийняття до друку: 24.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ІНКЛЮЗИВНА УРБАНІСТИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ЯК МЕХАНІЗМ ПОДОЛАННЯ МАЙНОВОЇ НЕРІВНОСТІ В УКРАЇНІ

*Поліна Пузирьова<sup>1</sup>, Тетяна Власюк<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: [puzyrova@ukr.net](mailto:puzyrova@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

<sup>2</sup>Канд. екон. наук, доцент, декан факультету економіки та управління, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: [vlasjuk.tm@knuutd.com.ua](mailto:vlasjuk.tm@knuutd.com.ua), ORCID: 0000-0001-9644-8608

## INCLUSIVE URBAN TRANSFORMATION AND THE CREATIVE ECONOMY AS A MECHANISM FOR OVERCOMING PROPERTY INEQUALITY IN UKRAINE

*Polina Puzyrova<sup>1</sup>, Tetiana Vlasjuk<sup>2</sup>*

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

<sup>2</sup>PhD in Economic, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: [vlasjuk.tm@knuutd.com.ua](mailto:vlasjuk.tm@knuutd.com.ua), ORCID: 0000-0001-9644-8608

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні засади інклюзивної урбаністичної трансформації та розвитку креативної економіки як механізму подолання майнової нерівності в Україні. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні концептуальних засад інклюзивної урбаністичної трансформації в контексті розвитку креативної економіки як інструменту зниження майнової нерівності в Україні. В статті використано такі методи дослідження: методи системного та структурно-функціонального аналізу; метод узагальнення та наукової абстракції; економіко-статистичні методи; інституційний та міждисциплінарний підходи; інструменти штучного інтелекту. Доведено, що інклюзивна урбаністична трансформація створює передумови для розширення економічних можливостей населення, активізації підприємництва, підвищення зайнятості та зменшення майнової нерівності. Узагальнено наукові підходи до трактування взаємозв'язку між урбаністичним розвитком, креативними індустріями та соціально орієнтованими економічними механізмами. Запропоновано концептуальні підходи до інтеграції інклюзивної урбаністичної політики, розвитку креативних індустрій і соціально орієнтованих економічних механізмів, спрямованих на забезпечення збалансованого та сталого розвитку міських територій. Сформовано інклюзивну модель міського розвитку, яка поєднує інноваційний потенціал креативної економіки, соціальну орієнтацію економічних механізмів та принципи сталого урбаністичного розвитку. Побудовано модель взаємодії урбанізації, цифровізації та майнової нерівності, що дозволяє виявити ключові канали впливу сучасних трансформаційних процесів на соціально-економічну структуру міського середовища. Систематизовано інструменти подолання майнової нерівності в урбанізованій цифровій економіці та розкрито роль креативної економіки у формуванні нових економічних можливостей для населення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом механізмів інтеграції креативної економіки у стратегії міського розвитку, розробленням методичних підходів до оцінювання впливу креативних індустрій на зниження майнової нерівності.

**Ключові слова:** інклюзивна міська економіка; урбанізація; цифрове суспільство та міграція; креативна економіка; українська креативна індустрія; майнова та соціальна нерівність; сталий розвиток та цифрова екосистема; соціально-економічні дисбаланси.

**Формул:** 0, **рис.:** 5, **табл.:** 1, **бібл.:** 19

**Abstract.** This article examines the theoretical and practical foundations of inclusive urban transformation and the development of the creative economy as a mechanism for overcoming wealth inequality in Ukraine. The purpose of the article is to provide a theoretical justification and develop the conceptual foundations of inclusive urban transformation in the context of the development of the creative economy as a tool for reducing wealth inequality in Ukraine. The article employs the following research methods: methods of systemic and structural-functional analysis; the method of generalization and scientific abstraction; economic and statistical methods; institutional and

*interdisciplinary approaches; and artificial intelligence tools. It has been demonstrated that inclusive urban transformation creates the conditions for expanding economic opportunities for the population, stimulating entrepreneurship, increasing employment, and reducing wealth inequality. Scientific approaches to interpreting the relationship between urban development, creative industries, and socially oriented economic mechanisms are summarized. Conceptual approaches are proposed for integrating inclusive urban policy, the development of creative industries, and socially oriented economic mechanisms aimed at ensuring the balanced and sustainable development of urban areas. An inclusive model of urban development has been formulated, combining the innovative potential of the creative economy, the social orientation of economic mechanisms, and the principles of sustainable urban development. A model of the interaction between urbanization, digitalization, and wealth inequality has been constructed, allowing for the identification of key channels through which contemporary transformational processes influence the socio-economic structure of the urban environment. Tools for overcoming wealth inequality in an urbanized digital economy have been systematized, and the role of the creative economy in shaping new economic opportunities for the population has been revealed. Prospects for further research involve an in-depth analysis of mechanisms for integrating the creative economy into urban development strategies, as well as the development of methodological approaches to assessing the impact of creative industries on reducing wealth inequality.*

**Keywords:** *inclusive urban economy; urbanization; the digital society and migration; the creative economy; the Ukrainian creative industry; economic and social inequality; sustainable development and the digital ecosystem; socioeconomic imbalances.*

**Formulas:** 0, **fig.:** 5, **tabl.:** 1, **bibl.:** 19

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах соціально-економічної трансформації України проблема майнової нерівності набуває особливої актуальності. Поглиблення диференціації доходів, нерівний доступ населення до житла, міської інфраструктури, освітніх та культурних ресурсів формують значні диспропорції у рівні життя населення, що негативно впливає на соціальну стабільність, економічну мобільність громадян та довгострокову стійкість розвитку держави. В умовах воєнних викликів, масштабних внутрішніх переміщень населення, руйнування житлової та міської інфраструктури проблема майнової нерівності в Україні не лише загострюється, але й набуває нових структурних проявів у просторовому та урбаністичному вимірах. Урбанізаційні процеси відіграють ключову роль у формуванні соціально-економічних можливостей населення, оскільки саме міста виступають центрами економічної активності, інновацій, зайнятості та розвитку людського капіталу. Водночас традиційні моделі урбаністичного розвитку нерідко призводять до посилення соціальної сегрегації, формування нерівномірного доступу до міських ресурсів, появи депресивних районів та концентрації майнових диспропорцій. У таких умовах особливого значення набуває концепція інклюзивної урбаністичної трансформації, що передбачає формування

доступного, соціально орієнтованого та економічно збалансованого міського середовища. Паралельно з урбанізаційними змінами у світовій економіці активно розвивається креативна економіка, яка базується на використанні інтелектуального капіталу, інновацій, культурних та творчих індустрій. Креативні індустрії формують нові можливості зайнятості, сприяють розвитку малого та середнього бізнесу, стимулюють формування нових економічних кластерів у містах та виступають важливим драйвером соціально-економічної інклюзії. У багатьох країнах світу інтеграція урбаністичної політики з розвитком креативних індустрій використовується як інструмент зменшення соціально-економічної нерівності, ревіталізації міських просторів та формування більш рівних можливостей для різних соціальних груп. Водночас в Україні питання інтеграції інклюзивної урбаністичної трансформації та розвитку креативної економіки як механізму подолання майнової нерівності залишається недостатньо дослідженим. Наявні наукові підходи здебільшого розглядають урбанізаційні процеси, соціальну нерівність або креативні індустрії окремо, без комплексного аналізу їх взаємодії та потенціалу формування нових інклюзивних економічних моделей розвитку міст. Таким чином, виникає наукова проблема, що полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та розроблення концептуальних підходів до



інтеграції інклюзивної урбаністичної трансформації та креативної економіки як інструменту зменшення майнової нерівності, формування більш рівного доступу населення до економічних ресурсів та створення нових можливостей соціально-економічної мобільності в умовах відновлення та сталого розвитку України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях українських дослідників сформовано важливе підґрунтя для осмислення інклюзивної урбаністичної трансформації як механізму подолання майнової нерівності. Зокрема, група вчених (Денисенко, 2023; Гнатюк, 2017; Мельник, та ін., 2017) досліджують просторові трансформації урбанізованих територій, акцентуючи на нерівномірності розвитку міського середовища, територіальних диспропорціях і соціально-просторовій сегрегації. Павлова (2019); Сергієнко та Новосьолов (2020) розкривають культурний та візуальний вимір урбанізації, що є важливим для розуміння ролі креативної економіки у формуванні нових інклюзивних міських практик; обґрунтовують необхідність трансформації системи публічного управління в умовах урбанізаційних змін, що дозволяє розглядати інклюзивне міське управління як інституційний інструмент зниження соціально-економічної та майнової нерівності.

Інша група вчених (Неделько, 2024; Гусева та Немець, 2025; Сергієнко, 2023) наголошують, що у контексті урбаністичного розвитку, креативні індустрії здатні формувати інклюзивні економічні простори, які забезпечують ширші можливості зайнятості, підтримку малого бізнесу та інтеграцію різних соціальних груп у економічну діяльність, що створює передумови для зменшення нерівності доходів і розширення економічної участі населення у міському середовищі. У дослідженнях Міщенка (2023); Польової та ін. (2024); Проскуріної та Пархоменка (2021) наголошується на тому, що розвиток креативних індустрій сприяє формуванню нових центрів

економічної активності у містах, що може сприяти зменшенню регіональних диспропорцій і майнової нерівності. Автори також підкреслюють, що державне стимулювання креативного сектору може сприяти інклюзивному урбаністичному розвитку, що створить умови для розширення економічних можливостей населення та зменшення майнової нерівності.

Проблема майнової та економічної нерівності досліджується у працях таких вчених, як Завгородня (2024); Губеладзе (2021); Кім та Ільїн (2022); Фтомова (2019); Смирнова (2024), які обґрунтовують значення відновлення житлового фонду та оцінювання ризиків нерівності для зміцнення соціально-економічної стійкості. Автори акцентують увагу на психологічних проявах майнової нерівності через стигматизацію і булінг, аналізують глобальні тенденції надмірної економічної нерівності, розкривають вплив корупції та тіньової економіки на бідність і соціальну нерівність, та досліджують макроекономічну нерівномірність економічного зростання. Водночас у наведених працях недостатньо розкрито потенціал інклюзивної урбаністичної трансформації та креативної економіки як комплексного механізму подолання майнової нерівності в Україні, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні концептуальних засад інклюзивної урбаністичної трансформації в контексті розвитку креативної економіки як інструменту зниження майнової нерівності в Україні.

**Методична основа статті** базується на використанні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечують системне вивчення процесів інклюзивної урбаністичної трансформації та розвитку креативної економіки в контексті подолання майнової нерівності. Зокрема, застосовано методи системного та структурно-функціонального аналізу – для

дослідження взаємозв'язків між урбаністичним розвитком, креативними індустріями та соціально-економічною інклюзією; метод узагальнення та наукової абстракції – для формування теоретичних підходів до трактування інклюзивної урбаністичної трансформації; економіко-статистичні методи – для оцінювання тенденцій майнової нерівності та розвитку креативної економіки; інституційний та міждисциплінарний підходи – для обґрунтування ролі міської політики, соціальних інститутів та креативних практик у формуванні інклюзивного економічного простору; методи штучного інтелекту – для систематизації чинників інклюзивної моделі міського розвитку, що поєднує інноваційний потенціал креативної економіки, соціальну орієнтацію економічних механізмів та принципи сталого урбаністичного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням соціально-економічних диспропорцій, трансформацією урбаністичних просторів та посиленням ролі креативної економіки як одного з ключових драйверів інноваційного розвитку територій. Урбанізаційні процеси формують нову конфігурацію економічної активності, соціальних взаємодій та просторової організації суспільства (Батиченко, 2016; Гнатюк, 2017; Денисенко, 2023; Мельник та ін., 2017; Павлова, 2019). У цьому контексті міста дедалі більше виступають не лише центрами концентрації людського капіталу, інновацій та підприємницької активності, а й осередками формування нових моделей соціально-економічної інклюзії. Водночас глобальні економічні трансформації супроводжуються зростанням майнової нерівності, яка набуває дедалі більшої просторової та соціальної диференціації (Губеладзе, 2021; Завгородня, 2024; Кім та Ільїн, 2022; Смирнова, 2024; Фтомова, 2019). Нерівний доступ до економічних ресурсів, інфраструктури, якісних робочих місць, освіти та культурного середовища формує значні бар'єри для сталого та інклюзивного розвитку суспільства. Для

України проблема майнової нерівності є особливо актуальною в умовах структурних економічних трансформацій, цифровізації економіки, воєнних викликів та процесів післявоєнного відновлення. У таких умовах пошук нових інструментів подолання соціально-економічних диспропорцій набуває стратегічного значення для формування стійкої та конкурентоспроможної економіки.

Одним із перспективних напрямів розв'язання цієї проблеми є розвиток інклюзивної урбаністичної трансформації, що передбачає формування міського середовища, орієнтованого на забезпечення рівного доступу різних соціальних груп до економічних можливостей, соціальної інфраструктури, культурних ресурсів та інноваційних форм зайнятості. Важливу роль у цьому процесі відіграє креативна економіка, яка охоплює широкий спектр діяльності – від культурних і творчих індустрій до інноваційних цифрових секторів, що створює нові можливості для економічної активності, самореалізації та формування людського капіталу (Гусева та Немець, 2025; Міщенко, 2023; Неделько, 2024; Польова та ін., 2024; Проскуріна та Пархоменко, 2021; Сергієнко, 2023). Креативні індустрії виступають важливим каталізатором урбаністичних трансформацій, сприяючи ревіталізації міських просторів, розвитку локальних економічних екосистем, формуванню нових моделей зайнятості та залученню соціально вразливих груп населення до економічної діяльності. Завдяки високому рівню інноваційності, гнучкості та інтеграції з цифровими технологіями креативна економіка здатна виступати ефективним інструментом підвищення соціально-економічної інклюзії та зменшення нерівності. Наукове осмислення взаємозв'язку між урбаністичною трансформацією, розвитком креативної економіки та подоланням майнової нерівності потребує формування концептуальних підходів до інтеграції інклюзивної урбаністичної політики, розвитку креативних індустрій та соціально орієнтованих економічних механізмів,



здатних забезпечити збалансований і сталий розвиток міських територій.

Формування концептуальних підходів до інтеграції інклюзивної урбаністичної політики, розвитку креативних індустрій та соціально орієнтованих економічних механізмів відбувається у межах комплексної трансформації сучасної міської економіки, яка характеризується зростанням ролі людського капіталу, інновацій та соціальної інклюзії. В основі цього процесу лежить поєднання економічних, соціальних та просторових чинників розвитку міст. Першим етапом формування таких підходів є аналіз соціально-економічних диспропорцій міського розвитку, зокрема рівня майнової нерівності, доступності житла, інфраструктури та можливостей працевлаштування. Другий етап пов'язаний із формуванням інклюзивної урбаністичної політики, яка спрямована на створення доступного, безпечного та комфортного міського середовища. Третім етапом є інтеграція креативної економіки у міський розвиток, що передбачає підтримку творчих індустрій, розвиток

культурних та інноваційних кластерів, створення умов для креативного підприємництва. Наступним етапом виступає запровадження соціально орієнтованих економічних механізмів, які забезпечують рівний доступ населення до економічних можливостей. Завершальним етапом є інтеграція зазначених підходів у єдину систему управління міським розвитком, що передбачає взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу, креативних спільнот та громадянського суспільства. Така інтеграція дозволяє сформувати комплексну модель розвитку міських територій, орієнтовану на соціальну справедливість, економічну ефективність та довгострокову стійкість. У результаті реалізації зазначених підходів формується інклюзивна модель міського розвитку, яка поєднує інноваційний потенціал креативної економіки, соціальну орієнтацію економічних механізмів та принципи сталого урбаністичного розвитку, що створює передумови для зниження майнової нерівності та підвищення якості життя населення (рис. 1).

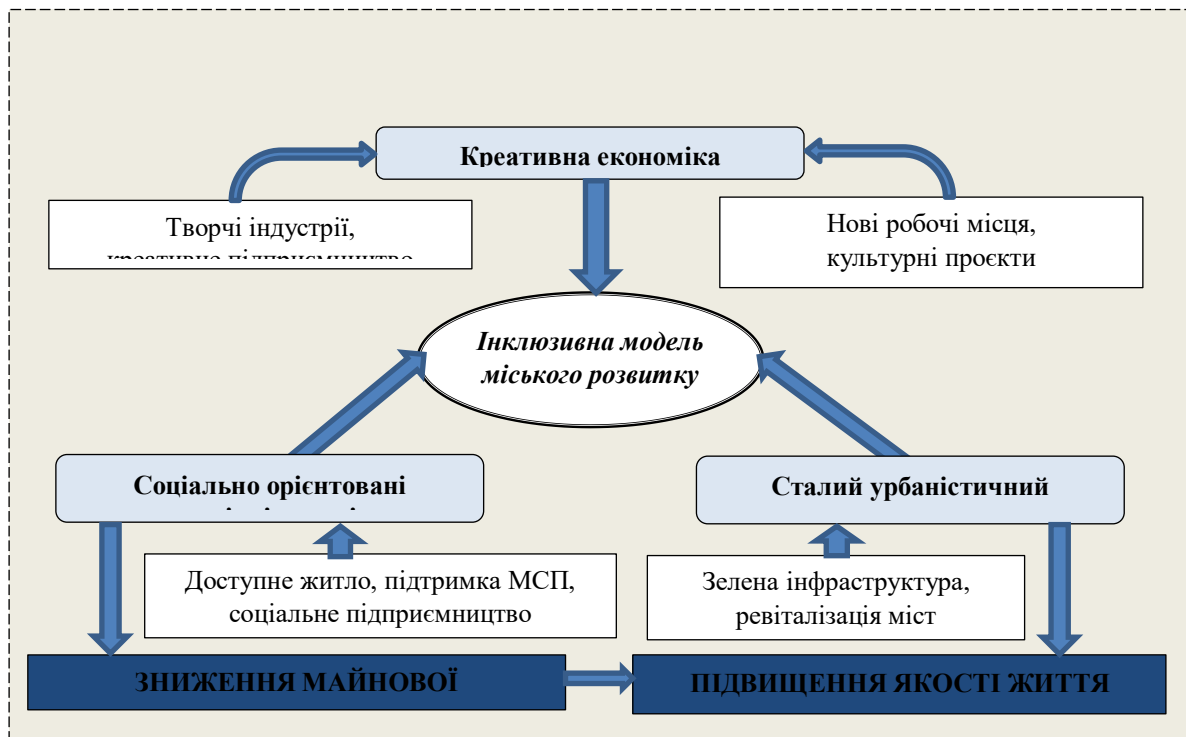


**Рис. 1. Інклюзивна модель міського розвитку**

Джерело: запропоновано автором на основі Батиченко (2016); Гнатюк (2017); Губеладзе (2021); Гусєва та Немець (2025); Денисенко (2023); Завгородня (2024); Кім та Ільїн (2022)

В табл. 1 наведено узагальнення концептуальних підходів до інтеграції інклюзивної урбаністичної політики, розвитку креативних індустрій та соціально

орієнтованих економічних механізмів, які спрямовані на забезпечення збалансованого та сталого розвитку міських територій.

*Таблиця 1*

**Концептуальні підходи до інтеграції інклюзивної урбаністичної політики, розвитку креативних індустрій та соціально орієнтованих економічних механізмів**

| Концептуальний підхід                       | Сутність підходу                                                                                                                                                                           | Очікуваний ефект для розвитку міських територій                                                 |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інклюзивно-урбаністичний підхід             | Передбачає формування доступного міського середовища для всіх соціальних груп населення, включаючи людей з інвалідністю, малозабезпечені верстви населення та внутрішньо переміщених осіб. | Підвищення соціальної інтеграції населення; зменшення просторової та майнової сегрегації.       |
| Креативно-економічний підхід                | Ґрунтується на розвитку творчих індустрій як драйвера економічного зростання міста.                                                                                                        | Створення нових робочих місць; диверсифікація економіки міст; розвиток інноваційної екосистеми. |
| Інклюзивно-економічний підхід               | Спрямований на забезпечення рівного доступу населення до економічних ресурсів, зайнятості та підприємницької діяльності.                                                                   | Підвищення економічної мобільності населення; зниження майнової нерівності.                     |
| Соціально орієнтований урбаністичний підхід | Передбачає орієнтацію міської політики на підвищення якості життя населення.                                                                                                               | Покращення соціальної згуртованості та добробуту населення.                                     |
| Підхід сталого міського розвитку            | Інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку міських територій.                                                                                                           | Довгострокова стійкість розвитку міських територій.                                             |
| Кластерно-мережевий підхід                  | Передбачає формування мереж взаємодії між бізнесом, владою, креативними спільнотами та громадськістю.                                                                                      | Посилення інноваційного потенціалу міста; розвиток локальної економіки.                         |
| Територіально-просторовий підхід            | Спрямований на гармонійний розвиток міських територій і запобігання просторовій нерівності.                                                                                                | Збалансований просторовий розвиток міст.                                                        |
| Цифрово-урбаністичний підхід                | Передбачає використання цифрових технологій у розвитку міської інфраструктури та економіки.                                                                                                | Підвищення ефективності управління міським розвитком.                                           |

*Джерело: запропоновано автором*

Емпіричні дослідження урбанізаційних процесів та майнової нерівності в Україні свідчать, що частка міського населення країни зростала поступово протягом десятиліть: у 1992 р.  $\approx$  67%, у 2002 р.  $\approx$  67,5%, у 2020 р.  $\approx$  69,5%, у 2025 р.  $\approx$  70%, що узгоджується з висновками Світового банку про те, що

країна «продовжує урбанізуватися» навіть за умов абсолютного скорочення населення (міське населення зменшувалося повільніше, ніж сільське, що механічно підвищувало рівень урбанізації). Індекс Джині для доходів (на основі даних World Bank/WDI) [19] демонструє істотні коливання (рис. 2).

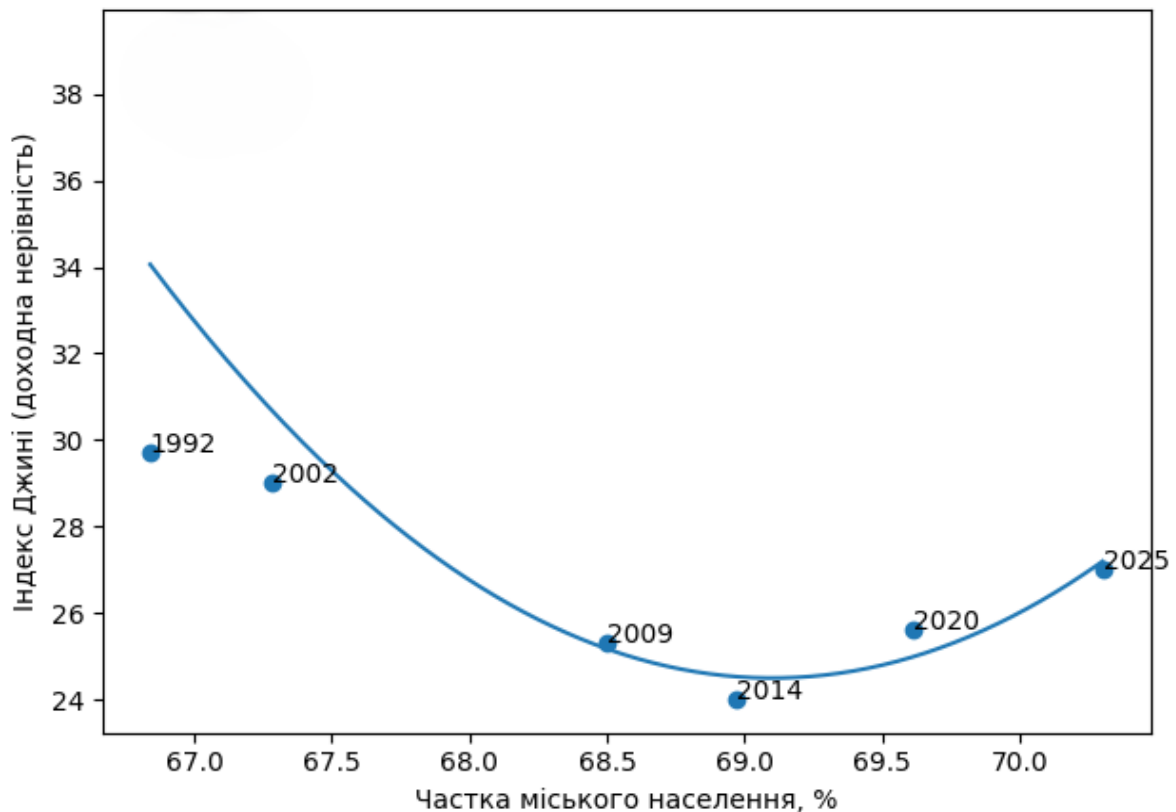


**Рис. 2. Урбанізація та нерівність доходів в Україні**

*Джерело: побудовано автором на основі Table Data*

З рис. 2 видно, що на ранніх етапах трансформаційної урбанізаційні процеси супроводжувалися зростанням доходної нерівності, що пояснюється структурними зрушеннями, приватизаційними процесами та диференціацією доходів між секторами економіки. У подальшому, зі збільшенням частки міського населення та розвитком інституцій ринку праці, спостерігається тенденція до зниження нерівності, хоча у сучасний період (2020-2025 рр.) відзначається її часткове зростання під впливом економічної турбулентності та воєнних чинників. У 2025 р. частка міського населення України продовжує зростати та перевищує 70%, що відповідає

довгостроковому тренду урбанізації. Водночас індекс Джині демонструє певне підвищення, що пов'язано з воєнними шоками, структурними змінами на ринку праці, переміщенням населення та диференціацією регіональних економік.

З метою концептуалізації та системного пояснення взаємозв'язків між процесами урбаністичного розвитку, цифрової трансформації економіки та формуванням майнової нерівності, а також визначення механізмів впливу цих чинників на соціально-економічну структуру сучасних міст пропонуємо модель взаємодії урбанізації, цифровізації та майнової нерівності (рис. 3).

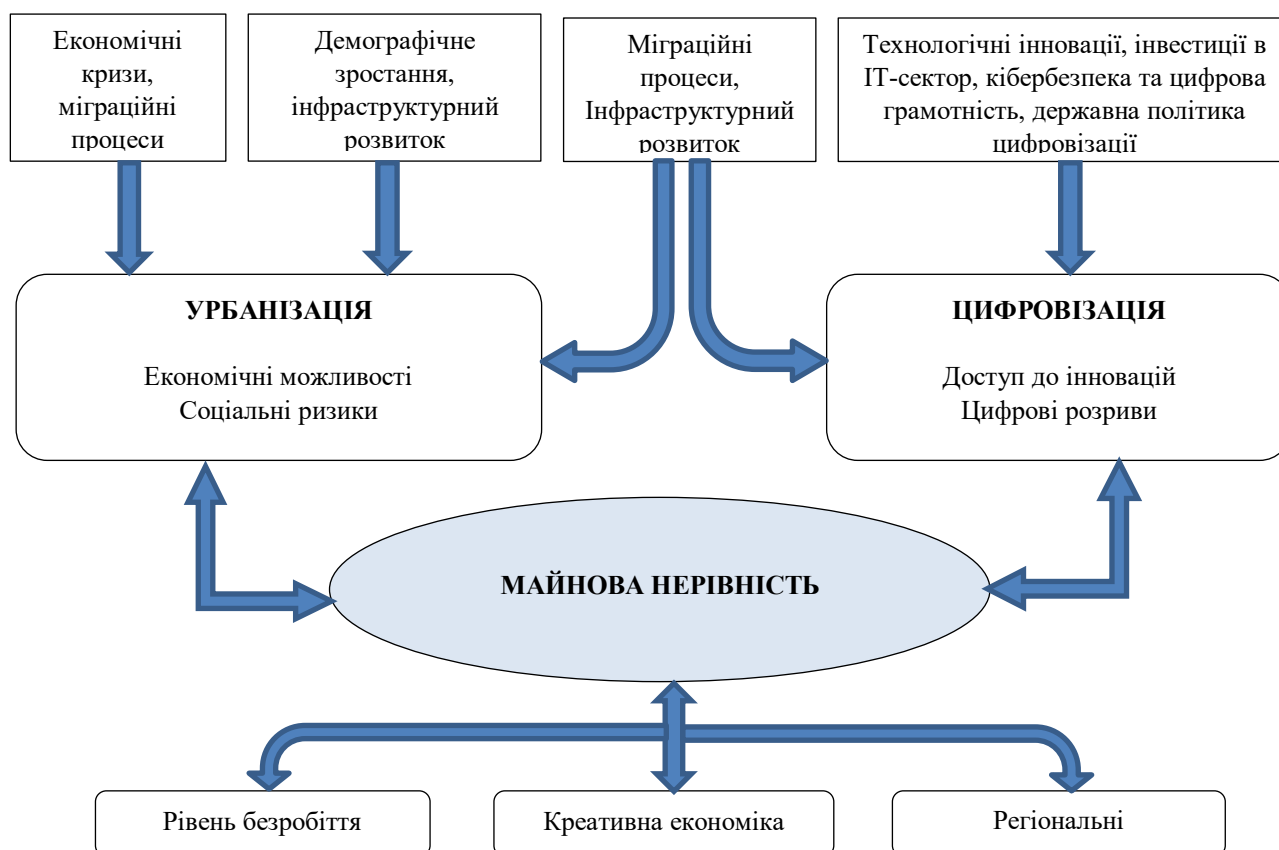


**Рис. 3. Інтегрована модель взаємодії урбанізації, цифровізації та майнової нерівності**

*Джерело: запропоновано автором*

Дана модель спрямована на виявлення ключових каналів, через які урбанізація та цифровізація можуть як посилювати соціально-економічні диспропорції, так і створювати нові можливості для підвищення рівня інклюзивності міського розвитку. Використання моделі дозволяє комплексно проаналізувати трансформаційні процеси у міському середовищі та сформулювати науково обґрунтовані підходи до зниження майнової нерівності в умовах розвитку

креативної економіки. Запропонована модель сприяє обґрунтуванню стратегій ревіталізації міських територій, розвитку креативних кластерів і цифрових платформ зайнятості, що в сукупності дозволяє зменшити соціально-економічну поляризацію та підвищити рівень соціальної інклюзії у міському середовищі. На рис. 4. Наведено основні інструменти подолання майнової нерівності в урбанізований цифровій економіці.



**Рис. 4. Інструменти подолання майнової нерівності в урбанізованій цифровій економіці**

*Джерело: запропоновано автором*

Креативна економіка також виступає важливим інструментом зниження майнової нерівності, оскільки ґрунтується на використанні інтелектуального капіталу, творчих здібностей та інноваційних ідей як ключових ресурсів економічного розвитку. На відміну від традиційних галузей, вона характеризується відносно низькими бар'єрами входу до підприємницької діяльності, що створює ширші можливості для самореалізації різних соціальних груп населення. Розвиток креативних індустрій (дизайн, медіа, цифровий контент, культура, ІТ, архітектура, реклама тощо)

сприяє створенню нових робочих місць, формуванню інноваційного підприємництва та підвищенню економічної мобільності населення. Водночас креативна економіка відіграє важливу роль у трансформації міських територій через розвиток креативних кластерів, культурних просторів та інноваційних екосистем, що стимулюють локальну економічну активність. Такий підхід сприяє ревіталізації міського середовища, залученню інвестицій та формуванню нових економічних можливостей для громад.

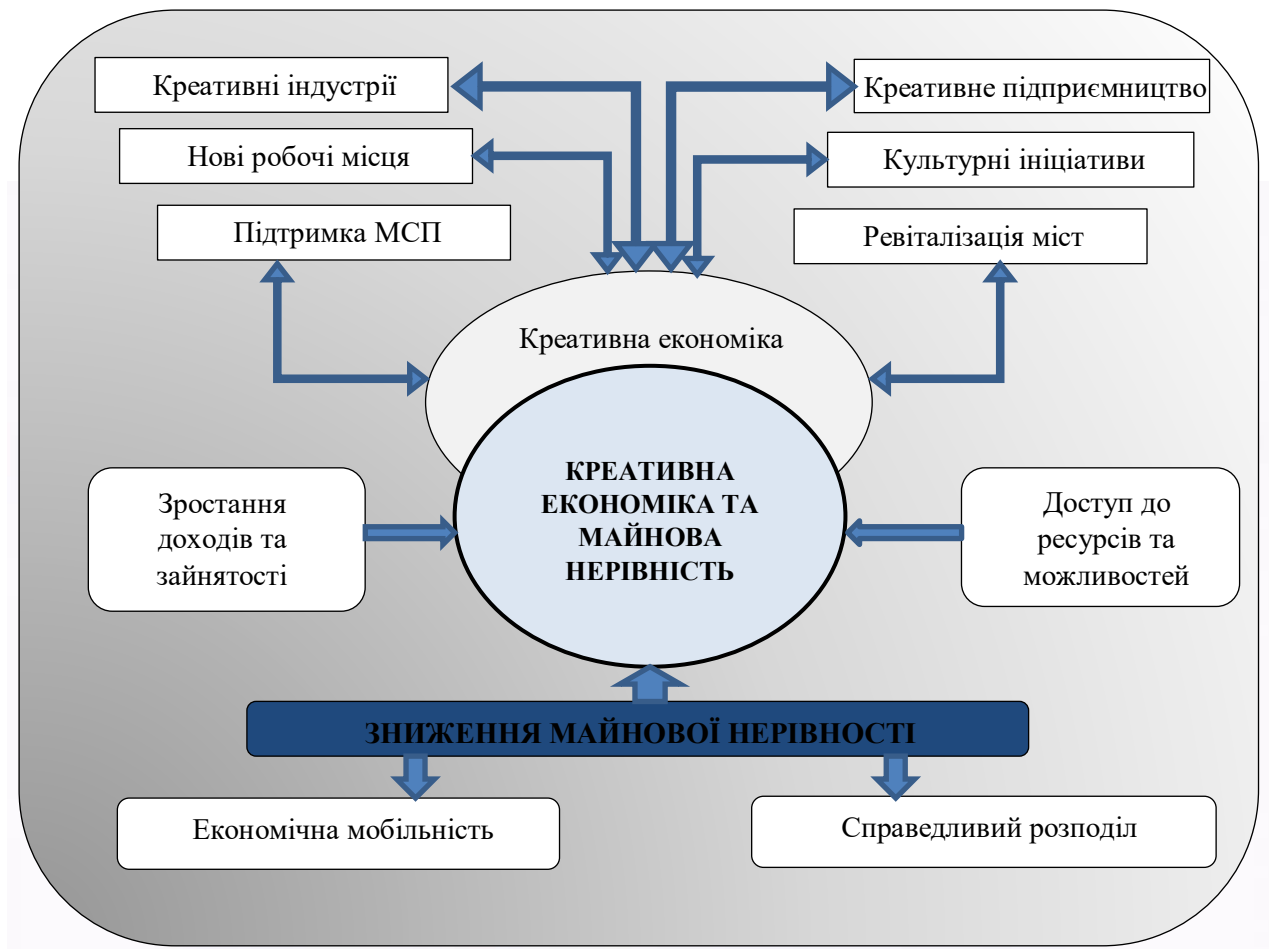


**Рис. 5. Креативна економіка як механізм подолання майнової нерівності**

*Джерело: запропоновано автором*

У результаті інтеграції креативних індустрій у систему міського розвитку створюються передумови для більш справедливого розподілу економічних ресурсів, підвищення рівня зайнятості населення та зменшення майнової нерівності.

**Висновки.** У статті обґрунтовано роль інклюзивної урбаністичної трансформації та розвитку креативної економіки як важливих інструментів подолання майнової нерівності в Україні. Доведено, що сучасні урбанізаційні процеси потребують переходу до нової моделі розвитку міських територій, орієнтованої на принципи соціальної інклюзії, економічної доступності та

сталого розвитку. Встановлено, що інтеграція інклюзивної урбаністичної політики з розвитком креативних індустрій сприяє формуванню нових економічних можливостей для населення, активізації підприємницької діяльності, створенню робочих місць та ревіталізації міських просторів. У результаті дослідження визначено концептуальні підходи до інтеграції інклюзивної урбаністичної політики, розвитку креативних індустрій та соціально орієнтованих економічних механізмів, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку міських територій. Запропоновано інклюзивну модель міського розвитку, яка поєднує інноваційний потенціал креативної економіки,

соціальну орієнтацію економічних механізмів та принципи сталого урбаністичного розвитку. Реалізація такої моделі створює передумови для зниження майнової нерівності, підвищення економічної мобільності населення та покращення якості життя у містах. Особливу роль у цьому процесі відіграють розвиток креативних кластерів, підтримка малого і середнього підприємництва, ревіталізація міських територій, а також формування інклюзивних економічних екосистем, що забезпечують взаємодію між органами влади, бізнесом, громадськістю та креативними спільнотами. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність міської політики, стимулювати інноваційний розвиток міст та забезпечити більш

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

## Література:

1. Батиченко, С. П. (2016). Просторові трансформації урбанізованих територій у приміській зоні столиці на прикладі м. Бориспіль. *Часопис картографії*, 16, 113-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ktvsh\\_2016\\_16\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ktvsh_2016_16_12).
2. Гнатюк, О. М. (2017). Просторові трансформації урбанізованих територій України периферійно-індустріального типу (на прикладі міст Запоріжжя і Жовті Води). *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 46, 68-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhG\\_2017\\_46\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhG_2017_46_11).
3. Губеладзе, І. Г. (2021). Психологічні засоби запобігання та протидії стигматизації і булінгу через майнову нерівність в освітньому середовищі. *Габітус*, 24(2), 135-139. DOI: [https://doi.org/10.32843/2663\\_5208.2021.24.2.24](https://doi.org/10.32843/2663_5208.2021.24.2.24).
4. Гусева, Н., & Немець, О. (2025). Креативні індустрії та креативна економіка: теоретико-практичні аспекти взаємозв'язків. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*, 59(2), 44-53. DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.25.2.5>.
5. Денисенко, О. (2023). Політика простору, соціалістичний урбанізм і трансформації: аналіз перетворень адміністративного центру Кривого Рогу. *Економічна та соціальна географія*, 89, 6-20. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2023.89.6-20>.
6. Завгородня, С. (2024). Пріоритети відновлення житлового фонду в контексті поглиблення майнової нерівності в період збройної агресії РФ. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2, 21-34. DOI: [https://doi.org/10.33108/sepd\\_2024.02.021](https://doi.org/10.33108/sepd_2024.02.021).
7. Завгородня, С. П. (2024). Економічна нерівність в Україні: оцінювання ризиків в інтересах зміцнення стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2, 36-42. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.6>.
8. Кім, Т. І., & Ільїн, Г. О. (2022). Тенденції поширення надмірної економічної нерівності в сучасному світі та перспективи її подолання. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 103, 24-32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-03>.
9. Мельник, Л. В., Кривець, О. О., & Батиченко, С. П. (2017). Просторові трансформації урбанізованих територій в містах приміської зони столиці. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 46, 121-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhG\\_2017\\_46\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhG_2017_46_19).
10. Міщенко, І. М. (2023). Економічний аналіз тенденцій та проблем розвитку креативних індустрій в світі і Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 4-5, 101-112. DOI: <https://doi.org/10.33731/4-52023.289804>.



- 11.Неделько, Д. В. (2024). Економіка креативних індустрій як нова парадигма сучасності. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*, 4, 202-211. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202419>.
- 12.Павлова, О. Ю. (2019). Трансформація візуальних практик у контексті первинної урбанізації. *Українські культурологічні студії*, 2, 60-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrks\\_2019\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrks_2019_2_13). DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.4.147>.
- 13.Польова, Н. М., Шевчук, І. Я., & Шевчук, Я. Я. (2024). Вплив креативних індустрій на економічний розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*, 4, 147-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-7>.
- 14.Проскуріна, М. О., & Пархоменко, І. І. (2021). Моделювання державної політики економічного розвитку культурних і креативних індустрій (ККІ). *Економічний простір*, 167, 38-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-7>.
- 15.Сергієнко, Е. О. (2023). Креативні індустрії і соціально-економічний розвиток: виклики та можливості для територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 34, 170-177. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.33>.
- 16.Сергієнко, Л. В., & Новосьолов, І. В. (2020). Напрями трансформації системи публічного управління в умовах урбанізаційних змін. *Економіка, управління та адміністрування*, 2, 107-113. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2020-2\(92\)-107-113](https://doi.org/10.26642/jen-2020-2(92)-107-113).
- 17.Смирнова, Н. В. (2024). Макроекономічний аспект нерівномірності економічного зростання. *Економічний простір*, 189, 41-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-7>.
- 18.Фтомова, О. С. (2019). Вплив корупції та тіньової економіки на рівень бідності та соціальної нерівності в Україні та країнах Європейського Союзу. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 3, 24-29. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-3-5151>.
- 19.[Table Data - GINI Index for Ukraine](https://fred.stlouisfed.org/data/SIPOVGINIUKR). URL: <https://fred.stlouisfed.org/data/SIPOVGINIUKR>.



УДК: 336.71:005.334

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-61-68

Дата надходження: 26.11.2025

Дата прийняття до друку: 02.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ВАЛЮТНІ РИЗИКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Віктор Грушко<sup>1</sup>, Катерина Рождественська<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Д-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>

<sup>2</sup>Магістрантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rozhdestvenskarp@krok.edu.ua

## CURRENCY RISKS OF COMMERCIAL BANKS IN MODERN CONDITIONS

**Viktor Hrushko<sup>1</sup>, Kateryna Rozhdestvenska<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of national economy and finance department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: victorgr@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6263-2597>

<sup>2</sup>Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rozhdestvenskarp@krok.edu.ua

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню валютних ризиків комерційних банків України в сучасних економічних умовах. У роботі розглянуто основні аспекти, що визначають вплив валютних коливань на стабільність банківського сектору, а також фактори, які формують рівень ризиковості валютних операцій. Проаналізовано природу та сутність валютних ризиків, їх класифікацію й особливості прояву в діяльності банківських установ. Значну увагу приділено дослідженню макроекономічних та внутрішньобанківських чинників, що зумовлюють посилення впливу валютних ризиків на фінансові результати банків. Особливий акцент зроблено на аналізі динаміки офіційного курсу гривні щодо долара США та євро за 2020–2025 роки, що дало змогу виявити стійку тенденцію до девальвації національної валюти. Показано, що зниження курсу гривні підвищує вартість валютних зобов'язань банків і створює додаткові ризики переоцінки активів. На основі статистичних даних системно важливих банків України визначено відмінності у рівнях валютного навантаження, ліквідності та фінансової стійкості. Це дозволило виявити диспропорції у структурі валютних позицій і різний ступінь чутливості банків до коливань валютного курсу. У статті підкреслюється важливість формування ефективної системи управління валютними ризиками, що базується на постійному моніторингу валютного ринку, застосуванні аналітичних методів оцінювання ризиків і підвищенні якості прогнозування валютних коливань. Зазначено, що в умовах воєнної нестабільності, посилення інфляційних процесів та глобальних фінансових коливань особливого значення набуває державне регулювання валютного ринку й удосконалення внутрішньобанківських механізмів контролю за валютними операціями. Визначено необхідність розроблення превентивних стратегій хеджування, диверсифікації валютних активів і підвищення стійкості банків до зовнішніх шоків. Реалізація таких підходів сприятиме зниженню негативного впливу валютних ризиків, підвищенню конкурентоспроможності банківських установ і забезпеченню довгострокової фінансової стабільності банківського сектору України в умовах невизначеності та структурних змін економіки.

**Ключові слова.** валютний ризик, комерційні банки, валютна позиція, девальвація, валютний курс, ліквідність, фінансова стійкість.

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

**Abstract.** The article is devoted to the study of foreign exchange risks of commercial banks in Ukraine under modern economic conditions. The paper examines the main aspects that determine the impact of currency fluctuations on the stability of the banking sector, as well as the factors that shape the level of risk associated with foreign exchange operations. The nature and essence of currency risks, their classification, and the peculiarities of their manifestation in the activities of banking institutions are analyzed. Considerable attention is paid to the study of macroeconomic and internal banking factors that intensify the influence of currency risks on the financial results of banks. Special emphasis is placed on the analysis of the dynamics of the official hryvnia exchange rate against the US dollar and the euro for 2020–2025, which made it possible to identify a steady trend toward the devaluation of the national currency. It is shown that the depreciation of the hryvnia increases the cost of banks' foreign currency liabilities and creates additional risks of asset revaluation. Based on statistical data of systemically important Ukrainian banks, differences in the levels of currency exposure, liquidity, and financial stability were identified. This allowed the detection of imbalances in the structure of currency positions and the varying degrees of banks' sensitivity to exchange rate fluctuations. The article

*emphasizes the importance of forming an effective system for managing foreign exchange risks, which should be based on continuous monitoring of the currency market, the application of analytical risk assessment methods, and the improvement of exchange rate forecasting quality. It is noted that under the conditions of wartime instability, rising inflationary pressures, and global financial fluctuations, state regulation of the currency market and the enhancement of internal banking control mechanisms over foreign exchange operations become especially important. The need for the development of preventive hedging strategies, diversification of foreign currency assets, and strengthening the resilience of banks to external shocks is highlighted. The implementation of these approaches will contribute to reducing the negative impact of currency risks, increasing the competitiveness of banking institutions, and ensuring the long-term financial stability of Ukraine's banking sector amid uncertainty and structural economic transformations.*

**Keywords:** foreign exchange risk, commercial banks, currency position, devaluation, exchange rate, liquidity, financial stability.

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

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності та глобальними фінансовими коливаннями, валютні ризики стають одним із найбільш значущих факторів, що впливають на стабільність і ефективність діяльності комерційних банків. Залежність української банківської системи від зовнішньоекономічних процесів, коливання валютних курсів, зміни монетарної політики провідних держав та внутрішня макроекономічна нестабільність зумовлюють підвищену чутливість банків до валютних ризиків.

Валютні ризики проявляються через можливі збитки внаслідок змін обмінних курсів, що безпосередньо впливає на фінансові результати банків, їх капітал та рівень ліквідності. Особливої гостроти ця проблема набуває в періоди воєнних дій та економічних криз, коли коливання валютних курсів стають різкішими, а прогнозування - значно складнішим. Такі умови спричиняють зростання відкритих валютних позицій, збільшення вартості зобов'язань у іноземній валюті та погіршення якості кредитних портфелів, номінованих у валюті.

Традиційні підходи до оцінки валютних ризиків у сучасних умовах не завжди дають змогу повною мірою відобразити реальні масштаби загроз, оскільки вони не враховують специфіку українського фінансового ринку, вплив адміністративних обмежень і регуляторних рішень Національного банку України. Тому дослідження природи, видів та чинників виникнення валютних ризиків набуває особливої актуальності для

розуміння їхнього впливу на фінансову стійкість банківського сектору.

Актуальність теми зумовлена необхідністю поглибленого аналізу валютних ризиків комерційних банків у сучасних умовах економічної нестабільності, що дозволить більш повно оцінити їхню роль у формуванні фінансових результатів банків, визначити основні канали впливу коливань валютних курсів та окреслити напрями підвищення їх стійкості до зовнішніх шоків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика валютних ризиків комерційних банків посідає помітне місце в сучасній фінансовій літературі та регуляторних документах. У класичних роботах Jorion P. (1992) сформовано методологічні засади ідентифікації й кількісної оцінки ринкових ризиків, зокрема валютних, включно з підходами VaR/ES та стрес-тестуванням; ці підходи стали базовими для емпіричних досліджень впливу коливань обмінних курсів на капітал, ліквідність і прибутковість банків. Значний внесок у вивчення природи волатильності валютних курсів належить Bollerslev, T. (1990) (GARCH-моделі), а також працям Obstfeld M., Rogoff K. (2000) щодо фундаментальних детермінант курсоутворення та передачі зовнішніх шоків до фінансового сектору. У дослідженнях Calvo D., Crisanto J., Hohl S., Gutierrez O. (2018) окреслено канали "раптової зупинки" капіталу та ліквіднісних спіралей, які підсилюють чутливість банків до валютних коливань у країнах з ринками, що формуються. Регуляторний вимір проблематики

представлений документами Базельського комітету та BIS, де уточнено класифікацію валютних ризиків (транзакційний, трансляційний, економічний), приділено увагу розрахунковому ризику (Herstatt risk) та принципам лімітів відкритої валютної позиції. Український контекст відображено у звітах Національного банку України та аналітичних оглядах макрофінансової стабільності, які фіксують роль адміністративних обмежень, режиму валютного курсу та зовнішньоторговельних потоків у формуванні профілю валютних ризиків банків. Водночас, попри значну теоретичну і методичну напруженість, у науковому дискурсі зберігається дефіцит праць, що системно розкривають специфіку проявів валютних ризиків у банках України в умовах воєнної та поствоєнної трансформації економіки, з урахуванням асиметричної інформації, перерозподілу валютної ліквідності, неповноти хеджувальних інструментів і регуляторних шоків. Саме ця прогалина зумовлює необхідність подальших досліджень, зосереджених передусім на сутності, класифікації та каналах впливу валютних ризиків, а не на інструментах їх управління.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є дослідження сутності, класифікації та чинників виникнення валютних ризиків комерційних банків у сучасних економічних умовах, а також аналіз їхнього впливу на фінансові результати діяльності банківських установ. Для досягнення цієї мети передбачається узагальнити теоретичні підходи до визначення поняття «валютний ризик» і з'ясувати його місце у системі фінансових ризиків банку, розкрити основні види та механізми прояву валютних ризиків у банківській практиці, а також визначити макроекономічні та внутрішньобанківські фактори, що зумовлюють їх виникнення. У межах дослідження увагу буде зосереджено на особливостях формування валютних ризиків у банках України в умовах економічної та геополітичної нестабільності, а також на оцінці впливу

коливань валютних курсів на прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість банківського сектору. Реалізація поставленої мети сприятиме поглибленню наукового розуміння природи валютних ризиків комерційних банків, уточненню їх класифікаційних ознак та виявленню ключових факторів, що визначають рівень ризиковості банківських операцій у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Валютні ризики є одними з найсуттєвіших фінансових ризиків, що супроводжують діяльність комерційних банків у сучасних економічних умовах. Коливання валютних курсів безпосередньо впливають на структуру активів і пасивів банку, визначають рівень його прибутковості, ліквідності та платоспроможності. У періоди економічної нестабільності, воєнних дій та коливань макрофінансових показників роль валютних ризиків значно посилюється, оскільки будь-які зміни курсу національної валюти можуть призвести до суттєвих фінансових втрат.

У науковій літературі поняття «валютний ризик» трактується неоднозначно, і його зміст розглядається з різних теоретичних підходів. Так, за визначенням Волохової Л.Ф., Мітіна Д.Є. (2022), валютний ризик є одним із найважливіших ризиків, що впливають на діяльність комерційного банку, і виникає внаслідок зміни співвідношення курсу національної валюти до курсів інших валют. Глухова В.І., Крот Л.М., Онищенко О.В., Козирева А.В., Кравченко Х.В. (2023) визначають валютний ризик як імовірність зміни валютного курсу від моменту настання порівняно із запланованими показниками, що може призвести до втрат грошових надходжень або доходів банку. На думку Лактіонової О.А. (2020), валютний ризик є невід'ємним елементом діяльності суб'єктів господарювання, які здійснюють операції з іноземною валютою, і проявляється у недоотриманні очікуваних доходів через вплив коливань валютних курсів. Відповідно до Міністерство фінансів України (2012),

валютний ризик визначається як імовірність того, що вартість фінансового інструмента змінюватиметься внаслідок зміни валютного курсу.

Таким чином, аналіз підходів різних авторів свідчить, що в основі поняття

валютного ризику лежить імовірність фінансових втрат, спричинених коливанням валютного курсу, що може відобразитися як у зміні реальних грошових потоків, так і у переоцінці фінансових інструментів чи активів.

*Таблиця 1*

### Сутність поняття «валютний ризик»

| Автор                                                                             | Визначення терміну (уточнене формулювання)                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Волохова Л. Ф., Мігіна Д. Є. (2022)                                               | Валютний ризик належить до ключових фінансових ризиків, що впливають на функціонування комерційного банку. Його поява зумовлена змінами співвідношення між національною валютою та іноземними валютами, що може викликати фінансові втрати для установи.                                                |
| Глухова В. І., Крот Л. М., Онищенко О. В., Козирева А. В., Кравченко Х. В. (2023) | Валютний ризик трактується як можливість відхилення фактичного валютного курсу від запланованого чи очікуваного рівня, що спричиняє зменшення або приріст грошових потоків суб'єкта валютного ринку. Такі зміни можуть призвести до фінансових втрат або непередбачених доходів у різні часові періоди. |
| Лактіонова О. А. (2020)                                                           | Валютний ризик притаманний підприємствам і фінансовим установам, які здійснюють операції з іноземною валютою. Його сутність полягає у можливих відхиленнях очікуваних доходів через зміни валютних курсів, що прямо впливають на результати їхньої господарської діяльності.                            |
| Міністерство фінансів України (2012)                                              | Валютний ризик визначається як імовірність зміни вартості фінансового інструмента внаслідок коливань валютного курсу, що впливає на фінансові показники суб'єкта обліку.                                                                                                                                |

*Джерело: складено на основі Волохова Л. Ф., Мігіна Д. Є. (2022), Глухова В. І., Крот Л. М., Онищенко О. В., Козирева А. В., Кравченко Х. В. (2023), Лактіонова О. А. (2020), Міністерство фінансів України, (2012)*

У сучасній банківській практиці валютні ризики класифікують залежно від характеру їх прояву, джерел виникнення та наслідків для фінансової діяльності банку. Найпоширенішим є поділ на транзакційний, трансляційний та економічний валютні ризики. Транзакційний ризик пов'язаний із виконанням валютних операцій, коли між укладанням угоди і її фактичним виконанням відбуваються зміни курсу. Трансляційний ризик виникає під час переоцінки активів і зобов'язань, виражених в іноземній валюті, при складанні фінансової звітності.

Економічний ризик відображає вплив коливань валютного курсу на загальну конкурентоспроможність банку, його ринкову вартість і стратегічні позиції на фінансовому ринку.

Крім базових видів, у наукових джерелах також виокремлюють додаткові форми валютного ризику - операційний, ризик відкритої валютної позиції, ризик конверсійних втрат, а також ризик переоцінки. Розширення класифікаційних ознак пояснюється ускладненням банківських інструментів, активним розвитком міжнародних розрахунків і збільшенням обсягів валютних операцій.

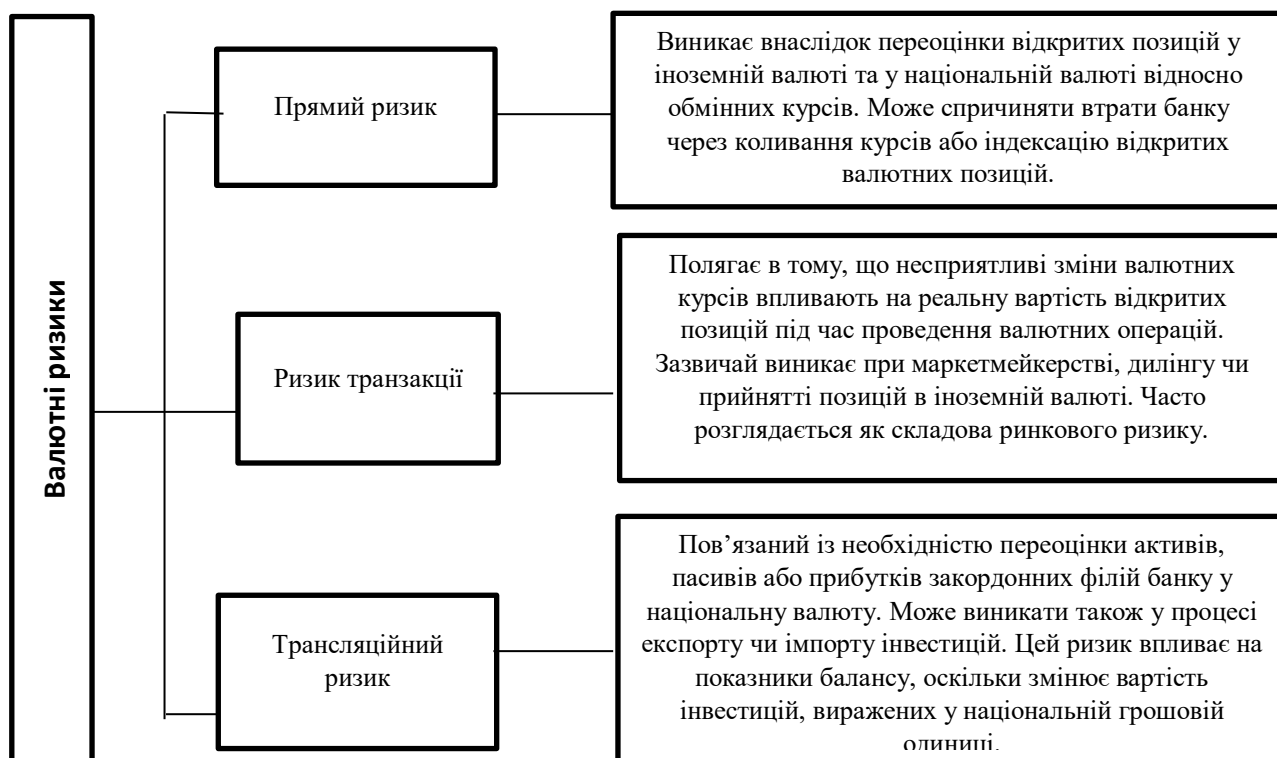


**Рис.1 Види валютних ризиків**

Джерело: складено на основі Дідур С.В., Глухова В.І., Козирева А.В., Кравченко Х.В., (2022)

В умовах української економіки валютні ризики набувають особливого значення через високу доларизацію банківської системи, залежність від зовнішньоекономічних потоків і нестабільність валютного курсу гривні. Девальваційні процеси, обмеження валютних операцій, воєнна невизначеність

та зміни у регуляторній політиці створюють додаткові загрози для стабільності банківського сектору, що вимагає постійного моніторингу динаміки валютного ринку та розробки заходів зі зниження впливу курсових коливань на фінансові результати банків.

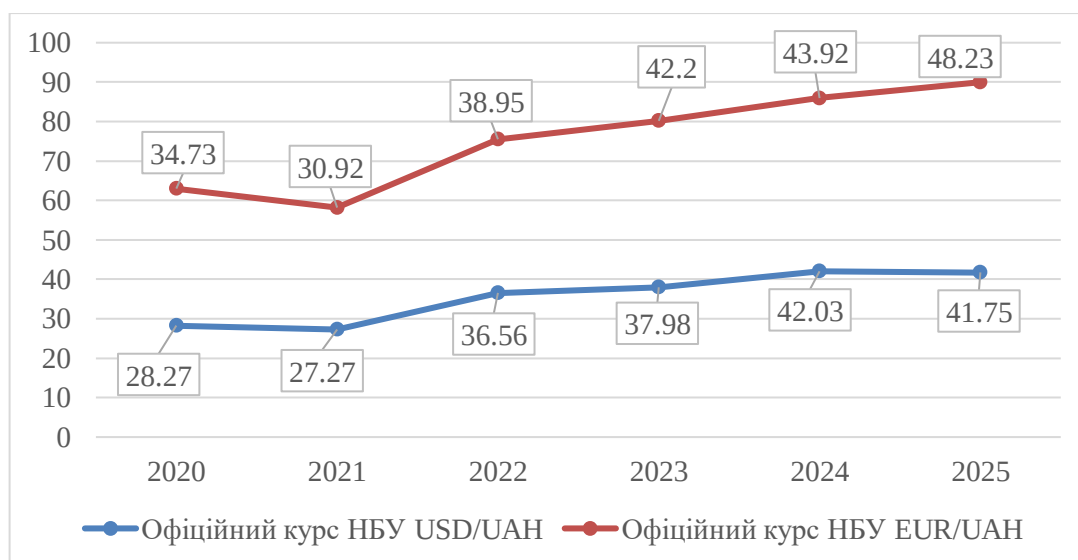


**Рис.2. Динаміка офіційного курсу гривні щодо іноземних валют за 2020–2025 рр.**

Джерело: складено на основі НБУ, (2020-2025)

На рисунку відображено динаміку зміни офіційного курсу Національного банку України щодо долара США (USD/UAH) та євро (EUR/UAH) у 2020–2025 роках. Дані показують стійку тенденцію до девальвації гривні, що безпосередньо впливає на формування валютних ризиків у діяльності комерційних банків.

У 2020 році офіційний курс долара становив 28,27 грн/дол., а євро - 34,73 грн/євро. Наступного року відбулося короткочасне зміцнення гривні: долар знизився до 27,27 грн, а євро - до 30,92 грн. Однак з 2022 року почалося поступове зростання валютних курсів, що пов'язано із посиленням економічної та політичної нестабільності, воєнними подіями, скороченням валютних надходжень і підвищенням інфляційного тиску.

У 2022 році курс долара зріс до 36,56 грн, а євро - до 38,95 грн. У 2023–2024 роках девальвація гривні продовжилася: долар досяг 37,98 грн і 42,03 грн відповідно, тоді як євро - 42,2 грн та 43,92 грн. За прогнозами на 2025 рік, офіційні курси валют залишаються на високому рівні - 41,75 грн/дол. та 48,23 грн/євро, що свідчить про збереження тиску на валютний ринок.

Зростання курсу іноземних валют спричиняє збільшення вартості валютних зобов'язань банків, ускладнює балансування відкритих валютних позицій і призводить до зростання ймовірності курсових збитків. Крім того, різкі коливання валютних курсів впливають на точність прогнозів щодо валютних потоків і ускладнюють оцінку вартості активів, номінованих в іноземній валюті.

*Таблиця 2*

**Показники валютної позиції та валютного ризику системно важливих банків України станом на 01.10.2025 р.**

| Найменування банку           | ЛІ3-1    | ЛІ3-2  | LCR <sub>вв</sub> | LCR <sub>ів</sub> | NSFR     |
|------------------------------|----------|--------|-------------------|-------------------|----------|
| АТ "Укрексімбанк"            | 2,35     | 0,0214 | 187,1729          | 481,7078          | 173,6520 |
| АТ "Райффайзен Банк"         | 4,0829   | 0,5104 | 337,1850          | 487,1433          | 167,7653 |
| АТ "ТАСКОМБАНК"              | 3,4059   | 0,6354 | 125,2233          | 304,0071          | 136,9515 |
| АТ "КРЕДОБАНК"               | 3,2864   | 0,0802 | 241,0654          | 367,4967          | 270,2520 |
| Акціонерний банк "Південний" | 4,4186   | 0,2690 | 189,1371          | 159,3064          | 165,8804 |
| АТ "ПУМБ"                    | 0,4298   | 0,1962 | 157,8464          | 480,8390          | 134,6060 |
| АТ "УКРСИББАНК"              | 3,8133   | 1,1242 | 598,8700          | 551,6424          | 283,5678 |
| АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"     | 2,5067   | 0,4165 | 575,8538          | 514,0285          | 277,8463 |
| АТ "СЕНС БАНК"               | 3,3167   | 2,3958 | 314,1554          | 194,7780          | 128,8646 |
| АБ "УКРГАЗБАНК"              | 1,9625   | 0,4793 | 145,5561          | 183,6747          | 125,1150 |
| АТ "ОТП БАНК"                | 1,9946   | 1,9637 | 333,0668          | 264,5697          | 220,2853 |
| АТ "Ощадбанк"                | 86,1889  | 0,0254 | 337,8334          | 572,3264          | 141,0165 |
| АТ КБ "ПриватБанк"           | 111,6804 | 0,2425 | 295,0043          | 249,2570          | 128,3154 |
| АТ "А - БАНК"                | 3,1134   | 0,0000 | 579,1598          | 463,7934          | 144,1394 |
| АТ "Ідея Банк"               | 0,0681   | 0,0178 | 339,5696          | 251,9043          | 119,7110 |
| АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"          | 2,3861   | 0,0000 | 349,0403          | 600,1037          | 156,8140 |

*Джерело: складено на основі НБУ, (2025)*

Представлені у таблиці дані відображають стан валютної позиції та рівень валютного ризику системно важливих банків України станом на 01.10.2025 р. Аналіз показників свідчить про суттєву різницю у рівнях валютного

навантаження між окремими установами, що зумовлено різними масштабами діяльності, структурою активів і пасивів, а також особливостями проведення валютних операцій.

Серед досліджених банків найвищі значення показника LCRRv8 спостерігаються в АТ «Універсал Банк» (600,1037) та АТ «Ощадбанк» (572,3264), що свідчить про значну відкриту валютну позицію та високу чутливість до коливань обмінного курсу. Подібна ситуація може бути результатом активного використання валютних інструментів і кредитування у валюті, що підвищує потенційний рівень валютного ризику. Водночас найнижчі показники зафіксовано у банків АТ «КБ «ПриватБанк»» (249,2570) та АБ «Укргазбанк» (183,6747), що може свідчити про більш консервативну політику управління валютними активами або зниження обсягів операцій з іноземною валютою.

Показник LCRRv6, який характеризує короткострокову ліквідність у національній валюті, має значні коливання - від 125,22 в АТ «Таскомбанк» до 598,87 в АТ «Укрсиббанк». Такі відмінності вказують на нерівномірний розподіл валютних ризиків та різний рівень здатності банків оперативно реагувати на зміну валютного середовища.

Значення NSFR свідчать про загальний рівень стабільності фінансування. Найвищі показники мають АТ «Кредобанк» (270,2520) та АТ «Креді Агріколь Банк» (277,8463), що свідчить про збалансовану структуру джерел ресурсів та відносну стійкість до валютних шоків. Натомість нижчі значення спостерігаються у банків АТ «Ідея Банк» (119,7110) та АТ «А-Банк» (143,1394), що вказує на підвищену залежність від короткострокових пасивів і більшу вразливість до курсових коливань.

Проведене дослідження показує, що валютні ризики залишаються одним із найсуттєвіших факторів, які впливають на фінансову стабільність і ефективність діяльності комерційних банків України. Динаміка валютних курсів у 2020–2025 роках та аналіз показників валютних позицій системно важливих банків свідчать про підвищену вразливість банківського сектору до коливань обмінного курсу гривні. У сучасних умовах воєнної та економічної

нестабільності валютні ризики набувають комплексного характеру, оскільки поєднують у собі як макроекономічні, так і внутрішньобанківські чинники. Виявлені тенденції підкреслюють необхідність подальшого моніторингу динаміки валютних показників, удосконалення системи оцінювання ризиків і посилення ролі регуляторних інструментів у забезпеченні валютної стійкості банківського сектору України.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчує, що валютні ризики є одним із ключових факторів, які визначають рівень фінансової стабільності та конкурентоспроможності комерційних банків України. В умовах воєнної та економічної нестабільності вплив коливань валютного курсу на банківський сектор значно посилюється, зокрема через зміну вартості активів і зобов'язань, номінованих в іноземній валюті, та збільшення ризику втрат від переоцінки валютних позицій. Аналіз динаміки валютного курсу гривні за 2020–2025 роки підтвердив наявність тенденції до стійкої девальвації національної валюти, що виступає головним джерелом підвищення валютних ризиків.

Дослідження показників валютної позиції системно важливих банків України дало змогу виявити суттєву різницю у рівнях валютного навантаження, ліквідності та здатності установ протидіяти валютним шокам. Високі значення коефіцієнтів ліквідності та стабільності фінансування свідчать про необхідність постійного контролю за обсягами відкритих валютних позицій, підвищення ефективності управління валютними активами та впровадження механізмів зниження чутливості до девальваційних процесів.

Отже, для забезпечення фінансової стійкості банківського сектору України важливим завданням залишається вдосконалення системи оцінювання валютних ризиків, посилення аналітичного моніторингу динаміки валютних курсів і запровадження більш гнучких інструментів регулювання валютної

позиції банків у сучасних економічних умовах.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

- 1.Jorion P., (1992). Portfolio Optimization in Practice. Financial Analysts Journal, 48 (1), 68–74.
- 2.Bollerslev, T. (1990). Modeling the Coherence in Short-run Nominal Exchange Rates: A Multivariate Generalized ARCH Model. Review of Economics and Statistics, 72(3), 498–505.
- 3.Obstfeld M., Rogoff K. (2000). The Six Major Puzzles in International Macroeconomics: Is There a Common Cause? NBER Macroeconomics Annual, 15, 339–390.
- 4.Calvo D., Crisanto J., Hohl S., Gutierrez O. (2018). FSI Insights on policy implementation. Financial supervisory architecture: what has changed after the crisis? Financial Stability Institute. Bank for International Settlements, p. 39. URL: <https://www.bis.org/fsi/publ/insights 8.pdf>
- 5.Волохова Л.Ф., Мітіна Д.Є. (2022). Валютний ризик банку та методи управління ним. Proceedings of IX International Scientific and Practical Conference, с.451–460.
- 6.Глухова В.І., Крот Л.М., Онищенко О.В., Козирева А.В., Кравченко Х.В. (2023). Моделювання в системі управління валютними ризиками банку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Вип. 3 (109). URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/195/183>
- 7.Лактіонова О.А. (2020). Управління фінансовими ризиками : навчальний посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 256 с. URL: <https://r.donnu.edu.ua>
- 8.НАЦІОНАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ (СТАНДАРТ) бухгалтерського обліку в державному секторі 134 «Фінансові інструменти» від 18.05.2012 № 568. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0902-12#Text>
- 9.Дідур С.В., Глухова В.І., Козирева А.В., Кравченко Х.В. (2022). Аналіз та оцінка валютних ризиків банку. Modern Economics. № 35. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12696/1/didur.pdf>
- 10.Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/>
- 11.Системно важливі банки України. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib>
- 12.Умови та правила здійснення операцій із валютними цінностями. НБУ. URL: <https://conditions-and-rules.privatbank.ua/main/view-content-231/?lang=uk>



УДК: 338.47:656.7:339.9  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-69-77

Дата надходження: 17.01.2026  
Дата прийняття до друку: 04.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ ПОСЛУГ: НА ПРИКЛАДІ ГАЛУЗІ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

*Ксенія Захарова<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: kfbzakharova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9045-2398>

## COMPETITIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL SERVICE MARKETS: EVIDENCE FROM THE PASSENGER AIR TRANSPORT INDUSTRY

*Kseniia Zakharova<sup>1</sup>*

<sup>2</sup>PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kfbzakharova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9045-2398>

**Анотація.** У статті проведено комплексне дослідження процесів впровадження та адаптації загальних стратегій конкуренції Майкла Портера в умовах міжнародних ринків послуг на прикладі глобальної галузі пасажирських авіаперевезень. У той час як фундаментальні стратегічні моделі розроблялися переважно для виробничих секторів та матеріальних продуктів, дане дослідження аналізує, як ключові принципи лідерства за витратами та диференціації трансформуються під впливом унікальних характеристик послуг – а саме нематеріальності, нерозривності, неоднорідності та неможливості збереження (модель IHIP). Робота заповнює існуючу наукову прогалину, досліджуючи вплив специфічних галузевих операційних обмежень та просторових вимірів на сталість конкурентних переваг у нестабільному глобальному середовищі. Використовуючи метод якісного порівняльного аналізу кейсів (case study), у роботі представлено поглиблений аналіз стратегічних конфігурацій, обраних двома провідними європейськими лідерами галузі: Ryanair, що є еталоном лужкост-перевізника (LCC) з фокусом на лідерство за витратами через операційну ефективність, та Lufthansa Group, мережевого перевізника з повним спектром послуг (FSNC), який реалізує складну стратегію диференціації на основі багатобрендової архітектури та участі у глобальних авіаційних альянсах. Методологія дослідження передбачає систематичну оцінку вторинних даних, включаючи річні звіти, галузеву аналітику та стратегічні показники ефективності, для зіставлення ланцюжків вартості цих організацій з їхніми стратегічними цілями. Емпіричні результати демонструють, що успішне стратегічне позиціонування в авіаційному секторі не є результатом поодинокого тактичного вибору, а залежить від цілісного узгодження дизайну маршрутної мережі (point-to-point проти hub-and-spoke), модульності послуг (анбаудлінг) та сучасних цифрових систем управління доходами. Зокрема, аналіз Ryanair підтверджує, що лідерство за витратами забезпечується екстремальною стандартизацією флоту, використанням вторинної інфраструктури та систематичним виокремленням додаткових послуг. Навпаки, приклад Lufthansa Group ілюструє, що сучасна диференціація досягається через широту мережі, глобальну зв'язність завдяки членству в Star Alliance та активне використання цифрових екосистем для підвищення лояльності клієнтів. Крім того, у статті виявлено стратегічний парадокс: стрімка цифровізація, посилюючи прозорість цін, одночасно стає потужним інструментом для глибокої диференціації через персоналізацію клієнтського досвіду та предиктивну аналітику даних. Теоретична цінність роботи полягає в інтеграції просторових та реляційних аспектів – таких як динаміка авіаційних альянсів та конфігурації маршрутних мереж – у класичну структуру загальних стратегій. З управлінської точки зору результати підкреслюють критичну важливість внутрішньої стратегічної узгодженості та відповідності ресурсів стратегії (resource-strategy fit) для уникнення ризикованої позиції «stuck-in-the-middle». Зроблено висновок, що в умовах стирання меж між моделями LCC та FSNC, здатність підтримувати чіткий технологічно підкріплений стратегічний архетип залишається визначальним чинником довгострокової фінансової стійкості на міжнародних ринках послуг.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, міжнародні ринки послуг, авіаційна галузь, лідерство за витратами, диференціація, Ryanair, Lufthansa Group, конфігурація мережі, розмежування послуг.

**Формул:** 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 27

**Abstract.** This article examines the complex implementation and adaptation of Michael Porter's generic competitive strategies within the context of international service markets, utilizing the global passenger airline industry as a primary illustrative case study. While foundational strategy frameworks were originally developed with a focus on

*manufacturing sectors and tangible products, this research explores how the core pillars of cost leadership and differentiation are fundamentally redefined when applied to the unique characteristics of services – specifically intangibility, inseparability, heterogeneity, and perishability (the IHIP model). The study addresses a critical research gap by analyzing how service-specific operational constraints and spatial dimensions influence the sustainability of competitive advantage in a volatile global environment. Using a rigorous qualitative comparative case study approach, the paper provides an in-depth analysis of the strategic configurations adopted by two prominent European industry leaders: Ryanair, representing a prototypical low-cost carrier (LCC) strictly focused on cost leadership through operational efficiency, and Lufthansa Group, a premier full-service network carrier (FSNC) pursuing a sophisticated differentiation strategy based on a multi-brand architecture and global alliance participation. The methodology involves a systematic evaluation of secondary data, including annual reports, industry analytics, and strategic performance indicators, to map these organizations' value chains against their stated strategic objectives. The empirical findings reveal that successful strategic positioning in the international airline sector is not a result of a single tactical choice but depends on the holistic alignment of network design, service modularity (unbundling), and advanced digital revenue management systems. Specifically, the analysis of Ryanair demonstrates that cost leadership is sustained through extreme standardization, the use of secondary infrastructure, and the systematic unbundling of ancillary services. Conversely, the Lufthansa Group case illustrates that differentiation in the modern era is achieved through network breadth, global connectivity via the Star Alliance, and the leveraging of digital ecosystems to enhance customer loyalty. Furthermore, the study demonstrates a significant strategic paradox: while rapid digitalization intensifies price transparency and commoditization, it simultaneously serves as a powerful enabler for sophisticated differentiation through personalized customer experiences and predictive data analytics. Theoretically, the paper contributes to the field of strategic management by integrating spatial and relational dimensions – such as hub-and-spoke vs. point-to-point configurations and airline alliance dynamics – into the classical generic strategies framework. From a managerial perspective, the results underscore the vital importance of internal strategic consistency and "resource-strategy fit" to avoid the precarious "stuck-in-the-middle" positions. The article concludes that as the boundaries between LCC and FSNC models continue to blur, the ability to maintain a clear and technologically-supported strategic archetype remains the primary determinant of long-term financial sustainability in international service markets.*

**Keywords:** Competitive strategy, International service markets, airline industry, cost leadership, differentiation, Ryanair, Lufthansa Group, network configuration, service unbundling.

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 27

**Problem Statement.** Globalisation and digitalisation have profoundly reshaped competitive strategies in service industries, with international air transport serving as a paradigmatic case of a globalized, regulated, and hyper-competitive market (Wood, 2009). However, foundational frameworks like Porter's generic strategies were primarily designed for manufacturing. In the airline industry, these models face limitations due to service-specific attributes – intangibility, inseparability, and perishability. The central challenge involves maintaining a defensible position when value is derived from complex network configurations rather than physical outputs. As full-service and low-cost carriers converge, the risk of a "stuck-in-the-middle" position becomes a critical strategic concern.

Furthermore, digitalisation introduces a paradox: while it intensifies price transparency, it also enables deep differentiation through personalized experiences. A notable research gap exists in how spatial and relational dimensions – such as hub-and-spoke designs, alliances, and service modularity – modify classical strategic

logics. Therefore, it is essential to analyze how service firms synchronize internal operations with these complexities to sustain competitive advantage. Current research (Porter, 1985; Francis et al., 2007; Wittman & Belobaba, 2018) remains rooted in generic frameworks, yet contemporary analyses (Luo, 2024; Henault, 2023) suggest that modern advantage depends on integrating value chains with global digital ecosystems.

**Analysis of Recent Research and Publications.** The theoretical foundation for analyzing competitive advantage in the airline sector remains rooted in the generic strategies framework established by Porter (1985), which emphasizes the choice between cost leadership and differentiation. Recent academic discourse, notably by Francis et al. (2007) and O'Connell & Williams (2005), has expanded this logic to the specificities of aviation, focusing on the evolution of low-cost carriers (LCCs) and full-service network carriers (FSNCs). In the Ukrainian scientific context, the strategic dimensions of aviation management are explored by Smerichevskyi and Hura (2021), who analyze the systemic

economic dynamics of air transport, and Kharazishvili et al. (2022), who propose strategic scenarios for sustainable development and recovery within the safety dimension. Empirical evidence from Wittman & Belobaba (2018) and Akram & Hanif (2021) highlights an increasing strategic convergence between these models, while industry-specific analyses by Luo (2024) and MatrixBCG (n.d.) explore the complexities of multi-brand positioning and global alliances. Furthermore, current research by Henault (2023) and Lokalise (2023) underscores the transformative impact of digitalization on service delivery, suggesting that modern competitive advantage is determined by the ability to synchronize internal value chains with global digital ecosystems and sophisticated revenue management systems.

**Formulation of the article's objectives.** The aim of this article is to analyse how firms in international service markets design and implement competitive strategies, using the international passenger airline industry as an illustrative case. The study focuses on two leading European players that represent contrasting strategic archetypes: Ryanair, a prototypical low-cost carrier pursuing cost leadership, and Lufthansa Group, a full-service network carrier pursuing differentiation and a multi-brand strategy.

To achieve this goal, the study employs a qualitative comparative case study approach, which is appropriate for capturing complex strategic configurations and context-dependent mechanisms. The methodological framework is based on a systematic evaluation of secondary data, including annual reports, investor presentations, and industry analytics. The analysis utilizes Porter's value chain model and the IHIP service characteristics framework to map how operational configurations align with strategic objectives. Within this framework, the article addresses three specific research questions:

-How are generic competitive strategies adapted to the specific characteristics of international service markets?

-How do low-cost and full-service airlines configure their competitive strategies

in terms of network design, service offering and revenue model?

-What are the theoretical and managerial implications of these strategic configurations for competing in international service markets?

**Presentation of the main research material.** Porter's generic strategies framework identifies three primary ways for firms to achieve a defensible competitive position: cost leadership, differentiation and focus (either cost focus or differentiation focus). A firm pursuing cost leadership aims to become the lowest-cost producer in its industry, allowing it to offer lower prices or achieve above-average margins at prevailing prices. A differentiation strategy, by contrast, seeks to offer products or services that are perceived as unique in ways that are valued by customers, enabling the firm to command a premium price. The application of Porter's framework to international service markets requires accounting for the IHIP model (intangibility, inseparability, heterogeneity, and perishability), as these characteristics fundamentally redefine how competitive advantage is sustained (Akram, 2021; Henault, 2023). Digitalisation has transformed many international service industries by enabling online booking, price comparison, customer reviews and dynamic pricing. For airlines, online travel agencies, metasearch engines and direct online channels have increased price transparency and intensified competition. (Lokalise, 2023; Camphouse, 2022; Henault, 2023). At the same time, digital tools allow for more sophisticated revenue management, personalisation and ancillary services, which can support both cost leadership (through more efficient yield management) and differentiation (through personalised offers and loyalty programmes).

**Industry context:** international passenger airline market. The international passenger airline industry is one of the most globalised service sectors, with carriers operating extensive networks across continents and competing for both leisure and business travellers. The market is structured around several strategic groups: full-service network carriers (FSNCs), low-cost carriers (LCCs),

regional airlines and long-haul specialists. (Ranganathan, 2018; Wood, 2009). According to Smerichevskyi and Hura (2021), the systemic economic dynamics of this sector are increasingly shaped by institutional regulatory mechanisms that aim to balance market efficiency with national transport security. Full-service network carriers typically operate hub-and-spoke systems that connect numerous origin–destination pairs through central hubs, offering multiple service classes and comprehensive connectivity. Low-cost carriers, by contrast, emphasise point-to-point routes, simplified service offerings and high aircraft utilisation. Global airline alliances – Star Alliance, oneworld and SkyTeam – have emerged as key strategic mechanisms for full-service carriers to extend their reach and

coordinate schedules (Wood, 2009). These alliances allow carriers to operate extensive virtual networks, effectively responding to the competitive pressure exerted by the expansion of low-cost models (LIGS University, 2022; Ranganathan, 2018).

The study focuses on two leading European airline groups that represent contrasting yet influential strategic archetypes in the international market: Ryanair as a low-cost carrier and Lufthansa Group as a full-service network carrier with a multi-brand strategy. (MatrixBCG, 2023) ; SWOT Analysis Example, 2023; Luo, 2024).

The logical link between service characteristics and the resulting strategic configurations is visualized in the conceptual framework (see Figure 1).

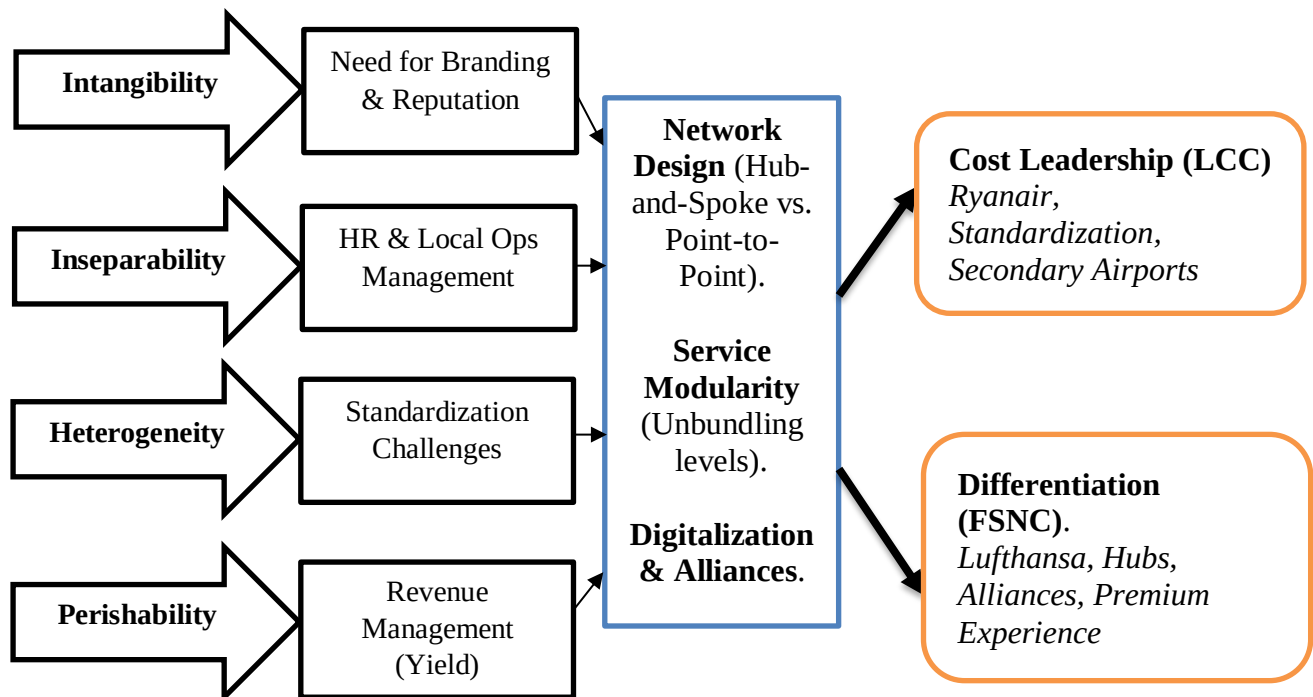


**Figure 1. Conceptual framework: the impact of service characteristics on strategic positioning in the international airline industry**

*Compiled by the author*

The conceptual framework illustrates how the core characteristics of services (IHIP model) act as drivers for strategic decision-making in the airline industry. Specifically, intangibility and heterogeneity force carriers to choose between extreme service standardization (Cost Leadership) or complex brand differentiation. Meanwhile, perishability and inseparability dictate the configuration of

networks and the degree of service modularity, leading to the distinct operational archetypes of Ryanair and Lufthansa Group. The framework illustrates the causal relationship between the IHIP attributes of services (Intangibility, Inseparability, Heterogeneity, and Perishability) and the strategic choices of airline carriers. The model demonstrates how these characteristics necessitate specific

configurations of network design, service modularity, and digital integration, ultimately leading to the adoption of either a Cost Leadership (LCC) or a Differentiation (FSNC) strategic archetype.

Ryanair is widely recognised as a benchmark for cost leadership in European aviation, operating a large network of short-haul routes, often using secondary airports and a strictly standardised fleet. (Latticework, 2024). Lufthansa Group, by contrast, operates full-service network airlines (e.g., Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines) and has pursued a multi-brand strategy by developing and restructuring its low-cost and point-to-point brand Eurowings.

Case analysis: Ryanair's cost leadership strategy. Ryanair has built its competitive strategy around an uncompromising pursuit of cost leadership in short-haul European markets. The airline operates a highly standardised fleet, predominantly composed of Boeing 737 aircraft, which reduces maintenance and training costs and allows for greater flexibility in aircraft deployment. High aircraft utilisation, rapid turnaround times and a dense schedule of flights contribute to spreading fixed costs over a large number of passenger kilometres. (Quartr, 2023; Latticework, 2024).

A distinctive feature of Ryanair's strategy is its extensive use of secondary and regional airports, which typically offer lower landing fees and airport charges than major hubs. (LIGS University, 2022; Quartr, 2023). These airports are often located further from city centres, but they enable the airline to keep costs down and negotiate favourable terms by generating new traffic for underutilised infrastructure. By leveraging these cost advantages, Ryanair is able to offer very low base fares, often significantly undercutting full-service carriers and sometimes even other low-cost competitors on overlapping routes.

Ryanair's service model is built around unbundling: the basic ticket provides only transportation from point A to point B, while most additional elements –checked baggage, seat selection, priority boarding, onboard food and other extras – are sold separately. (LIGS

University, 2022; Quartr, 2023), Latticework, 2024. This unbundling not only keeps the advertised fare low but also generates substantial ancillary revenues, which have become a major component of the airline's income. The ancillary revenue model allows the airline to maintain low base fares while monetising additional willingness to pay among certain customer segments. From a strategic perspective, Ryanair's cost leadership model has exerted considerable competitive pressure on rivals. Full-service carriers have been forced to reduce fares on competing routes, adjust capacity and, in some cases, withdraw from unprofitable point-to-point services. (Wood, 2009; Ranganathan, 2018). The presence of Ryanair often leads to lower average fares and stimulates demand, expanding the market by attracting price-sensitive travellers who might otherwise not fly. At the same time, the model has been criticised for its reliance on tight labour practices, strict policies on additional fees and limited service flexibility, which can negatively affect customer satisfaction in some segments.

Case analysis: Lufthansa Group's differentiation and multi-brand strategy. Lufthansa Group pursues a markedly different competitive strategy, centred on differentiation through network breadth, service quality and brand positioning. The group's core full-service airlines – Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines and others – operate hub-and-spoke networks that connect numerous destinations via major hubs such as Frankfurt, Munich, Zurich and Vienna. These hubs facilitate complex itineraries, especially for intercontinental and transfer passengers, and allow the group to capture higher-yield traffic, particularly in business and premium segments. Differentiation is further supported by multi-class cabins, including premium economy, business and first class on long-haul routes, along with enhanced onboard services and airport lounges. Comprehensive loyalty programs, such as Miles & More, create additional value for frequent flyers and corporate customers by offering status benefits, mileage accumulation and redemption opportunities. Through its

membership in Star Alliance, Lufthansa Group extends its virtual network via code-sharing and coordinated schedules, providing customers with broad global connectivity under a unified brand experience. (Luo, 2024, MatrixBCG, 2023; SWOT Analysis Example, 2023; PESTEL Analysis, 2023). At the same time, Lufthansa Group has recognised the need to respond to competition from low-cost carriers on short-haul and point-to-point routes. Over time, the group has experimented with various multi-brand and restructuring strategies, including the development of Germanwings and later Eurowings as lower-cost brands. Eurowings has been positioned to compete more directly with LCCs on intra-European routes, with a simplified product and more cost-efficient operations, while still benefiting from group synergies in purchasing, maintenance and fleet management. This multi-brand approach reflects an attempt to segment the market and avoid diluting the premium positioning of the core Lufthansa brand. From a competitive strategy perspective, Lufthansa Group embodies a differentiation strategy complemented by selective cost-oriented initiatives in particular segments. Its ability to offer premium services, extensive connectivity and alliance benefits allows it to maintain higher average yields than low-cost carriers, particularly on long-haul and corporate travel markets. However, the group faces ongoing challenges in aligning cost structures with competitive pressures on short-haul routes, integrating different brands and business models, and managing labour relations and regulatory constraints across multiple jurisdictions.

The comparative analysis of Ryanair and Lufthansa Group illustrates how classic generic strategies are adapted and recombined within the complex environment of international service markets. The findings suggest that a firm's success depends not merely on the choice of a strategic archetype, but on the meticulous alignment of its entire value chain with that choice. While Ryanair's strategy closely follows the logic of cost leadership, it does so by exploiting service-specific dimensions – such as unbundling and secondary infrastructure – that were not present in Porter's original manufacturing-based model. Conversely, Lufthansa Group's differentiation strategy is increasingly reliant on network connectivity and multi-brand positioning to defend its premium status against low-cost encroachment.

The distinct strategic archetypes of Ryanair and Lufthansa Group are most clearly reflected in the configuration of their respective value chains. While both carriers have heavily invested in digitalization, the strategic intent behind these technological adoptions remains fundamentally different. For Ryanair, digital tools serve as a primary lever for cost decomposition, allowing the airline to replace manual labor with automated self-service processes, thereby reinforcing its cost leadership position. In contrast, Lufthansa Group utilizes digitalization as a mechanism for value enhancement, leveraging data analytics and mobile platforms to deliver a seamless, personalized experience that justifies its premium pricing. A detailed comparison of how these firms align their primary and support activities with their chosen competitive strategies is presented in Table 1.

Table 1

**Comparative analysis of value chain configurations: Ryanair vs. Lufthansa Group**

| Value Chain Activity             | Ryanair (Cost Leadership)                                                                                                  | Lufthansa Group (Differentiation)                                                                                      |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inbound &amp; Operations</b>  | Point-to-point routes; secondary airports; high aircraft utilization; fast turnaround times (<25 min).                     | Hub-and-spoke system; primary global hubs; complex flight connections; multi-class cabin configurations.               |
| <b>Marketing &amp; Sales</b>     | Direct online sales (90%+); dynamic pricing; aggressive unbundling and upselling of ancillary services.                    | Multi-channel distribution (GDS); corporate contracts; global branding; alliance-based marketing (Star Alliance).      |
| <b>Service &amp; Support</b>     | Focus on self-service; standardized digital interactions; minimal frontline staff involvement.                             | Premium lounges; personalized in-flight service; dedicated 24/7 support for elite frequent flyers.                     |
| <b>Technology Development</b>    | <b>Digitalization for Efficiency:</b><br>Automation of check-in and baggage drop to minimize labor costs and airport fees. | <b>Digitalization for Loyalty:</b> AI-driven personalization via apps; predictive analytics for Miles & More members.  |
| <b>Human Resource Management</b> | High labor productivity; multi-tasking crews; flexible and cost-effective employment contracts.                            | Specialized training for premium service; investment in high-skilled personnel; strong emphasis on social partnership. |

Source: compiled by the author

These configurations suggest that in international service industries, competitive advantage is increasingly determined by spatial and relational dimensions. For airlines, the choice of network design (hub-and-spoke vs. point-to-point) fundamentally shapes the cost structure and the perceived value of the service. Furthermore, the role of alliances provides full-service carriers with a "virtual scale" that allows for differentiation through global reach without the prohibitive costs of direct ownership on every route.

From a managerial viewpoint, the findings underscore the importance of strategic clarity and internal consistency. Ryanair's success is grounded in a coherent, tightly aligned system of activities that reinforce cost leadership; partial imitation by full-service carriers without equivalent structural changes tends to yield weaker results. Lufthansa Group's experience shows that multi-brand strategies can help address heterogeneous market segments but also introduce organisational complexity and integration challenges. (Accelingo, 2023; Karsbergen, 2024; Wood, 2009; Ranganathan, 2018).

Managers in international service firms must therefore avoid drifting into "stuck in the middle" positions, where cost and differentiation efforts are insufficient to establish a clear competitive advantage.

The cases also have implications for competition policy and regulation. The expansion of low-cost carriers has increased competitive pressure and benefited consumers through lower fares, but has also raised concerns about labour standards and environmental impacts. Full-service carriers and alliances have been scrutinised for potential market power, especially on hub-dominated routes, prompting regulators to monitor slot allocation, state aid and joint pricing practices. Policymakers must strike a balance between promoting competition, ensuring connectivity and supporting the financial sustainability of strategically important carriers.

**Conclusion.** This study examined the implementation of competitive strategies in the international passenger airline industry, using Porter's generic strategies framework as a theoretical lens. Based on the comparative

analysis of Ryanair and Lufthansa Group, the following conclusions can be drawn in response to the research questions:

1. Adaptation of generic strategies to international service markets. The findings demonstrate that in international service markets, generic strategies must be adapted to account for the unique characteristics of services, particularly intangibility and inseparability. Cost leadership is not merely about production efficiency but involves extreme service unbundling, high asset utilization (aircraft rotation), and the use of secondary infrastructure to minimize landing fees. Differentiation, conversely, shifts from product features to network connectivity and relationship management. In international settings, building brand trust and reputation becomes the primary lever for overcoming the "liability of foreignness."

2. Configuration of competitive strategies: LCCs vs. FSNCs. The analysis reveals two distinct strategic configurations:

–*Low-Cost Carriers (Ryanair)*: configure their strategy through a point-to-point network design, a standardized fleet, and an ancillary revenue model. Their competitive advantage is rooted in a "value-for-money" proposition achieved through the decoupling of core transportation from additional services.

–*Full-Service Network Carriers (Lufthansa Group)*: utilize a hub-and-spoke network to maximize connectivity and capture premium segments. Their strategy is configured through multi-class service offerings, global airline alliances (Star Alliance), and sophisticated loyalty programs. Lufthansa's use of a multi-brand strategy (Eurowings) illustrates an attempt to create a hybrid configuration to address price-sensitive segments without diluting the flagship brand's premium status.

**Conflict of interest.** The author declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

**Funding.** The author declare that no separate financial support was received for the publication of this article. The research was carried out within the framework of the author's professional activity at the university.

**Ethics statement.** All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

**Generative AI statement.** The author declare that no Generative AI was used in the preparation of this manuscript.

3. Theoretical and managerial implications. Theoretically, this research suggests that classic strategy frameworks should be refined to include *spatial and relational dimensions*, such as network density and alliance participation, which are critical in global service industries. For managers, the study underscores the necessity of *strategic consistency*. Successful firms avoid being "stuck in the middle" by aligning their internal activities – from fleet management to digital customer interfaces – with their chosen strategic archetype. Digitalization acts as a double-edged sword: while it increases price transparency and competition, it also offers unprecedented opportunities for sophisticated revenue management and personalized service delivery.

Future research should expand on the findings of this study by incorporating a quantitative analysis of the long-term financial impacts of hybrid strategic configurations, particularly in the post-pandemic recovery phase. Furthermore, strategic scenarios for the sustainable development of aviation infrastructure, as explored by Kharazishvili et al. (2022), provide a critical foundation for analyzing the post-war recovery and resilience of transport systems in volatile environments. Given the increasing convergence between low-cost and full-service models, it would be valuable to investigate the role of sustainable aviation fuels (SAF) and green technologies as new dimensions of differentiation and cost management. Furthermore, subsequent studies could explore the impact of artificial intelligence and machine learning on real-time dynamic pricing and personalized customer journeys across different regional markets, providing a more granular understanding of how digitalization reshapes the global competitive landscape.



## References:

1. Accelingo. (2023). *Competitive strategies in international business*. <https://www.accelingo.com/competitive-strategies-in-international-business/>
2. Akram, M. U., & Hanif, M. S. (2021). Competitive strategies in international service markets: Evidence from the passenger air transport industry. *Social Sciences Studies Journal*, 7(85), 3121–3132. <https://doi.org/10.26733/sssj.v7i85.4190>
3. Camphouse. (2022). *International marketing strategy: How to expand your business globally*. <https://camphouse.io/blog/international-marketing-strategy>
4. Desklib. (2021). *Ryanair competitive strategy*. <https://desklib.com/study-documents/ryanair-competitive-strategy/>
5. Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., & Aicken, M. (2007). Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*, 15(3), 168–177. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2006.02.012>
6. Henault, J. (2023, April 14). *International marketing: Definition, strategies, and examples*. Shopify. <https://www.shopify.com/blog/international-marketing>
7. Indeed Editorial Team. (2023, July 21). *Market entry strategies: Definition and 10 types*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/market-entry-strategies>
8. Institute for Manufacturing. (2020). *Porter's generic competitive strategies*. University of Cambridge. <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porter-s-generic-competitive-strategies/>
9. Kharazishvili, Y., Kwilinski, A., Bugayko, D., Hryhorak, M., Butorina, V., & Yashchyshyna, I. (2022). Strategic scenarios of the post-war recovery of the aviation transport sustainable development: The case of Ukraine. *Virtual Economics*, 5(3), 7–30. <https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.03>
10. Karsbergen, K. (2024). *Airlines: Aviation strategy and competitive strategy* [Post]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/posts/koenkarsbergen-airlines-aviationstrategy-competitivestrategy-activity-7382048445328490496-VQmz>
11. Latticework. (2024, April 19). *Ryanair: Capital efficiency and the low-cost model*. <https://www.latticework.com/p/ryanair-capital-efficiency-low-cost>
12. LIGS University. (2022). *Comparison between low-cost and traditional airlines: Case study of British Airways and easyJet*. <https://ligsuniversity.com/comparison-between-low-cost-traditional-airlines-case-study-of-british-airways-and-easyjet/>
13. Lokalise. (2023, March 23). *International pricing strategies: Key types and how to choose one*. <https://lokalise.com/blog/international-pricing-strategies/>
14. Luo, X. (2024). *The development strategy for airlines: A case study of Lufthansa Group* [Bachelor's thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/10024/885130/2/Luo\\_Xinrui.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/10024/885130/2/Luo_Xinrui.pdf)
15. MatrixBCG. (2023). *Lufthansa competitors analysis*. <https://matrixbcg.com/blogs/competitors/lufthansa>
16. Nguyen Rose, T. (2023, November 7). *Strategies for competing in international markets*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/strategies-competing-international-markets-tuoi-nguyen-rose--vniic/>
17. O'Connell, J. F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low-cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259–272. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.01.007>
18. One IBC. (2023). *Unlocking global success by international market entry strategies*. <https://www.oneibc.com/en-us/insights/unlocking-global-success-by-international-market-entry-strategies>
19. PESTEL Analysis. (2023). *Lufthansa competitors analysis*. <https://pestel-analysis.com/blogs/competitors/lufthansa>
20. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
21. Quartr. (2023). *How Ryanair's relentless cost-cutting redefined the airline industry*. <https://quartr.com/insights/edge/how-ryanairs-relentless-cost-cutting-redefined-the-airline-industry>
22. Ranganathan, P., & Aggarwal, R. (2018). Study designs: Part 1 - An overview and classification. *Perspectives in Clinical Research*, 9(4), 184–186. [https://doi.org/10.4103/picr.PICR\\_124\\_18](https://doi.org/10.4103/picr.PICR_124_18)
23. Smerichevskyi, S. F., & Hura, S. M. (2021). Systemic economic dynamics of passenger aviation transport and institutional mechanisms of its regulation. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 2(82), 46–54. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-7>
24. StudyMoose. (2022). *Ryanair's business level strategy*. <https://studymoose.com/ryanairs-business-level-strategy-essay>
25. SWOT Analysis Example. (2023). *Lufthansa Group competitors*. <https://swotanalysisexample.com/blogs/competitors/lufthansagroup-competitors>
26. Wittman, M. D., & Belobaba, P. P. (2018). Evolving competition between low-cost carriers and full-service airlines. *Journal of Air Transport Management*, 71, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.05.011>
27. Wood, G. (2009). The welfare state and the cultural reproduction of purity: The case of Bangladesh. *International Journal of Educational Development*, 29(5), 530–539. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2009.04.007>

УДК 330.34 : 004.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-78-87

Дата надходження: 02.03.2026

Дата прийняття до друку: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ІТ-СЕКТОР ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ольга Пилипенко<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Канд. 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](mailto:pylypenko.olha@tnu.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

## IT SECTOR AS A FACTOR OF ECONOMIC STABILITY AND RECOVERY OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

Olha Pylypenko<sup>1</sup>

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

**Анотація.** У статті досліджено роль ІТ-сектору як стратегічного ресурсу забезпечення економічної стійкості (resilience) та подальшого повоєнного відновлення національної економіки України. Обґрунтовано, що в умовах безпрецедентних зовнішніх шоків ІТ-індустрія трансформувалася з сервісної галузі на фундаментальний антикризовий стабілізатор макроекономічної системи. Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація ролі ІТ-сектору як стратегічного чинника забезпечення адаптивної стійкості національної економіки України, а також визначення механізмів його впливу на процеси структурного відновлення в умовах глобальної цифровізації та Industry 4.0. У ході дослідження використано комплекс методів: діалектичний та логіко-узагальнюючий – для уточнення сутності термінів «економічна стійкість» та «цифрові переливи»; системно-структурний – для аналізу міжгалузевих зв'язків в умовах Industry 4.0; статистичний та порівняльний – для оцінки внеску ІТ-послуг у макроекономічну стабільність; графічний – для візуалізації моделі взаємодії цифрового та реального секторів економіки. Автор аналізує ІТ-сектор крізь призму трьох функціональних ролей: джерела стабільних валютних надходжень, технологічного ядра для цифровізації традиційних галузей (агросектору, логістики, енергетики) та базису для розвитку оборонних технологій (Defense Tech). Особливу увагу приділено концептуалізації мультиплікативних ефектів, які генерує цифрова економіка. На відміну від існуючих підходів, у роботі запропоновано модель «адаптивної стійкості», яка враховує не лише здатність галузі до виживання, а й її потенціал щодо створення «цифрових переливів» (digital spillovers) у суміжні сектори, що пришвидшує їхнє відновлення. Доведено, що інтелектуальне ядро ІТ-сфери стає визначальним фактором подолання інституційних бар'єрів та стимулювання структурних перетворень у контексті Industry 4.0. Результати дослідження можуть бути використані для коригування державних стратегій відновлення України, де ІТ-сектор розглядається не як ізольований експортний сегмент, а як інтегральна складова нової архітектури національної безпеки та економічної самодостатності.

**Ключові слова:** ІТ-сектор, економічна стійкість, адаптивність, цифрові переливи (digital spillovers), Industry 4.0, національна економіка, відновлення економіки, цифрова трансформація, Defense Tech.

**Формул:** 0, **рис.:** 2, **табл.:** 1, **бібл.:** 27

**Abstract.** The article examines the role of the IT sector as a strategic resource for ensuring economic resilience and subsequent post-war recovery of the national economy of Ukraine. It is substantiated that under the conditions of unprecedented external shocks, the IT industry has transformed from a service sector into a fundamental anti-crisis stabilizer of the macroeconomic system. The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and conceptualization of the IT sector's role as a strategic factor in ensuring the adaptive resilience of Ukraine's national economy, as well as to define the mechanisms of its influence on structural recovery processes in the context of global digitalization and Industry 4.0. The methodological framework of the study is based on a systems approach. During the research, a complex of methods was applied: dialectical and logical-generalization methods – to clarify the essence of the terms "economic resilience" and "digital spillovers"; systemic-structural analysis – to examine intersectoral linkages under Industry 4.0 conditions; statistical and comparative analysis – to assess the contribution of IT services to macroeconomic stability; the graphical method – to visualize the interaction model between the digital and real sectors of the economy. The author analyzes the IT sector through the prism of three functional roles: a source of stable foreign

*exchange earnings, a technological core for the digitalization of traditional industries (agriculture, logistics, energy), and a basis for the development of defense technologies (Defense Tech). Particular attention is paid to the conceptualization of the multiplicative effects generated by the digital economy. Unlike existing approaches, the paper proposes a model of "adaptive resilience," which considers not only the industry's ability to survive but also its potential to create "digital spillovers" into related sectors, accelerating their recovery. It is proved that the intellectual core of the IT sphere becomes a decisive factor in overcoming institutional barriers and stimulating structural transformations in the context of Industry 4.0. The results of the study can be used to adjust state strategies for the recovery of Ukraine, where the IT sector is considered not as an isolated export segment but as an integral component of the new architecture of national security and economic self-sufficiency.*

**Keywords:** IT sector, economic resilience, adaptability, digital spillovers, Industry 4.0, national economy, economic recovery, digital transformation, Defense Tech.

**Formulas:** 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 1, **bibl.:** 27

**Постановка проблеми.** Сучасний стан національної економіки України характеризується безпрецедентною кумуляцією екзогенних шоків, спричинених повномасштабною воєнною агресією, руйнацією традиційних логістичних ланцюгів та критичним пошкодженням індустріальних активів. У цих умовах стратегічного значення набуває пошук внутрішніх драйверів адаптивної стійкості (*economic resilience*), здатних забезпечити не лише стабілізацію макроекономічних показників у короткостроковій перспективі, а й закласти підґрунтя для структурної трансформації в процесі повоєнного відновлення.

Центральне місце у цьому процесі посідає ІТ-сектор, який продемонстрував найвищу серед усіх галузей економіки гнучкість та здатність до збереження операційної ефективності. Проте, попри наявність ґрунтовних досліджень щодо мультиплікативних ефектів цифрової економіки та її впливу на ВВП, роль ІТ як інтегрального чинника стійкості суміжних секторів залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребує глибшого вивчення механізм «цифрових переливів» (*digital spillovers*), через які ІТ-сектор транслює інноваційний імпульс у традиційні галузі промисловості та агробізнесу, підвищуючи їхній опір деструктивним факторам.

Проблема посилюється динамічним переходом до Industry 4.0 та появою нових високотехнологічних кластерів, таких як Defense Tech, що потребують переосмислення класичних моделей економічного зростання. Відсутність чітко артикульованої концептуальної моделі взаємозв'язку між розвитком цифрового

капіталу та загальнонаціональною стійкістю створює науковий вакуум, що перешкоджає формуванню ефективної державної стратегії відновлення, яка б базувалася на інтелектуалізації національного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації ІТ-сектору та його впливу на національну економіку в умовах глобальних викликів перебувають у центрі уваги широкого кола науковців. Аналіз публікацій останніх років свідчить про зміщення наукового фокусу від вивчення суто сервісних функцій галузі до дослідження її як фундаментального чинника економічної стабілізації та інноваційного відновлення.

Значний внесок у дослідження макроекономічної ролі ІТ-сектору та його експортного потенціалу в умовах воєнного стану зробили Мельник та Завгородня (2022). У своїх працях автори детально аналізують динаміку українського ІТ на світовому ринку, підкреслюючи антикризову стійкість галузі та її здатність підтримувати позитивний платіжний баланс держави навіть за умов фізичної деструкції традиційних промислових активів. Питання статистичного вимірювання внеску цифровізації у ВВП та структурування галузі за КВЕД 62.0 (комп'ютерне програмування) ґрунтовно розглянуто у публікаціях Петрової, Дейнеки та Прядко (2025). Автори використовують методи кореляційно-регресійного аналізу для підтвердження прямої залежності між кількістю суб'єктів ІТ-бізнесу та обсягами валютної виручки країни.

Вагомим доповненням до сучасної наукової дискусії є дослідження Ігнатко

(2025), яка розглядає IT-індустрію як ключовий чинник не лише економічного зростання, а й фундаментальної цифрової трансформації України. Автор акцентує увагу на тому, що IT-сектор у 2025 році став головним драйвером українського експорту, забезпечуючи критично важливі податкові надходження та створюючи підґрунтя для сталого розвитку через впровадження штучного інтелекту. Особливої уваги у її роботах заслуговує аналіз трансформаційної ролі AI в аграрному секторі та викликів кібербезпеки в цифровій економіці, що прямо корелює з концепцією міжгалузевої стійкості.

Важливий аспект мультиплікаційних ефектів, що виникають внаслідок діяльності IT-компаній, розкрито в роботі Рожкової (2025). Дослідниця акцентує увагу на тому, що IT-сектор стимулює розвиток суміжних сфер, таких як FinTech, EdTech та особливо Defense Tech. Вона доводить, що створення одного робочого місця в IT сприяє виникненню додаткових вакансій у сфері обслуговування, логістики та професійних послуг, що є критичним для збереження зайнятості в кризовий період.

Теоретичне осмислення IT-сектору як частини критичної інфраструктури національної економіки представлено у дослідженнях Магдисюк та Портної (2024). Автори пропонують підходи до аналізу функціонування галузі через систему національних рахунків, оцінюючи валову додану вартість та проміжне споживання сектору. Це дозволяє поглянути на IT не лише як на експортний продукт, а як на інтегральну складову внутрішньої економічної безпеки.

Особливої ваги набувають дослідження інституційного середовища та державних стратегій підтримки цифровізації. Аналітичні доповіді Національного інституту стратегічних досліджень за редакцією Жаліла та Собкевич (2024) визначають пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни, де IT розглядається як інструмент модернізації промисловості. У цьому ж контексті важливими є звіти OECD (2024), присвячені цифровій трансформації бізнесу

в Україні. Експерти наголошують, що прискорення впровадження цифрових інструментів у сегменті МСП є ключовою умовою підвищення адаптивної стійкості (*resilience*) всієї економічної системи.

Вплив Industry 4.0 на стратегічне управління IT-компаніями та їхні структурні перетворення досліджено у працях Пилипенко та Процька (2024, 2025). Автори розглядають цифровізацію як середовище, що змінює бізнес-моделі українських підприємств, роблячи їх більш конкурентоспроможними на глобальному рівні.

Фактори сталого розвитку IT-підприємств в умовах воєнного стану проаналізовано Кошельок та Павловою (2024), які виділяють зовнішні та внутрішні детермінанти, що впливають на виживання та ріст компаній. Питання трансформації ІКТ-сектору та стратегії його сталого розвитку також розглядалися Алексєєвською та Чайковською (2024), які підкреслюють важливість інтеграції в європейський цифровий простір.

Попри значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим механізм «цифрових переливів» (*digital spillovers*) у специфічних умовах повоєнного відновлення, коли IT-сектор має стати не лише самостійним гравцем, а й сервісним ядром для цифрової модернізації реального сектору України на засадах Industry 4.0. Саме цей аспект потребує подальшого поглибленого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація ролі IT-сектору як стратегічного чинника забезпечення адаптивної стійкості національної економіки України, а також визначення механізмів його впливу на процеси структурного відновлення в умовах глобальної цифровізації та Industry 4.0.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, у межах якого використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний та логіко-узагальнюючий методи застосовано для уточнення понятійно-категоріального апарату щодо економічної стійкості та

«цифрових переливів»; метод системно-структурного аналізу дозволив дослідити взаємозв'язки між ІТ-сектором та іншими галузями в контексті Industry 4.0; методи статистичного та порівняльного аналізу використано для оцінки внеску ІТ-послуг у макроекономічну стабільність України в кризовий період, а графічний метод слугував для візуалізації архітектури взаємодії цифрового та реального секторів економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація потенціалу ІТ-сектору як драйвера відновлення національної економіки потребує насамперед уточнення понятійно-категоріального апарату, що описує механізми адаптації економічних систем до екстремальних шоків. Центральною категорією у цьому контексті постає «економічна стійкість» (*economic resilience*).

У сучасній науковій думці під економічною стійкістю пропонується розуміти не лише здатність системи повертатися до рівноважного стану (що досліджували такі вчені, як Мартін (2012) та Фостер (2006)), а й спроможність до структурної трансформації. Для України, де традиційні індустріальні галузі зазнали руйнувань, стійкість забезпечується «інтелектуальним ядром» – ІТ-сектором. На відміну від капіталомістких галузей, цифрова економіка має низьку вразливість до руйнування фізичної інфраструктури, що дозволяє їй виконувати роль «економічного буфера». У працях Румика (2007) неодноразово наголошувалося про вплив саме інноваційної складової на стабілізацію національної економіки в періоди фінансових криз.

Важливим теоретичним доповненням до аналізу впливу цифровізації є категорія «цифрових переливів» (*digital spillovers*). Ця концепція, яку активно розвивають експерти Oxford Economics (2017) та Бріньолфссон (2003), пояснює виникнення непрямих позитивних екстерналій від впровадження ІТ-рішень у нецифрові сектори. На українському науковому ґрунті питання технологічної

дифузії та інтелектуалізації виробництва ґрунтовно розглядалися у роботах Федулової (2015) та Ляшенка (2018).

Механізм дії «цифрових переливів» реалізується через три основні канали:

1. Технологічний канал: пряма дифузія інновацій, що базується на засадах Industry 4.0, описаних Швабом (2019), де ІТ стає інтегратором для промисловості та агросектору.

2. Канал людського капіталу: поширення цифрових навичок, що, згідно з концепцією людського капіталу Беккера (1993), підвищує загальну продуктивність праці в країні.

3. Інституційний канал: забезпечення прозорості та швидкості бізнес-процесів через цифрові платформи, що корелює з теоріями нового інституціоналізму Норта (1990).

Таким чином, ІТ-сектор генерує ефект, який виходить за межі суто галузевих показників. Як зазначає у своїх працях Уманців (2021), цифровізація виступає не просто як окремий вид діяльності, а як системний чинник підвищення ефективності капіталу в масштабах всієї держави. Це створює умови для формування «цифрового щита», де автоматизація дозволяє підприємствам реального сектору зберігати життєздатність навіть за умов дефіциту традиційних ресурсів.

Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток вітчизняного Defense Tech. Спираючись на досвід країн з інноваційною моделлю розвитку (наприклад, праці Сенора та Зінгера (2009) щодо ізраїльського досвіду), можна стверджувати, що цифрові переливи від військових технологій стимулюють виникнення нових високотехнологічних ніш, які стануть фундаментом для повоєнного відновлення України.

У межах концепції Industry 4.0 взаємозв'язки між ІТ-сектором та іншими галузями національного господарства набувають характеру системної інтеграції, де цифрові технології перестають бути допоміжним інструментом і стають центральним операційним ядром.

Нижче представлено опис цих взаємозв'язків, структурований за ключовими векторами впливу:

*1. Конвергенція ІТ та реального сектору (вертикальна інтеграція).*

В умовах Четвертої промислової революції традиційне виробництво трансформується у «розумні заводи» (*Smart Factories*). ІТ-сектор забезпечує створення кіберфізичних систем, де кожен етап створення доданої вартості контролюється в реальному часі:

- в агросекторі – через впровадження індустриального інтернету речей (ІоТ), використання дронів та супутникового моніторингу, що дозволяє оптимізувати витрати ресурсів.

- у промисловості – через впровадження «цифрових двійників» (*Digital Twins*), які дозволяють моделювати виробничі процеси та прогнозувати поломки обладнання до їх виникнення.

*2. Формування міжгалузевих екосистем (горизонтальна інтеграція).*

ІТ-сектор виступає сполучною ланкою, що об'єднує постачальників, виробників та споживачів у єдину цифрову мережу. Це радикально змінює логістику та управління ланцюгами поставок:

- логістика та ритейл – завдяки алгоритмам Big Data та блокчейн-технологіям забезпечується повна прозорість руху товарів, мінімізуються складські залишки та прискорюється оборотність капіталу.

- енергетика – розвиток «розумних мереж» (*Smart Grids*) дозволяє інтегрувати відновлювані джерела енергії та балансувати споживання в енергосистемі, що є критичним для енергетичної стійкості держави.

*3. Технологічні «переливи» у Defense Tech та безпековий сектор.*

Для України специфічним і найбільш динамічним зв'язком у межах Industry 4.0 став союз ІТ та оборонно-промислового комплексу. Цифрові

компетенції (ШІ, машинний зір, захищений зв'язок) інтегруються у виробництво засобів радіоелектронної боротьби та безпілотних систем. Це створює унікальний тип взаємодії, коли воєнні технології стимулюють цивільні інновації і, навпаки, формуючи новий високотехнологічний кластер економіки.

*4. Сервітизація промисловості (Product-as-a-Service).*

Завдяки ІТ-сектору змінюється сама бізнес-модель національного господарства. Промислові підприємства переходять від продажу товару до продажу сервісу (результату). Наприклад, виробник обладнання не просто продає верстат, а надає доступ до його функцій, забезпечуючи дистанційний моніторинг та оновлення програмного забезпечення. Це створює стабільні довгострокові економічні зв'язки між розробниками ПЗ та промисловими гігантами.

*5. Трансформація людського капіталу та ринку праці.*

Взаємозв'язок проявляється також через дифузію цифрових компетенцій. Спеціалісти ІТ-сектору переходять у фінтех, енергетику чи агротех, приносячи з собою культуру гнучкого управління (*Agile*) та автоматизації. Це підвищує загальну інтелектуальну місткість національної економіки, роблячи її більш адаптивною до глобальних технологічних змін.

Таким чином, у межах Industry 4.0 ІТ-сектор виконує роль системного інтегратора, який «зшиває» розрізнені галузі в єдиний високотехнологічний організм. Це не просто взаємовигідне партнерство, а формування нової архітектури господарювання, де конкурентоспроможність будь-якої традиційної галузі на 70-80% визначається рівнем її цифрової інтеграції з ІТ-сектором.

Логіко-структурну схему впливу ІТ-сектору на економічну стійкість України відобразимо на Рис. 1.



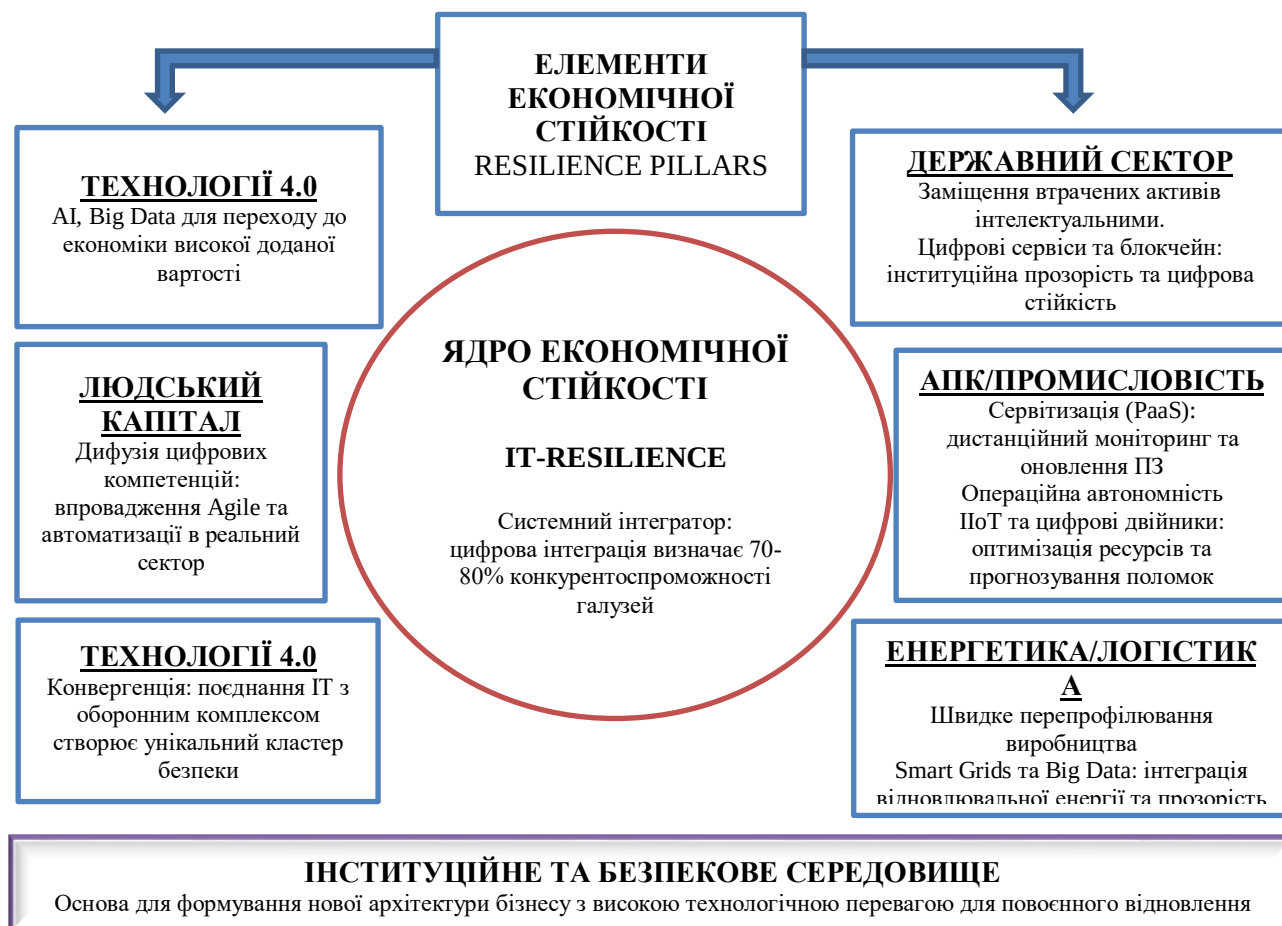


**Рис. 1. ІТ-сектор як системний інтегратор Industry 4.0 та основа економічної стійкості України**

*Джерело: побудовано автором*

Як показано на рис. 1, взаємодія ІТ-сектору з реальним сектором економіки через канали цифрових переливів формує багаторівневу систему стійкості, де цифровізація виступає не лише як інструмент оптимізації, а як ендегенний стабілізатор національного господарства. У центрі моделі розташоване технологічне ядро (IT-Core), яке генерує інноваційний імпульс у формі хмарних рішень, алгоритмів штучного інтелекту та систем кіберзахисту. Через технологічний канал цей імпульс забезпечує пряму дифузю інновацій у промисловість та АПК, створюючи ефект «цифрового двійника» виробничих процесів, що критично важливо для збереження керованості активами в умовах фізичних загроз.

Канал людського капіталу забезпечує горизонтальну стійкість: поширення цифрових компетенцій серед працівників традиційних галузей підвищує

їхню адаптивність, дозволяючи швидко перепрофілювати потужності під потреби воєнного часу або повоєнного відновлення. Водночас інституційний канал мінімізує транзакційні витрати та бюрократичні бар'єри через впровадження державних та бізнес-платформ, що створює прозоре середовище для залучення інвестицій.

Особливе місце в архітектурі моделі займає сегмент Defense Tech, який виконує роль каталізатора міжгалузевої стійкості. Військові технології, інтегровані з цивільним ІТ-сектором, формують «безпековий контур», що не лише захищає критичну інфраструктуру, а й стимулює виникнення нових високотехнологічних ніш. Таким чином, представлена модель демонструє перехід від лінійної залежності галузей до екосистемної взаємодії, де ІТ-сектор стає гарантом структурної цілісності та динамічного оновлення всієї економічної системи держави.

Показники, наведені в таблиці 1, дають змогу простежити динаміку ключових індикаторів функціонування ІТ-

сектору України у 2021-2025 рр. та оцінити його внесок у макроекономічну стабільність держави.

*Таблиця 1*

**Аналіз внеску ІТ-сектору в макроекономічну стабільність України\***

| Показник                                   | 2021   | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|--------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Обсяг експорту ІТ-послуг, млрд \$          | 6,95   | 7,35  | 6,70  | 6,45  | 6,66  |
| Темп приросту експорту, %                  | +35,0% | +5,8% | -8,5% | -4,2% | +3,3% |
| Частка ІТ у загальному експорті послуг, %  | 31,5%  | 45,3% | 41,2% | 37,4% | 41,6% |
| Частка сектору у ВВП (прямий внесок), %    | 4,0%   | 4,5%  | 4,7%  | 4,8%  | 4,9%  |
| Сплачені податки та збори, млрд грн        | 16,5   | 18,2  | 20,4  | 21,8  | 23,5  |
| Кількість спеціалістів у галузі, тис. осіб | 285    | 308   | 307   | 290   | 302   |

*\*Дані за 2024-2025 рр. базуються на звітах НБУ та прогнозних моделях профільних асоціацій*

Дані таблиці 1 свідчать, що попри коливання обсягів експортної виручки у 2023-2024 рр., ІТ-сектор зберіг статус одного з основних генераторів валютних надходжень та демонструє поступове відновлення після шокового навантаження 2022 р. Спостерігається стабільне зростання частки галузі у ВВП (до 4,9% у 2025 р.) та збільшення податкових надходжень, що підтверджує її високий фіскальний потенціал навіть в умовах воєнної економіки. Одночасне скорочення чисельності зайнятих у 2024 р. за відносно сталого рівня експортної виручки вказує на підвищення продуктивності праці та поступовий перехід від екстенсивної аутсорсингової моделі розвитку до більш капіталомістких продуктивних і високотехнологічних рішень. У сукупності ці тенденції дають підстави розглядати ІТ-сектор як ендегенний стабілізаційний компонент національної економіки, здатний підтримувати макроекономічну рівновагу та формувати ресурсну базу для подальшої цифрової трансформації інших галузей.

Виявлена динаміка макроекономічних показників ІТ-сектору та його внесок у валютну стабільність держави підтверджують гіпотезу про те, що ця галузь виконує роль фундаментального

стабілізатора національної економіки. Водночас проста констатація статистичних даних не дає повної відповіді на питання про внутрішню природу такої стійкості та механізми її трансляції на інші сфери господарства.

У цифровій економіці, де роль інформаційних технологій і digital-платформ суттєво зросла, питання адаптації фінансових стратегій до швидкозмінних умов стає все дедалі важливішим (Rumyk, & Puzyrova, 2025).

Стає очевидним, що вплив цифровізації не обмежується прямим наповненням бюджету чи створенням робочих місць. Він має багаторівневу архітектуру, у межах якої інтелектуальний капітал ІТ-сфери виконує функцію системного інтегратора, забезпечуючи узгоджену взаємодію між галузями та підтримуючи їхню життєздатність в кризових умовах. Це зумовлює необхідність переходу від переважно кількісного аналізу до концептуального моделювання каналів такого впливу. Важливу роль відіграє прогнозування можливих фінансових проблем на основі отриманих даних (Румик та Мельніченко, 2025).

Концептуальна модель економічної стійкості, представлена на рис. 2, дозволяє



візуалізувати та структурувати канали взаємодії ІТ-сектору з реальним сектором економіки (АПК, промисловістю, енергетикою) в межах парадигми Industry

4.0, де цифрові перевали виступають ключовим інструментом подолання структурних диспропорцій та прискорення повоєнного відновлення.

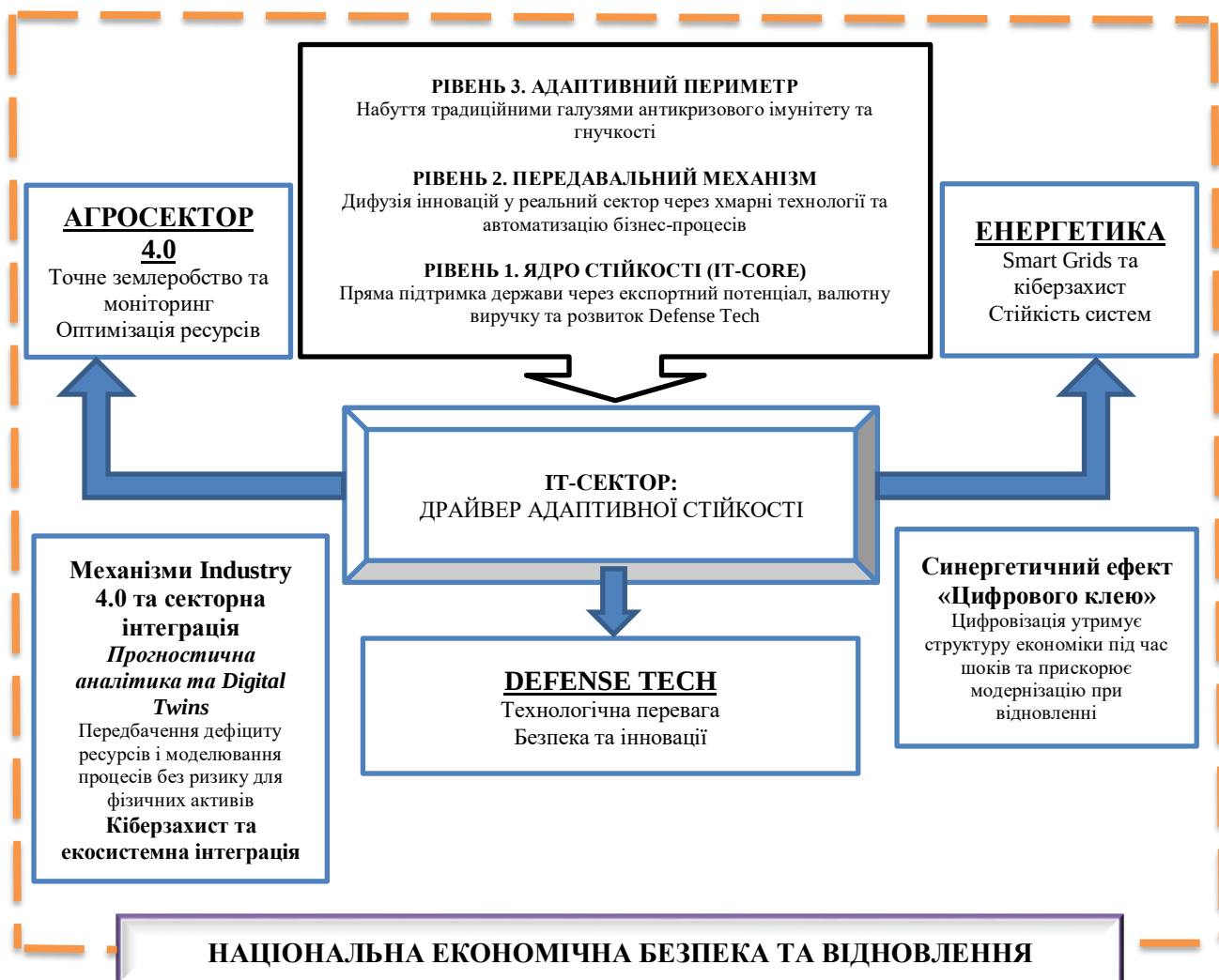


**Рис. 2. Концептуальна модель «Цифрового ядра» економічної стійкості**

Джерело: побудовано автором за допомогою NotebookLM

Запропонована модель розглядає ІТ-сектор не як ізольовану сервісну галузь, а як ендегенний стабілізатор, що пронизує всі рівні національного господарства. Її вихідне припущення полягає в тому, що стійкість (*resilience*) забезпечується здатністю цифрових технологій компенсувати втрати фізичного капіталу інтелектуальними рішеннями. Архітектура моделі побудована за ієрархічним принципом і включає три рівні взаємодії.

Перший рівень – ядро стійкості (IT-Core) – охоплює експортний потенціал,

валютну виручку та розвиток Defense Tech і відображає безпосередню фінансову й безпекову підтримку держави.

Другий рівень – передавальний механізм (Digital Spillovers) – описує канали дифузії цифрових інновацій у реальний сектор через автоматизацію бізнес-процесів, хмарні технології та дистанційне управління виробництвом.

Третій рівень – адаптивний периметр (Real Sector Resilience) – характеризує традиційні галузі (АПК, логістика, енергетика), які завдяки інтеграції з

ІТ-сектором набувають властивостей гнучкості, здатності до швидкого відновлення та антикризового імунітету.

Взаємодія між зазначеними рівнями реалізується через чотири ключові вектори, що відповідають парадигмі Industry 4.0: прогностичну аналітику, віртуалізацію активів, кіберзахист критичної інфраструктури та екосистемну інтеграцію, яка мінімізує трансакційні витрати та забезпечує безперервність виробничих і логістичних ланцюгів. Сукупна дія цих векторів формує синергетичний ефект модернізації та відновлення економіки.

Таким чином, авторська концептуальна модель «Цифрового ядра» економічної стійкості графічно відображає трирівневу ієрархію взаємодії ІТ-сектору з реальним сектором та чотири основні вектори впливу, що забезпечують формування адаптивної, стійкої до шоків національної економіки в умовах Industry 4.0.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що ІТ-сектор України трансформувався з відносно ізольованого експортного сегмента у системний стабілізатор національної економіки, який забезпечує адаптивну стійкість через механізм компенсації втрат фізичного капіталу інтелектуальними рішеннями. Обґрунтовано, що концепція цифрових переливів (*digital spillovers*) є ключовою для пояснення міжгалузевого впливу ІТ-сектору на аграрний комплекс,

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Мельник Т., & Завгородня Е. (2022). ІТ-СЕКТОР УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ: 2022. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*, 6, 17-36. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)02](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)02)

2. Петрова, А.Ю., Дейнека М.О., & Прядко К.О. (2025). ІТ-СЕКТОР УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, 108, 27-40. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-03>

енергетику та логістику, підвищуючи їхній інноваційний потенціал і здатність до відновлення в кризових умовах. Статистичний аналіз макроекономічних показників підтвердив антициклічний характер розвитку галузі: попри корекцію експортної виручки у 2023-2024 рр., фіскальна стійкість та частка ІТ-сектору у ВВП демонстрували зростання, що свідчить про посилення внутрішньої цифровізації та розширення ролі ІТ як джерела бюджетних надходжень. Запропонована авторська модель «Цифрового ядра» структурує процеси повоєнного відновлення на засадах Industry 4.0, у межах яких ІТ-сектор виступає сервісним і безпековим центром, що інтегрує фінансові, технологічні та інституційні компоненти економічної стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою параметрів дифузії технологій штучного інтелекту в промисловому секторі України, зокрема, вимірюванням їхнього впливу на продуктивність праці та структуру доданої вартості. Подальшого опрацювання потребує також розробка інституційних механізмів стимулювання кластерної взаємодії між ІТ-компаніями та підприємствами реального сектору в межах стратегії повоєнного відновлення, включно з інструментами державної підтримки, податкового стимулювання та розвитку інноваційної інфраструктури.

3. Ігнатко, М. (2025). ІТ-ІНДУСТРІЯ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ. *Acta Academiae Beregsasiensis Economics*, 11. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-103-113>

4. Рожкова, М. (2025). ПОТЕНЦІАЛ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РОЛЬ ІТ-СЕКТОРУ ТА МУЛЬТИПЛІКАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ. *Актуальні проблеми економіки*, 6 (288),

- 172-179. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-288-172-179>
- 5.Магдисюк, С.В., & Портна, О.В. (2024). АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІТ-СЕКТОРІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ЕКОНОМІЦІ КРАЇНИ ТА РЕГІОНІ. *Проблеми економіки*, 3 (61), 118-125. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-118-125>
- 6.Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с. DOI: [https://doi.org/10.53679/NISS\\_analytrep.2024.03](https://doi.org/10.53679/NISS_analytrep.2024.03)
- 7.OECD, (2024). Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>
- 8.Пилипенко, О., & Процько, 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>
- 9.Пилипенко, О.О., & Процько, Я.О. (2025). СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(80), 71-80. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-71-80>
- 10.Кошельок, Г.В., & Павлова, О.А. (2024). ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СТАЛІЙ РОЗВИТОК ІТ-ПІДПРИЄМСТВ. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 9 (322), 93-99. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-9-322-93-99>
- 11.Алексеевська, Г.С., & Чайковська, М.П. (2024). ТРАНСФОРМАЦІЯ ІКТ-СЕКТОРУ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Економіка та суспільство*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-98>
- 12.Martin, R. (2012). REGIONAL ECONOMIC RESILIENCE, HYSTERESIS AND RECESSIONARY SHOCKS. *Journal of Economic Geography*, 12 (1), 1-32. DOI: [10.1093/jeg/lbr019](https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019)
- 13.Foster, K.A. (2006). A Case Study Approach to Understanding Regional Resilience. Working Paper. University of California, Berkeley. URL: <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/59413/1/592535347.pdf>
- 14.Румик, І. (2007). Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в українській економіці. *Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*, 16, 89-95.
- 15.Digital Spillover: Measuring the true impact of the digital economy / Oxford Economics. 2017. URL: [https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/files/gci\\_digital\\_spillover.pdf](https://www.huawei.com/minisite/gci/en/digital-spillover/files/gci_digital_spillover.pdf)
- 16.Brynjolfsson, E., & Hitt, L.M. (2003). COMPUTING PRODUCTIVITY: FIRM-LEVEL EVIDENCE. *Review of Economics and Statistics*, 85 (4). URL: [https://www.researchgate.net/publication/2406395\\_Computing\\_Productivity\\_Firm-Level\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/2406395_Computing_Productivity_Firm-Level_Evidence)
- 17.Федулова, Л.І. (2015). Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика: монографія ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37dba622-407b-4580-917f-c1e0c57e0b4e/content>
- 18.Ляшенко, В.І. (2018). Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko\\_Vishnevsky\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf)
- 19.Шваб, К. (2019). Четверта промислова революція. Форс Україна. URL: <https://voxukraine.org/urivok-z-knigi-chetverta-promislova-revolutsiya-formuyuchi-chetvertu-promislovu-revolutsiyu-klausu-shvaba>
- 20.Becker, G.S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 402 p. URL: [https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730\\_0.pdf](https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730_0.pdf)
- 21.North, D.C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>
- 22.Уманців, Ю., & Бабкова, Є. (2021). Цифровізація економіки у контексті глобальних тенденцій суспільного розвитку. *Геополітика України: історія і сучасність*, 2(27), 102-113. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\)](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27))
- 23.Senor, D., & Singer, S. (2009). Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle. New York: Twelve. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1946\\_10229364.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1946_10229364.pdf)
- 24.Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua>
- 25.IT Research Ukraine 2024: Resilience as the New Reality. Lviv IT Cluster, 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/>
- 26.Rumyk, I., & Puzyrova, P. (2025). CONCEPTUAL APPROACHES TO ENSURING FINANCIAL SECURITY OF IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF SMART ECONOMY AND DIGITALISATION. *Economics, Finance and Management Review*, 1(21), 85-97. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-85-97>
- 27.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>

УДК 330.34:004.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-88-94

Дата надходження: 26.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ У БІЗНЕСІ: АЛГОРИТМИ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ, ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ

**Олеся Ананьєва<sup>1</sup>, Владислав Гончар<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [ananyevao@krok.edu.ua](mailto:ananyevao@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

<sup>2</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [honcharrvo@krok.edu.ua](mailto:honcharrvo@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3217-6029>

## ANALYSIS OF MODERN AI TECHNOLOGIES IN BUSINESS: ALGORITHMS AND OPTIMIZATION METHODS, ADVANTAGES AND RISKS OF APPLICATION

**Olesia Ananieva<sup>1</sup>, Vladyslav Honchar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PhD, Associate professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [ananyevao@krok.edu.ua](mailto:ananyevao@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

<sup>2</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [honcharrvo@krok.edu.ua](mailto:honcharrvo@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3217-6029>

**Анотація.** Сучасна трансформація корпоративного сектору нерозривно пов'язана з інтеграцією штучного інтелекту (ШІ) та алгоритмів машинного навчання в архітектуру управління підприємствами. Це стає не просто технологічним трендом, а прагматичною необхідністю, продиктованою експоненційним зростанням обсягів даних та потребою в динамічній оптимізації бізнес-процесів. Водночас масштабування інтелектуальних систем генерує нові класи специфічних загроз, що вимагає переходу від безбар'єрного впровадження інновацій до збалансованого управління алгоритмічними ризиками. Мета статті полягає у комплексному аналізі впливу сучасних методів та алгоритмів ШІ на механіку оптимізації бізнес-процесів із паралельним співставленням очікуваних економічних вигод та супутніх вразливостей. Методологічною основою роботи слугують методи системного та порівняльного аналізу, концептуального моделювання, а також теоретичного узагальнення. Застосовано структурний підхід для розмежування понять «метод» і «алгоритм» та ризик-орієнтований підхід для формування безпекового периметра ШІ. У роботі здійснено теоретико-методологічне розмежування концептів, що дозволило визначити алгоритмічні переваги систем глибокого навчання (Deep Learning), обробки природної мови (NLP) та адаптивної оптимізації (Adam) у корпоративному середовищі з урахуванням специфіки роботи з «важкими хвостами» розподілу даних (закон Ціпфа). Доведено, що використання нейромереж здатне суттєво підвищити операційну ефективність через предиктивне обслуговування чи динамічне управління запасами. Проте виявлено, що цей ефект супроводжується критичними вразливостями: від алгоритмічних галюцинацій та непрозорості прийняття рішень (ефект «чорної скриньки») до ризиків отруєння даних та порушення регуляторного комплаєнсу (EU AI Act). Обґрунтовано необхідність розбудови архітектури управління ШІ (AI Governance). Практичним результатом є розроблена комплексна дворівнева матриця управління ризиками алгоритмічних систем, що дозволяє диференціювати стратегії реагування підприємства. Доведено, що стратегічне майбутнє корпоративного інтелекту полягає в парадигмі Human-in-the-Loop (людина в циклі), де людина залишає за собою функцію фінальної експертної верифікації. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на емпіричну апробацію розробленої матриці управління ризиками на прикладі конкретних галузей економіки, а також на математичну формалізацію механізмів запобігання алгоритмічній упередженості в системах AI Governance.

**Ключові слова:** штучний інтелект, оптимізація бізнес-процесів, цифровізація, алгоритми та методи машинного навчання, предиктивна аналітика, управління ризиками.

**Формули: 0; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 12**

**Abstract.** The modern transformation of the corporate sector is inextricably linked to the integration of artificial intelligence (AI) and machine learning algorithms into enterprise management architecture. This is becoming not just a technological trend, but a pragmatic necessity dictated by the exponential growth of data volumes and the need for dynamic business process optimization. At the same time, the scaling of intelligent systems generates new classes of specific threats, which requires a transition from barrier-free innovation implementation to balanced management of algorithmic risks. The aim of the article is a comprehensive analysis of the impact of modern AI methods and algorithms



on the mechanics of business process optimization, with a parallel comparison of expected economic benefits and associated vulnerabilities. The methodological basis of the work includes methods of system and comparative analysis, conceptual modeling, and theoretical generalization. A structural approach was applied to distinguish between the concepts of "method" and "algorithm", as well as a risk-oriented approach to form the AI security perimeter. The paper carries out a theoretical and methodological differentiation of concepts, which allowed identifying the algorithmic advantages of deep learning systems, natural language processing (NLP), and adaptive optimization (Adam) in the corporate environment, taking into account the specifics of working with heavy-tailed data distributions (Zipf's law). It is proven that the use of neural networks can significantly increase operational efficiency (through predictive maintenance or dynamic inventory management). However, it was found that this effect is accompanied by critical vulnerabilities: from algorithmic hallucinations and opacity of decision-making (the "black box" effect) to the risks of data poisoning and violation of regulatory compliance (EU AI Act). The necessity of building an AI Governance architecture is substantiated. The practical result is the developed comprehensive two-level risk management matrix of algorithmic systems, which allows differentiating the enterprise's response strategies. It is proven that the strategic future of corporate intelligence lies in the Human-in-the-Loop paradigm, where humans retain the function of final expert verification. Further scientific research will be aimed at empirical validation of the developed risk management matrix on the example of specific sectors of the economy, as well as on the mathematical formalization of mechanisms for preventing algorithmic bias in AI Governance systems.

**Keywords:** artificial intelligence, business process optimization, digitalization, machine learning algorithms and methods, predictive analytics, risk management.

**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tab.:** 1; **bibl.:** 12

**Постановка проблеми.** Протягом тривалого часу розгляд проблематики штучного інтелекту в корпоративному управлінні обмежувався переважно теоретичними концепціями та фрагментарними експериментами. Однак на сучасному етапі розвитку цифрової економіки відбувається фундаментальний перехід від абстрактного моделювання до системної та практичної імплементації цих технологій.

Інтеграція алгоритмів у ключові ланки операційного циклу перетворюється на стратегічний актив, який стимулює стрімке зростання глобальних інвестицій у цю сферу. Проте виникає складний управлінський парадокс: керівники компаній не завжди готові повною мірою покладатися на згенеровану машиною аналітику та довіряти цим висновкам при прийнятті критичних рішень. Так званий ефект «чорної скриньки», коли неможливо достеменно пояснити логіку прийняття алгоритмом певного рішення, а також зростаюча необхідність дотримання жорстких регуляторних норм, призводять до появи нагальної науково-практичної проблеми: визначення механізмів балансування між прагненням до максимізації ефективності через алгоритмічну оптимізацію бізнес-процесів та необхідністю мінімізації супутніх операційних і комплаєнс-ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні аспекти інтеграції алгоритмів ШІ в бізнес-процеси складають вагомий напрям сучасних економічних досліджень. Зокрема, у працях іноземних науковців Kourkoumelis et al. (2024) доведено здатність інструментів штучного інтелекту пришвидшувати прийняття управлінських рішень та підвищувати загальну ефективність корпоративного управління завдяки глибинній автоматизації рутинних операційних процесів у міжнародному бізнес-середовищі.

Вітчизняні науковці, зокрема Фостолович, В.А. (2022) зосереджується на розкритті глобального економічного потенціалу інтелектуальних систем, доводячи на основі інвестиційної статистики, що технології штучного інтелекту перетворилися на ключовий стратегічний інструмент для забезпечення масштабного зростання та розширення сучасних компаній. Розвиваючи цей науковий дискурс, Барабась, Д., Ільницький, Д., & Андрусик, В. (2024) концептуалізують штучний інтелект як фундаментальну детермінанту конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Ананьєва, О. (2025) акцентує увагу на важливість дослідження впливу впровадження ШІ на бізнес-процеси компаній, а також необхідність комплексної діагностики ефективності

його використання. Дослідники систематизують передумови поширення технологій ШІ та наводять практичні приклади їх ефективної імплементації для формування конкурентних переваг компаній.

Водночас практичні аспекти та економічні наслідки інтеграції ШІ детально визначені у глобальних аналітичних звітах. Зокрема, дослідження McKinsey & Company (2025) фіксує безпрецедентний рівень системного масштабування технології, оскільки 88% корпорацій регулярно використовують ШІ щонайменше в одній ключовій бізнес-функції. При цьому аналітики відзначають фундаментальний перехід до автономних систем у зв'язку із тим, що понад 62% компаній почали впровадження агентивного ШІ (AI agents), який дозволяє досягати відчутної операційної ефективності та виступає головною метою для 80% організацій. Своєю чергою, аналітики Capgemini (2025) наголошують на зміні технологічної парадигми, тому що фокус компаній змістився з базової автоматизації на розгортання автономних інтелектуальних систем. За їхніми даними, 70% керівників та 85% інвесторів визначають агентивний ШІ як одну з трьох найбільш впливових технологій 2025 року, що здатна адаптуватися до нових умов та генерувати управлінські рішення в режимі реального часу.

Зворотний бік цієї технологічної трансформації, а саме специфіку алгоритмічних ризиків, оцінено у звіті World Economic Forum (2025). Аналітики фіксують стрімке зростання занепокоєння, оскільки у десятирічній перспективі ризик «негативних наслідків від технологій ШІ» піднявся на 6-те місце серед ключових глобальних загроз. Водночас у корпоративному вимірі, згідно з результатами опитування керівників бізнесу (Executive Opinion Survey), цей ризик офіційно входить до Топ-6 ключових викликів у відповідній категорії, що емпірично підтверджує необхідність збалансованого підходу до інтеграції автономних алгоритмів.

Окремої уваги заслуговує дослідження Ernst & Young (2025), яке підтверджує критичну необхідність впровадження систем корпоративного управління ШІ (AI Governance). Згідно з отриманими даними, майже всі опитані організації (99%) зазнали фінансових втрат внаслідок інцидентів, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту, причому 64% респондентів повідомили про збитки, що перевищують 1 млн дол. США. За консервативними оцінками, середній розмір фінансових втрат для компаній, які зіткнулися з алгоритмічними ризиками, становить 4,4 млн дол. США. Аналітики зазначають, що найпоширенішими першопричинами цих збитків виступають недотримання нормативних вимог щодо ШІ (57%), негативний вплив на цілі сталого розвитку (55%) та алгоритмічна упередженість згенерованих результатів (53%).

Підсумовуючи варто узагальнити, що сучасний науковий та практичний дискурс демонструє глибоку суперечливість щодо ролі штучного інтелекту в бізнесі. З одного боку, ШІ остаточно закріпив за собою статус ключової детермінанти конкурентоспроможності. Крім того, відбувається фундаментальний перехід від інструментів базової автоматизації до масового впровадження автономних агентивних систем (AI agents). З іншого боку, безпрецедентні темпи масштабування цих технологій генерують критичні загрози: алгоритмічні ризики офіційно визнані одними з найбільших глобальних викликів десятиліття, які вже сьогодні призводять до багатомільйонних фінансових втрат у корпоративному секторі. У зв'язку із цим головний фокус сучасних досліджень зміщується з констатації переваг технологій ШІ на пошук ефективних систем управління ШІ (AI Governance). Обґрунтування такого концептуального погляду становить основне завдання даного дослідження.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою дослідження є аналіз прикладних механізмів інтеграції ШІ у бізнес-процеси сучасних підприємств.

Досягнення мети передбачає теоретико-методологічне розмежування методів та алгоритмів оптимізації, а також оцінку переваг та ризиків їх практичного застосування.

Методологічну основу дослідження становлять структурний підхід для детермінації рівнів абстракції поняття «метод» та «алгоритм», системний аналіз для класифікації операційних та регуляторних загроз, концептуальне моделювання з метою розробки архітектури управління та матриці реагування на ризики, а також порівняльний підхід під час оцінювання ефективності предиктивних та генеративних алгоритмів у корпоративному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід від стратегічних концепцій управління до практичної імплементації ШІ вимагає розуміння внутрішньої механіки інтелектуальних систем. З управлінського та технічного поглядів, інтелектуалізація бізнес-процесів являє собою складну трансляцію корпоративних цілей у площину математичної оптимізації, де кожна операційна проблема формалізується як цільова функція із використанням методів та алгоритмів.

Теоретико-методологічне розмежування поняття «метод» та «алгоритм» часто змішуються, хоча концептуально вони позначають різні рівні абстракції при вирішенні управлінських завдань. Метод виступає фундаментальною стратегією, математичним або логічним підходом до пошуку оптимуму. В свою чергу алгоритм є чітко детермінованою, скінченною послідовністю обчислювальних кроків та інструкцій, які втілюють цей метод у програмному коді.

Визначення єдиного «найбільш вдалого» алгоритму для сучасного бізнесу є методологічно некоректним, оскільки ефективність інструменту прямо залежить від природи даних. Проте аналізуючи сучасні дослідження останніх років можна виокремити наступні:

1. Veena, S. & Aravindhar, J. (2024) у своєму дослідженні зазначають, що

трансформація таких критичних бізнес-процесів як управління відносинами з клієнтами, прогнозування попиту та виявлення шахрайства у фінансовому секторі спирається на застосування алгоритмів машинного навчання, що дозволяє суттєво підвищити рівень безпеки та покращити управління ризиками. Водночас ключовим технологічним трендом розвитку корпоративних систем стає зростаючий фокус на архітектурах глибинного навчання (Deep Learning).

2. У сфері стратегічного управління макроризиками та забезпечення безперервності бізнесу згідно з дослідженням Kalogiannidis та ін. (2024) глобальний фокус змістився на технології обробки природної мови (NLP) та предиктивної аналітики великих даних. Автори доводять, що інтеграція компонентів ШІ підвищує швидкість виявлення нових неструктурованих ризиків та дозволяє мінімізувати простой через предиктивне обслуговування інфраструктури.

3. Окрема категорія завдань стосується роботи з неструктурованими текстовими даними та генеративним ШІ (напр. великими мовними моделями). Фундаментальна складність навчання таких систем полягає у специфіці самої людської мови: вона містить невелику кількість дуже вживаних слів і величезний масив рідкісної термінології. У математичній лінгвістиці ця закономірність відома як закон Ціфа, який генерує екстремальний дисбаланс даних (так звані «важкі хвости»). Як доводять Kunstner та ін. (2024) традиційні базові алгоритми (зокрема класичний стохастичний градієнтний спуск – SGD) не здатні ефективно працювати з таким дисбалансом, втрачаючи продуктивність на рідковживаних словах. Саме тому рішенням для таких завдань є адаптивний алгоритм Adam (Adaptive Moment Estimation). Завдяки внутрішній нормалізації він забезпечує стабільне навчання моделі на всьому масиві словника. З управлінського погляду ця алгоритмічна перевага є критичною: вона

дозволяє бізнес-системам коректно розпізнавати складну галузеву термінологію та нестандартні клієнтські запити, а також суттєво скорочує час розгортання моделей ШІ, оптимізуючи капітальні витрати компанії на обчислювальні потужності.

Для ефективного функціонування зазначеної алгоритмічної логіки критично

необхідною є наявність зрілої інфраструктури даних підприємства. Відсутність консолідованих та верифікованих масивів інформації суттєво знижує прогностичну здатність та релевантність результатів нейромережевого моделювання. Типова архітектура впровадження представлена на рис. 1.



**Рис. 1 Архітектура впровадження штучного інтелекту на підприємстві**

*Джерело: розроблено авторами*

У контексті даної архітектури критичну роль відіграє розбудова системи корпоративного управління штучним інтелектом (AI Governance), невід'ємною складовою якої є безпековий периметр ШІ. Вона розглядається як комплексна система корпоративних політик, технічних обмежень та етичних норм, спрямована на забезпечення прозорого, контрольованого та юридично відповідного використання алгоритмів машинного навчання. Впровадження такої архітектури дозволяє компаніям системно мінімізувати ризики алгоритмічної упередженості, витоку конфіденційних даних та наслідків ефекту «чорної скриньки» при делегуванні управлінських рішень автономним системам.

Проте масштабування технологій ШІ у корпоративне середовище вимагає відмови від сприйняття ШІ виключно як інструменту безбар'єрної оптимізації. Разом із безпрецедентним зростанням операційної ефективності та розширенням аналітичних можливостей, компанії стикаються з новими класами специфічних загроз – від технологічних (алгоритмічні галюцинації, каскадні збої) до юридичних та репутаційних. Відповідно успішна імплементація ШІ потребує постійного балансування між очікуваними бізнес-вигодами та прихованими ризиками, комплексне співставлення яких наведено у таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Співставлення переваг та критичних вразливостей при використанні ШІ**

| Сфера інтеграції        | Практичні вигоди                                                                      | Приховані ризики та обмеження                                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Операційна ефективність | Предиктивне обслуговування зменшує простої обладнання; динамічне управління запасами. | Каскадні збої: помилка в одному вузлі може зупинити весь процес.                                        |
| Клієнтський досвід      | Обробка запитів природною мовою (NLP) у режимі 24/7; персоналізація пропозицій.       | Алгоритмічні галюцинації (генерація вигаданих фактів), що веде до юридичних претензій та втрати довіри. |



Продовження Таблиці 1

|                         |                                                                       |                                                                                                      |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналітика великих даних | Здатність помічати нетипові патерни в масивах неструктурованих даних. | Ризик отруєння даних (Data Poisoning) під час навчання; несанкціонований витік комерційної таємниці. |
| Регуляторний комплаєнс  | Швидкий скоринг контрактів на відповідність внутрішнім політикам.     | Успадкована упередженість моделей (Bias); жорсткі обмеження з боку нових норм, таких як EU AI Act.   |

Джерело: узагальнено авторами на основі (Ernst & Young, 2025; Kalogiannidis et al., 2024; World Economic Forum, 2025).

З метою запобігання неконтрольованим наслідкам цифровізації, система корпоративного управління потребує формалізованого інструментарію ідентифікації та мінімізації загроз. Для

цього пропонується використовувати дворівневу матрицю управління ризиками, що адаптована саме під специфіку ІІІ (рис. 2).

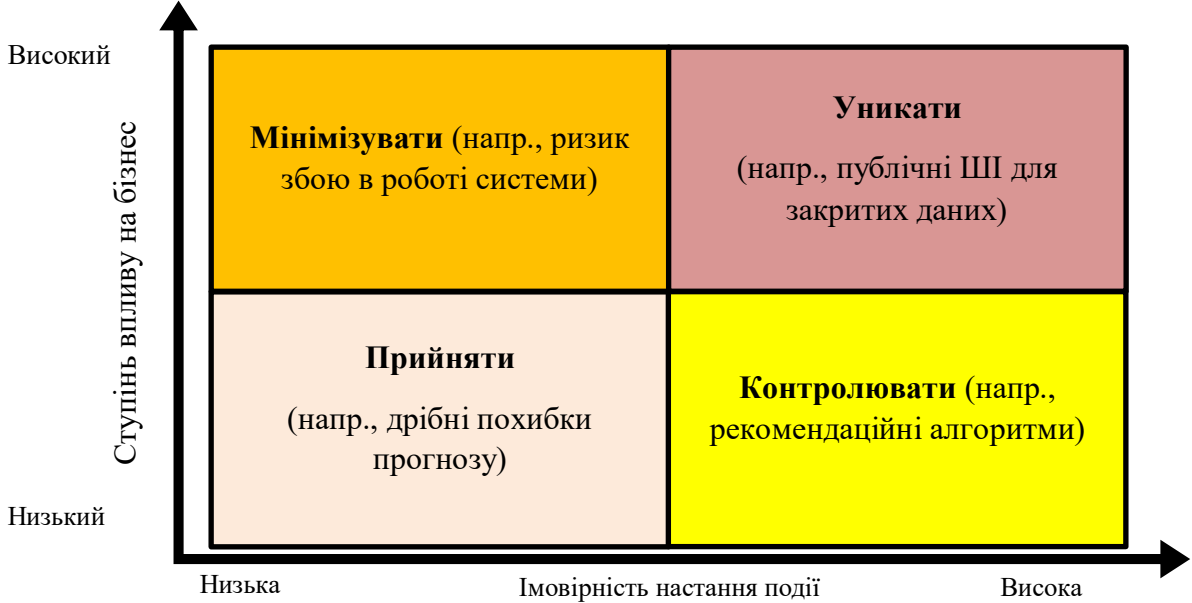


Рис. 2 Матриця управління ризиками алгоритмічних систем  
Джерело: розроблено авторами

Практична імплементація даної матриці вимагає від менеджменту диференціації стратегій реагування. Наприклад, використання персоналом публічних хмарних нейромереж для обробки конфіденційної фінансової звітності класифікується як критична загроза (квадрант «Уникати»), що безальтернативно вимагає розгортання ізольованих локальних моделей ІІІ. Натомість ризик ситуативної генерації нерелевантних товарних пропозицій рекомендаційним алгоритмом класифікується як допустимий («Прийняти/Контролювати»). Для нівелювання подібних похибок достатньо запровадити механізм вибіркового експертного моніторингу (Human-in-the-Loop).

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження сформовано критичний підхід до оцінки впровадження машинного навчання, яке розглядається як комплексна оптимізаційна задача в умовах високої невизначеності. Такий підхід дозволяє нівелювати ризики нераціонального копіювання технологічних трендів та забезпечує прагматичну інтеграцію ІІІ в операційну діяльність. Теоретична значущість роботи полягає у методологічному розмежуванні рівнів «методу» та «алгоритму», що дозволяє чітко диференціювати стратегічні цілі від інструментів їх реалізації. Доведено, що успішна робота з неструктурованими даними та рідкісною термінологією (закон Ціпфа) вимагає

переходу до адаптивних алгоритмів (зокрема Adam), які забезпечують стабільність навчання нейромереж. Гібридна стратегія, що поєднує можливості глибинного навчання (Deep Learning) для аналізу патернів та моделей обробки природної мови (NLP) для клієнтських комунікацій, визначена як найбільш ефективна для сучасного бізнес-середовища.

Практична цінність результатів полягає у розробці дворівневої матриці управління ризиками та архітектури впровадження ШІ, що інтегрує технічний безпековий периметр у систему корпоративного управління (AI

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

- 1.Kourkoumelis, N., Anastasopoulou, E. E., Deirmantzoglou, G. A., & Masouras, A. (2024). Artificial Intelligence and Managerial Decision-Making in International Business. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 386-393. DOI: <https://doi.org/10.34190/ecie.19.1.2573>
- 2.Фостолович, В. А. (2022). Штучний інтелект в сучасному бізнесі: потенціал та сучасні тренди. *Ефективна економіка*, (7). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.4>
- 3.Барабась, Д., Ільницький, Д., & Андрусик, В. (2024). Штучний інтелект в системі детермінант конкурентоспроможності сучасного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 454-460. URL: <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/herald/article/view/1278>
- 4.Ананьєва, О.О. (2025). Діагностика ефективності впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств ІТ-сектору. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та управління*, (5). DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-11>
- 5.McKinsey & Company. (2025). The State of AI in 2025. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai/#/>
- 6.Capgemini. (2025). Top Tech Trends of 2025: AI-powered everything. Capgemini Research Institute. URL: <https://www.capgemini.com/insights/research-library/top-tech-trends-2025/>
- 7.World Economic Forum. (2025). The Global Risks Report 2025. WEF. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)
- 8.Ernst & Young. (2025). EY survey: companies advancing responsible AI governance linked to better business outcomes. EY Global. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/newsroom/2025/10/ey-survey-companies-advancing-responsible-ai-governance-linked-to-better-business-outcomes](https://www.ey.com/en_gl/newsroom/2025/10/ey-survey-companies-advancing-responsible-ai-governance-linked-to-better-business-outcomes)
- 9.Veena, S., & Aravindhar, J. (2024). Challenges of Machine Learning Algorithms Used in Business for Decision-Making. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5066812>
- 10.Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Papaevangelou, O., & Chatzitheodoridis, F. (2024). The Role of Artificial Intelligence Technology in Predictive Risk Assessment for Business Continuity. *Risks*, 12(2), 19. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12020019>
- 11.Kunstner, F., Milligan, A., Yadav, R., Schmidt, M., & Bietti, A. (2024). Heavy-Tailed Class Imbalance and Why Adam Outperforms Gradient Descent on Language Models. *NeurIPS 2024 Proceedings*, 37, 1240-1258. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.19449>
- 12.Ананьєва О.О., & Гончар В.О. (2025). Штучний інтелект як новий інструмент формування економічного середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки. № 3 (285)*, 175-184. DOI: <https://10.32752/1993-6788-2025-1-285-175-184>

Governance). Це дозволяє системно мінімізувати загрози алгоритмічної упередженості, витоку даних та «ефекту чорної скриньки». Доведено, що сталий економічний ефект від інтелектуалізації бізнес-процесів можливий лише за умови впровадження парадигми Human-in-the-Loop, де людина зберігає за собою функцію фінальної верифікації рішень.

Перспективи подальших досліджень лежать у площині емпіричної апробації розробленої матриці ризиків на прикладі підприємств промислового сектору, а також у деталізації механізмів юридичного комплаєнсу згідно з нормами EU AI Act.

УДК 658.14: 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-95-104

Дата надходження: 02.03.2026

Дата прийняття до друку: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

**Ольга Чумаченко<sup>1</sup>, Артур Браславський<sup>2</sup>, Іван Зозуля<sup>3</sup>**

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

<sup>2</sup>Магістрант ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [BraslavskiyAM@krok.edu.ua](mailto:BraslavskiyAM@krok.edu.ua)

<sup>3</sup>Магістрант ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [ZozuliaIA@krok.edu.ua](mailto:ZozuliaIA@krok.edu.ua)

## IMPACT OF INVESTMENT ACTIVITIES ON THE MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY AND PERFORMANCE OF FUNCTIONING ENTERPRISES IN THE PACKAGING INDUSTRY

**Olga Chumachenko<sup>1</sup>, Artur Braslavskiy<sup>2</sup>, Ivan Zozulia<sup>3</sup>**

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

<sup>2</sup>Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [BraslavskiyAM@krok.edu.ua](mailto:BraslavskiyAM@krok.edu.ua)

<sup>3</sup>Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [ZozuliaIA@krok.edu.ua](mailto:ZozuliaIA@krok.edu.ua)

**Анотація.** У статті досліджено стратегічне значення пакувальної галузі для національної економіки та необхідність адаптації підприємств до вимог європейського законодавства, що потребує значних капіталовкладень. Встановлено, що в умовах високої вартості фінансових ресурсів та макроекономічної нестабільності, питання пошуку балансу між інвестиційною активністю та підтриманням фінансової рівноваги набуває критичного значення для виживання та розвитку бізнесу. Метою статті є комплексний аналіз та обґрунтування теоретико-методичних засад впливу інвестиційної діяльності на управління фінансовою стійкістю та результативністю функціонування підприємств пакувальної галузі в умовах сучасних економічних викликів. Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. У процесі дослідження встановлено, що інвестиційна діяльність є визначальним фактором забезпечення фінансової стійкості підприємств пакувальної галузі, оскільки дозволяє оновлювати основні фонди, знижувати енергоємність виробництва та адаптуватися до вимог циркулярної економіки. Доведено, що інвестиції у розробку біорозкладних матеріалів та «розумної» упаковки не лише підвищують маржинальність продукції, але й відкривають доступ до преміальних сегментів ринку та міжнародних сертифікацій. Виявлено прямий зв'язок між стратегічними еко-інвестиціями та зростанням показників рентабельності діяльності. Водночас, аналіз глобальних тенденцій вказує на ризики, пов'язані з надлишком виробничих потужностей, що вимагає від українських виробників зваженої інвестиційної політики, спрямованої на підвищення ефективності, а не просто нарощування обсягів. Обґрунтовано, що в умовах високої вартості капіталу, інструменти злиття та поглинання можуть слугувати ефективним механізмом підтримки ліквідності та зміцнення ринкових позицій. Запропонована у роботі структурно-логічна схема впливу інвестицій демонструє синергетичний ефект від капіталовкладень: технологічна трансформація запускає ланцюг покращень, що веде до зростання прибутковості, стабілізації грошових потоків і, як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Таким чином, управління фінансовою стійкістю в сучасній пакувальній галузі має базуватися на системному підході до планування інвестицій, який інтегрує інноваційний розвиток, екологічну відповідальність та моніторинг глобальних ринкових дисбалансів.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, фінансова стійкість, результативність, капіталовкладення, пакувальні технології, модернізація, малі підприємства, пакувальна галузь.

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

**Abstract.** The article examines the strategic importance of the packaging industry for the national economy and the need for enterprises to adapt to the requirements of European legislation, which requires significant capital investments. It has been established that in conditions of high cost of financial resources and macroeconomic instability,

*the issue of finding a balance between investment activity and maintaining financial equilibrium becomes critical for business survival and development. The aim of the article is a comprehensive analysis and substantiation of the theoretical and methodological foundations of the impact of investment activity on the management of financial stability and performance efficiency of enterprises in the packaging industry in the context of contemporary economic challenges. To achieve this goal, a set of general scientific and specific research methods was employed. The study found that investment activity is a determining factor in ensuring the financial stability of packaging industry enterprises, as it allows for the renewal of fixed assets, reduction of production energy intensity, and adaptation to the requirements of the circular economy. It is proven that investments in the development of biodegradable materials and «smart» packaging not only increase product margin but also open access to premium market segments and international certifications. A direct correlation was identified between strategic eco-investments and the growth of profitability indicators. At the same time, an analysis of global trends indicates risks associated with excess production capacity, which requires Ukrainian manufacturers to adopt a balanced investment policy aimed at increasing efficiency, rather than merely scaling up volumes. It is substantiated that in conditions of high capital costs, merger and acquisition instruments can serve as an effective mechanism for maintaining liquidity and strengthening market positions. The structural-logical scheme of the impact of investments proposed in the work demonstrates the synergistic effect of capital investments: technological transformation triggers a chain of improvements leading to increased profitability, stabilization of cash flows, and, consequently, an enhancement of the enterprise's investment attractiveness. Thus, the management of financial stability in the modern packaging industry should be based on a systematic approach to investment planning that integrates innovative development, environmental responsibility, and monitoring of global market imbalances.*

**Keywords:** investment activity, financial stability, performance efficiency, capital investments, packaging technologies, modernization, small enterprises, packaging industry.

**Formulas: 0; Fig.: 1; tab.:2, bibl.: 15**

### **Постановка проблеми.**

Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням інвестицій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств пакувальної галузі в умовах динамічного ринкового середовища. Пакувальна індустрія демонструє стрімкий розвиток, що потребує постійного оновлення обладнання та впровадження інноваційних технологій. Інвестиції стають ключовим чинником підвищення продуктивності та оптимізації виробничих процесів. Водночас раціональна інвестиційна політика є основою забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємств. Активне залучення капіталу дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до ринкових змін і вимог замовників. Оновлення виробничих потужностей підвищує якість пакувальної продукції та сприяє розширенню ринків збуту. Підприємства галузі зазнають впливу екологічних стандартів, що вимагає інвестування в екологічно безпечні технології. Розвиток «зеленої» упаковки можливий лише за умови достатнього обсягу капіталовкладень. Інвестиції також впливають на собівартість продукції та прибутковість діяльності підприємств. Оптимізація структури інвестицій сприяє формуванню збалансованої фінансової моделі. Ефективне управління

інвестиційними ресурсами забезпечує стійкість до зовнішніх ризиків і коливань ринку. Недостатній інвестиційний потенціал обмежує можливості модернізації та розвитку підприємств. В умовах посилення конкуренції зростає потреба в оцінюванні ефективності інвестиційних проєктів. Підприємства галузі мають адаптувати інвестиційну політику до сучасних трендів цифровізації та автоматизації. Інвестиції в логістику та інфраструктуру підвищують загальну результативність функціонування підприємств. Раціональне використання інвестиційних ресурсів підсилює інноваційну активність компаній. Підвищення фінансової стійкості можливе лише за умови збалансованого інвестування в стратегічні напрями розвитку. Інвестиційна діяльність забезпечує зростання вартості підприємства та його ринкових перспектив. Водночас вона мінімізує ризики технологічного відставання та втрати конкурентних позицій. Отже, дослідження впливу інвестиційної діяльності на фінансову стійкість і результативність підприємств пакувальної галузі є надзвичайно актуальним для формування ефективних стратегій їхнього розвитку.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Інвестиції відіграють ключову

роль у відновленні економіки, сприяючи зростанню виробництва, підвищенню ефективності та розвитку інфраструктури (Абдуллаєва, Данилюк & Мазур, 2025).

На цьому також наголошує Горбачов (2025), підкреслюючи зокрема те, що у контексті інвестицій в українське сільськогосподарське виробництво та відновлення економіки необхідно співпрацювати у підтримці України у відновленні потужностей у виробництві та логістиці, а також у підтримці довгострокових інвестицій в українське сільськогосподарське виробництво, портову інфраструктуру та логістичні маршрути на основі передових технологій.

Чумаченко & Нескородько (2025) акцентують увагу на тому, що сучасні темпи змін у зовнішньому середовищі є безпрецедентними, отже компаніям необхідно швидко адаптуватися до цих змін, водночас зберігаючи та створюючи конкурентні переваги. Відповідно, своєчасне виявлення ризиків і адекватне реагування на них стає необхідною основою фінансової стійкості.

За дослідженнями українських науковців, фінансова стійкість підприємства є ключовою умовою для його життєдіяльності, розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. 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 (Румик & Мельніченко, 2025).

Вплив інвестиційної діяльності на управління фінансовою стійкістю та результативністю підприємств пакувальної галузі є багатовекторним і визначається глобальними макроекономічними та екологічними трендами. З одного боку, надмірні інвестиції у нарощування потужностей створюють ризики надлишку пропозиції та цінового тиску, вимагаючи від компаній гнучкості та стратегій диверсифікації для збереження прибутковості (Dabo, 2025).

З іншого боку, інвестиції, спрямовані на інновації (зокрема, екопакування) та екологічне виробництво, не лише відповідають регуляторним вимогам, але й демонструють позитивний кореляційний зв'язок із фінансовими показниками, такими як ROE та ROA (Roberts, 2024).

У сучасних умовах високої вартості капіталу та економічної невизначеності, інвестиції через механізми злиттів і поглинань стають важливим інструментом підтримки ліквідності та досягнення ефекту масштабу, що є критичним для довгострокової фінансової стійкості (Radobank, 2026).

Дослідження іноземних авторів порівнюють компанії FMCG, які інвестують у програми відповідальності за пластикову упаковку, з тими підприємствами, що цього не роблять (Roberts, 2024). Результати доводять, що хоч суттєвого зменшення «пластикового сліду» не зафіксовано, компанії, що інвестують у такі проєкти, демонструють значно кращі фінансові показники: вищу рентабельність власного капіталу та активів. Це свідчить про кореляцію між стратегічними еко-інвестиціями, кращим корпоративним управлінням і фінансовою результативністю підприємств.

Таким чином, успішне управління фінансовою стійкістю в пакувальній галузі сьогодні неможливе без ретельного стратегічного планування інвестицій, які мають одночасно враховувати інноваційний розвиток, екологічні імперативи та глобальні ринкові дисбаланси.

**Формування цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості й результативності функціонування підприємств пакувальної галузі шляхом удосконалення їх інвестиційної діяльності.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень щодо сутності інвестиційної діяльності та фінансової



стійкості підприємств, системний підхід – для комплексного вивчення впливу інвестицій на різні аспекти функціонування підприємств пакувальної галузі, порівняльний аналіз – для зіставлення даних та ефективності між різними проєктами, графічні методи – для візуалізації отриманих результатів, тенденцій та взаємозв'язків, експертні оцінки – для визначення якісних аспектів інвестиційних процесів та перспектив розвитку галузі, індукція та дедукція – для формування висновків щодо впливу інвестицій на стійкість і результативність підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиційна діяльність підприємств пакувальної галузі розглядається як цілеспрямований процес вкладення капіталу в розвиток виробничих потужностей та інноваційних технологій, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності продукції. Її сутність полягає у формуванні та реалізації інвестиційних рішень, спрямованих на довгострокове зростання вартості підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Україна має потенціал, ефективно використання якого дасть можливість зайняти належне місце в Європі і в світі. Це можливо за умови інвестиційно-інноваційного шляху розвитку, який має бути закладений в основі структурної перебудови економіки (Румик, 2012).

Важливою складовою інвестиційної діяльності є оновлення обладнання, адже сучасні пакувальні технології швидко змінюються та потребують постійної модернізації. Для підприємств пакувальної галузі є характерною висока капіталомісткість виробництва, тому інвестиції відіграють стратегічну роль у забезпеченні їх стійкого розвитку. Ефективність інвестицій визначається здатністю підприємства підвищувати продуктивність, оптимізувати виробничі процеси та скорочувати витрати. Теоретично інвестиції поділяють на реальні та фінансові, проте саме реальні інвестиції,

пов'язані з оновленням основних фондів, є ключовими для підприємств галузі.

Фінансова стійкість підприємства, у свою чергу, характеризується його здатністю підтримувати стабільну діяльність і виконувати фінансові зобов'язання незалежно від коливань ринкового середовища. Основою такої стійкості є раціональне формування структури капіталу та ефективне управління фінансовими ресурсами. В контексті інвестиційної діяльності фінансова стійкість означає здатність фінансувати модернізацію виробництва без надмірного зростання ризиків.

Особливістю пакувальної галузі є висока матеріаломісткість, що робить підприємства залежними від інвестицій у сучасні технології, які зменшують собівартість продукції. Існує тісний взаємозв'язок між інвестиційною активністю та довгостроковою фінансовою стабільністю підприємства, оскільки ефективні інвестиції створюють передумови для підвищення прибутковості. Фінансова стійкість значною мірою визначається здатністю підприємства впроваджувати інновації, які забезпечують конкурентні переваги на ринку. Інвестиції також сприяють реалізації екологічних стандартів виробництва, що стають дедалі важливішими для споживачів. Необхідним є оцінювання ризиків, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми чинниками, а також визначення оптимального рівня інвестиційного навантаження, який забезпечує розвиток підприємства без втрати фінансової рівноваги.

Фінансова стійкість зміцнюється за умови ефективного управління грошовими потоками, що є необхідним для реалізації довгострокових інвестиційних програм. Усі інвестиційні рішення повинні базуватися на системному аналізі економічної доцільності, прогнозуванні майбутніх результатів та оцінюванні потенційних вигод. Підвищення інвестиційного потенціалу підприємств сприяє їх стратегічному розвитку та адаптації до сучасних інноваційних трендів. Такий розвиток дозволяє пакувальним

підприємствам ефективно реагувати на потреби ринку та забезпечувати стабільність своєї фінансової моделі (Рис. 1).

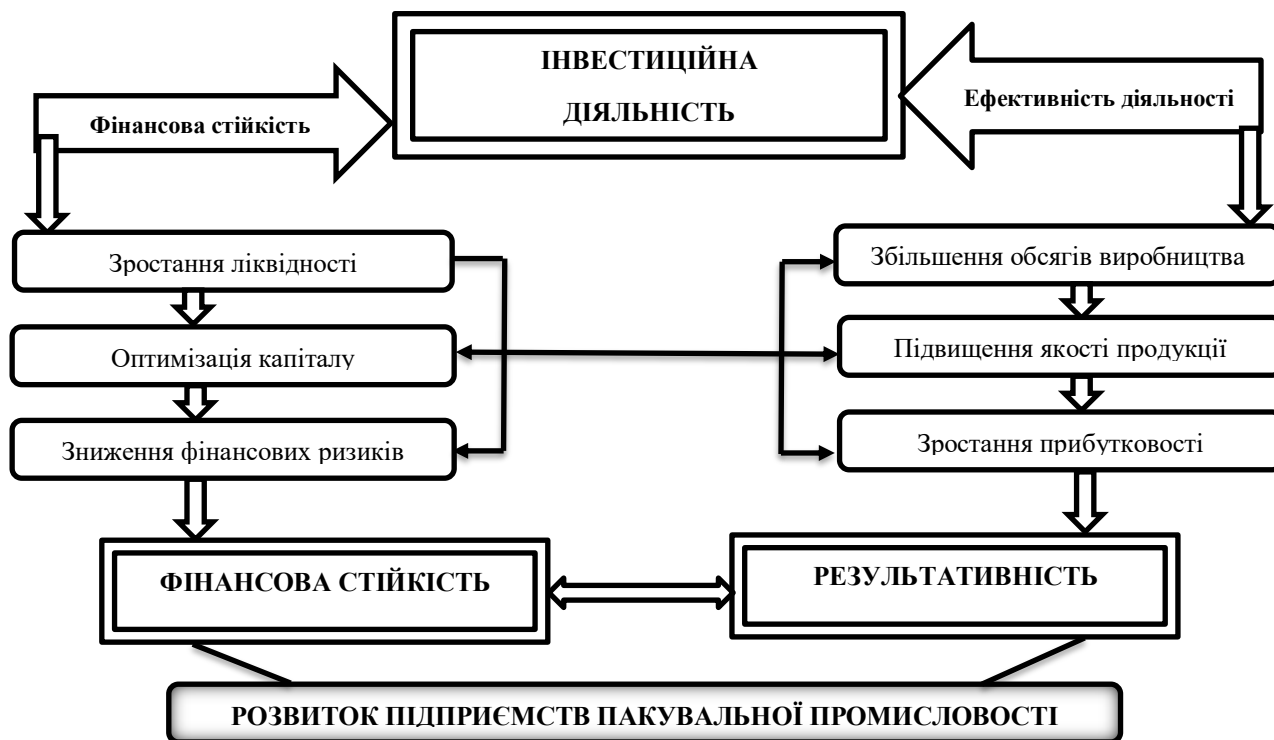


**Рис. 1. Взаємозв'язок інвестиційної діяльності, фінансової стійкості та результативності пакувальних підприємств**

*Джерело: побудовано авторами*

Таким чином, теоретичні положення щодо інвестиційної діяльності та фінансової стійкості підкреслюють ключове значення інвестицій для довгострокового успішного функціонування підприємств пакувальної галузі.

Пандемія коронавірусу, а згодом і збройний конфлікт, що розгорнувся на території України з 2022 року, суттєво

вплинули на сферу виробництва пакувальної продукції, спричинивши суперечливі наслідки. З одного боку, окремі сегменти індустрії зіткнулися з різким зниженням обсягів випуску товарів і скороченням споживчого попиту. Водночас відбулися збої в логістичних маршрутах, зумовлені ускладненням транскордонного переміщення вантажів (Табл. 1).

*Таблиця 1*

**Динаміка ринку пакувальної продукції за сегментами, млн доларів**

| Показники                   | Роки   |         |        |        |        |        |
|-----------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
|                             | 2017   | 2018    | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
| Картонно-паперове пакування |        |         |        |        |        |        |
| Ємність ринку               | 842,91 | 1055,89 | 611,29 | 651,15 | 676,95 | 301,09 |
| Приріст, %                  | x      | 25,3%   | -42,1% | 6,5%   | 4,0%   | -55,5% |
| Пластикові тару             |        |         |        |        |        |        |
| Ємність ринку               | н.д.   | 550,16  | 382,43 | 465,69 | 415,15 | 362,28 |

*Продовження Таблиці 1*

|                    |        |        |        |        |        |        |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Приріст, %         | x      | x      | -30,5% | 21,8%  | -10,9% | -12,7% |
| Скляна тара        |        |        |        |        |        |        |
| Ємність ринку      | 179,90 | 80,79  | 221,84 | 253,29 | 235,05 | 143,75 |
| Приріст, %         | x      | -55,1% | 174,6% | 14,2%  | -7,2%  | -38,8% |
| Металева тара      |        |        |        |        |        |        |
| Ємність ринку      | 492,74 | 493,62 | 192,17 | 165,86 | 206,26 | 113,76 |
| Приріст, %         | x      | 0,2%   | -61,1% | -13,7% | 24,4%  | -44,8% |
| Полімерна упаковка |        |        |        |        |        |        |
| Ємність ринку      | 75,20  | 74,40  | 44,07  | 30,59  | 44,86  | 68,47  |
| Приріст, %         | x      | -1,1%  | -40,8% | -30,6% | 46,7%  | 52,6%  |

*Джерело: побудовано на основі даних Pro-Consulting (2024)*

Варто підкреслити, що пакувальна індустрія входить до числа найбільших і найперспективніших сегментів української економіки. Його поступальний розвиток зумовлений одночасною дією кількох чинників: зростанням виробничих потужностей, розвитком торговельних відносин і логістичних систем, а також жорсткішими критеріями до надійності та безпечності тари, які наближаються до стандартів Євросоюзу.

Інвестиції є критичним каталізатором розвитку для підприємств пакувальної галузі, впливаючи одночасно на виробничі, фінансові та маркетингові аспекти їх діяльності. Насамперед, капіталовкладення у сучасне високотехнологічне обладнання дають змогу автоматизувати виробничі лінії, що суттєво підвищує продуктивність праці та зменшує частку ручної роботи. Це призводить до зниження виробничих витрат у довгостроковій перспективі та мінімізації впливу людського фактору на якість готової продукції. Завдяки інвестиціям підприємства можуть впроваджувати інноваційні матеріали, як-от біорозкладні полімери чи полегшені види пластику, що відповідає сучасним екологічним трендам.

Оновлення основних фондів дозволяє компаніям розширювати асортиментну лінійку, пропонуючи

клієнтам унікальні формати упаковки, які важко скопіювати конкурентам. Фінансові вливання в дослідження та розробки (R&D) дають змогу створювати упаковку з «розумними» властивостями, що продовжують термін придатності продуктів харчування. З технологічної точки зору, інвестиції в системи моніторингу та IoT на виробництві забезпечують прозорість процесів та дозволяють швидко виявляти вузькі місця у логістиці.

Зростання інвестиційної привабливості підприємства безпосередньо впливає на його кредитний рейтинг, відкриваючи доступ до дешевших кредитних ресурсів для подальшого масштабування. Для працівників це означає створення безпечніших та ергономічніших робочих місць, що підвищує лояльність персоналу та знижує плинність кадрів. Інвестуючи в енергоефективні технології, підприємства зменшують свою залежність від коливань цін на енергоносії, що робить бізнес більш стійким до економічних криз.

Крім того, капіталовкладення у цифровий маркетинг та CRM-системи дозволяють пакувальним компаніям краще розуміти потреби кінцевих споживачів та швидко адаптувати дизайн продукції. Маркетинг, як одна з основних частин стратегічного управління діяльністю промислового підприємства, відіграє



велику роль у розширенні ринку збуту продукції, у тому числі й зовнішнього (Румик, & Пижьянов, 2022).

Впровадження систем екологічного менеджменту завдяки інвестиціям допомагає підприємствам отримувати міжнародні сертифікати, що відчиняють двері на ринки ЄС та Північної Америки. Оновлення дизайну та брендування продукції залучає нових клієнтів у сегменті преміальної упаковки, де маржинальність значно вища. Зрештою, синергетичний ефект від інвестицій у різні сфери діяльності підвищує загальну ринкову вартість компанії, роблячи її привабливим об'єктом для злиття або поглинання. Таким чином, інвестиції виступають не просто як витрати, а як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств пакувальної галузі.

Якісні аспекти інвестиційних процесів у пакувальній галузі визначаються передусім спрямуванням коштів на екологічну трансформацію виробництва, що передбачає впровадження матеріалів, придатних для багаторазової переробки без втрати якості (Теспосар, 2026). Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) дозволяють створювати упаковку з покращеними бар'єрними властивостями, які захищають продукти від кисню, вологи та світла, суттєво подовжуючи терміни зберігання (Aris, 2025). Важливим якісним критерієм є фінансування цифровізації виробничих процесів, що забезпечує гнучкість друку, можливість персоналізації малих тиражів та швидке прототипування нових зразків упаковки. Капіталовкладення у сучасне післядрукарське обладнання, як-от цифрові різальні плоттери та фальцювально-склеювальні машини, підвищують точність виготовлення та мінімізують відходи матеріалів (ІАЦ «Упаковка», 2025). Інвестиції в інтелектуальні системи маркування з використанням RFID та NFC-чипів перетворюють звичайну упаковку на інтерактивний носій інформації, що відкриває нові канали комунікації зі споживачем. Стратегічне спрямування

ресурсів на розширення асортименту в бік високоміцних та полегшених матеріалів відповідає глобальному тренду переходу від «базової» до «преміальної» упаковки з високою доданою вартістю (Zibo Easure Packaging Products Co., 2024).

Щодо перспектив розвитку, то пакувальна галузь рухається до моделі циркулярної економіки, де металева та біорозкладна упаковка відіграватимуть ключову роль у зменшенні вуглецевого сліду (Теспосар, 2026). Спостерігається чітка тенденція до консолідації ринку, де провідні гравці переходять від простого виробництва до надання комплексних рішень, інтегруючи дизайн, логістику та управління запасами. Перспективним напрямом є створення регіональних виробничих мереж, що дозволяють оптимізувати логістичні витрати та наблизити виробництво до кінцевого споживача. Розвиток технологій відкриває можливості для використання доповненої реальності (AR) на упаковці, що створює нові бізнес-сценарії та підвищує залученість покупців (Zibo Easure Packaging Products Co., 2024). Важливою перспективою є впровадження систем екологічного менеджменту та отримання міжнародних сертифікатів (GRI, ISO), що підвищує довіру партнерів та інвесторів до компанії (Теспосар, 2026).

Починаючи з 2022 року, в Україні набув чинності Закон №9507, спрямований на обмеження використання поліетиленових пакетів (ВРУ, 2021). У відповідь на це торговельні мережі почали активно впроваджувати надлегкі екологічні аналоги з рослинних матеріалів та картону. Ця законодавча ініціатива стимулювала українських виробників приділяти більше уваги питанням екології та переходити на інноваційні, менш шкідливі для природи технології пакування. Подібні нововведення сприяють суттєвому зменшенню обсягів пластику.

Популярність використання ультратонких стретч-матеріалів зростає, тому постачальники полімерної сировини освоюють сучасні методики для виготовлення еластичних обмотувальних

полотен малої товщини. Ця продукція ефективно застосовується як для ручного пакування, так і в автоматизованих системах для фіксації різноманітних типів

товарів. Фінансову вигоду від впровадження такої технології можна проілюструвати на конкретному прикладі (Табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняний аналіз використання пакувальних плівок**

| Тип плівки                    | 17 мкм | MSF EVO BC+ 8 мкм |
|-------------------------------|--------|-------------------|
| Кількість оборотів            | 25     | 16                |
| Периметр продукту, м          | 4,14   | 4,14              |
| Товщина плівки, мкм           | 17     | 8                 |
| Ширина плівки, мм             | 500    | 450               |
| Нерозтягнута плівка, г        | 809    | 219               |
| Вага розтягнутої плівки, г    | 650    | 208               |
| Реальне розтягування, %       | 25     | 5                 |
| Ціна за кг, грн               | 76     | 96                |
| Вартість упаковки, грн        | 49,40  | 19,97             |
| Кількість палет з 1 кг плівки | 2      | 5                 |
| Запакованих палет на місяць   | 1500   | 1500              |
| Витрата плівки на місяць, кг  | 975    | 312               |
| Витрата плівки на рік, кг     | 11700  | 3744              |
| Витрати на рік, грн           | 889200 | 359424            |
| Економія витрат, грн          | x      | 529776 (60%)      |

*Джерело: побудовано на основі даних Manupackaging Ukraine (2023)*

Дані табл. 2 засвідчують, що завдяки сучасному обладнанню та матеріалам можна значно успішніше та продуктивніше працювати, дбаючи про екологію.

Автоматизація та інтеграція рішень Інтернету речей у виробничі лінії дозволять підприємствам досягти безпрецедентної прозорості процесів та ефективності використання ресурсів у найближчі роки (Zibo Easure Packaging Products Co., 2024).

Оновлення логістичних комплексів та складських приміщень скорочує час доставки замовлень та мінімізує ризики пошкодження готової продукції під час транспортування. Інвестиції в навчання персоналу та підвищення кваліфікації формують кадровий резерв, здатний обслуговувати складне імпортне

обладнання без залучення зовнішніх підрядників.

Отже, системний підхід до управління інвестиційною діяльністю дозволяє пакувальним підприємствам досягти синергетичного ефекту, де технологічне оновлення безпосередньо трансформується у фінансову результативність та довгострокову ринкову стабільність.

**Висновки.** Інвестиційна діяльність виступає фундаментальним чинником забезпечення фінансової стійкості підприємств пакувальної галузі, оскільки дозволяє оновлювати основні фонди та знижувати поточні витрати виробництва. Впровадження сучасних автоматизованих ліній завдяки капіталовкладенням

призводить до зростання продуктивності праці, що безпосередньо підвищує результативність операційної діяльності та рентабельність продажів. Інвестиції в енергоефективні технології зменшують залежність підприємств від коливань цін на енергоносії, що робить структуру витрат більш передбачуваною та зміцнює фінансову стабільність. Диверсифікація виробництва, досягнута шляхом інвестування в нові види упаковки (зокрема, біорозкладної та полегшеної), дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, розподіляючи ризики та підвищуючи загальну результативність. Стратегічне спрямування інвестицій у дослідження та розробки сприяє створенню продукції з високою доданою вартістю, що покращує показники маржинальності та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Рациональне використання позикового капіталу для інвестиційних цілей може підвищувати

рентабельність власного капіталу (ефект фінансового левериджу), однак потребує ретельного управління для уникнення втрати платоспроможності. Оновлення матеріально-технічної бази дозволяє підприємствам відповідати суворим екологічним стандартам, що мінімізує ризики штрафних санкцій та втрати репутації, тим самим захищаючи фінансову стійкість. Інвестиційна привабливість самого підприємства тісно корелює з його фінансовою стійкістю; успішні інвестиційні проекти покращують кредитний рейтинг та відкривають доступ до дешевших фінансових ресурсів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу цифровізації та інтеграції Інтернету речей на оптимізацію інвестиційних потоків, а також у розробці адаптивних моделей оцінки ефективності капіталовкладень в умовах глобальної екологічної трансформації пакувальної галузі.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Абдуллаєва, А., Данилюк, В., & Мазур, Д. (2025). ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-44>
2. Горбачьов, М. (2025). ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ГАРАНТУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 137-146. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-137-146>
3. Чумаченко, О., & Нескородько, О. (2025). ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 89-95. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>
3. 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. Dabo, M. (2025). ASIA'S PACKAGING SURGE RISKS A GLOBAL PAPER GLUT. URL: <https://finance.yahoo.com/news/asia-packaging-surge-risks-global-092650155.html>
4. Roberts, C. (2024). COMPARING FINANCIAL, ENVIRONMENTAL, AND GOVERNANCE OUTCOMES OF PRODUCT STEWARDSHIP FUNDING FOR PLASTIC PACKAGING IN THE US BY CONSUMER-PACKAGED GOODS FIRMS. *Masters Abstracts International*, 85, 11. URL: [https://libpac.wzu.edu.tw/record=b1679692\\*cht](https://libpac.wzu.edu.tw/record=b1679692*cht)
6. Radobank, 2026. FOOD AND AGRIBUSINESS. PACKAGING'S NEXT CHAPTER. URL: <https://www.rabobankna.com/knowledge-hub/packagings-next-chapter/>
7. Румик, І.І. (2012). ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ. *Науковий вісник Академії муніципального управління*, 12, 141-148. URL:

<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/200-investytsiina-diialnist-v-umovakh-prodovolchoi-ta-finansovoi-kryzy>

8. Pro-Consulting, 2024. Аналіз ринку пакувальної продукції в Україні. URL:

<https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-pakuvalnoyi-produkciyi-v-ukrayini>

9. Румик, І., & Пижьянов, С. (2022). ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(68), 9-19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-9-19>

10. Тесносар, 2026. Звіт сталого розвитку. URL: <https://www.tecnocapclosures.com/uk/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83/>

11. Aris, 2025. Види пакування та вимоги до упаковки товару: як обрати оптимальне рішення для

продукту. URL: <https://shop/vydy-pakuvannya-ta-vymogy-do-upakovky-tovaru-yak-obraty-optymalne-rishennya-dlya-produktu/>

12. ІАЦ «Упаковка», 2025. Упаковка економить ресурси (цифрові технології як стратегія розвитку). URL:

[https://www.upakjour.com.ua/zhurnal-upakovka/statt%D1%96/prezentacz%D1%96%D1%97/packaging-saves-resources-\(digital-technologies-as-a-development-strategy\)](https://www.upakjour.com.ua/zhurnal-upakovka/statt%D1%96/prezentacz%D1%96%D1%97/packaging-saves-resources-(digital-technologies-as-a-development-strategy))

13. Zibo Easure Packaging Products Co., 2024. Десять найкращих тенденцій у пакувальній промисловості. URL:

<https://ua.cnyishuopackaging.com/news/trend-insights-in-the-packaging-industry-8322254.html>

14. ВРУ, 2021. Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України: Закон України від 01.06.2021 №1489-IX. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1489-20#Text>

15. Manupackaging Ukraine, 2023. Екотренди в упаковці. URL: <https://manupackaging.ua/ekotrendi-v-upakovci/>

УДК 338.47:005.934:004.9:658.5  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-105-115

Дата надходження: 16.01.2026  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

*Vita Andrieieva<sup>1</sup>, Євгеній Невмержицький<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Канд. 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>

<sup>2</sup>Магістрант кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: NevYV@krok.edu.ua

## FORMATION OF AN ADAPTIVE ECONOMIC SECURITY SYSTEM FOR A LOGISTICS ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND CRISIS PHENOMENA

*Vita Andrieieva<sup>1</sup>, Yevhenii Nevmerzhytskyi<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Ph.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>

<sup>2</sup>Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: NevYV@krok.edu.ua

**Анотація.** У статті досліджено проблеми формування адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства в умовах цифровізації та кризових явищ, зумовлених воєнним станом і тривалою економічною нестабільністю. Актуальність теми обґрунтовується зростанням ролі логістичних підприємств як критично важливих елементів національної економіки, від безперервності функціонування яких залежить стабільність господарських зв'язків, постачання ресурсів та підтримка бізнес-процесів. У таких умовах традиційні статичні підходи до управління економічною безпекою виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують динаміку гібридних загроз, зокрема фінансових дисбалансів, кадрових ризиків і кібернетичних атак. Метою статті є оцінка рівня економічної безпеки логістичного підприємства та обґрунтування напрямів формування адаптивної системи безпеки з урахуванням цифрових і кадрових ризиків. Методологічною основою дослідження є модифікований інтегральний метод оцінки економічної безпеки, який передбачає аналіз фінансової, техніко-технологічної та кадрової складових із доповненням індикаторами цифрової стійкості та репутаційної безпеки. У процесі дослідження використано методи фінансового аналізу, нормування показників, інтегрального узагальнення та сценарного моделювання. Результати дослідження на прикладі ТОВ «Нова Пошта» засвідчили, що за умов зростання масштабів діяльності підприємства інтегральний показник економічної безпеки у 2024 році відповідав передкризовому стану. Виявлено ключові дестабілізуючі чинники, серед яких зростання боргового навантаження, кадрові ризики та загрози цифрового середовища. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні концепції адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства, що базується на поєднанні фінансової стабілізації, цифрового захисту та розвитку людського капіталу. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності логістичних підприємств в умовах кризових явищ.

**Ключові слова:** економічна безпека, логістичне підприємство, адаптивна система, цифровізація, кадрова безпека, кризові явища, інтегральна оцінка.

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

**Abstract.** The article examines the problems of forming an adaptive system of economic security of a logistics enterprise under conditions of digitalization and crisis phenomena caused by martial law and prolonged economic instability. The relevance of the study is justified by the growing role of logistics enterprises as critical elements of the national economy, ensuring the continuity of supply chains and business processes. Under such conditions, traditional static approaches to economic security management become ineffective, as they do not consider the dynamics of hybrid threats, including financial imbalances, personnel risks, and cyber threats. The purpose of the article is to assess the level of economic security of a logistics enterprise and to substantiate directions for forming an adaptive security system

*considering digital and personnel risks. The methodological basis of the research is a modified integral method for assessing economic security, which includes the analysis of financial, technological, and personnel components supplemented by indicators of digital resilience and reputational security. The research uses methods of financial analysis, normalization of indicators, integral generalization, and scenario modeling. The results of the study based on LLC “Nova Poshta” show that despite the growth of business activity, the integral indicator of economic security in 2024 corresponded to a pre-crisis state. Key destabilizing factors were identified, including financial imbalances, personnel risks, and threats of the digital environment. The scientific novelty lies in substantiating the concept of an adaptive system of economic security of a logistics enterprise based on the combination of financial stabilization, digital protection, and human capital development. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of logistics enterprises under crisis conditions.*

**Keywords:** economic security, logistics enterprise, adaptive system, digitalization, personnel security, crisis conditions, integral assessment.

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

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану та тривалої економічної нестабільності питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Логістичні підприємства відіграють ключову роль у підтриманні функціонування економіки, що обумовлює необхідність формування ефективних механізмів захисту їх діяльності. Сучасні загрози мають комплексний характер і включають фінансові, кадрові та кібернетичні ризики. За таких умов виникає потреба у переході від статичних моделей управління безпекою до адаптивних систем, здатних реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика економічної безпеки підприємства в умовах глобальної нестабільності є предметом активних наукових дискусій. Сучасні дослідники схиляються до думки, що економічну безпеку не можна розглядати ізольовано від процесів розвитку. Зокрема, науковці у своїх працях проводять чітке розмежування між поняттями «економічний потенціал» (як характеристика можливостей розвитку) та «економічна безпека» (як стан захищеності цих можливостей), наголошуючи на їх діалектичному взаємозв'язку (Vasyltsiv, Mulska та Ranchenko, 2023).

В умовах воєнного стану та кризових явищ роль логістичних систем кардинально змінюється. Як обґрунтовують автори, логістика трансформується з допоміжної бізнес-функції у ключовий елемент кризового менеджменту, що забезпечує

життєздатність економіки та національну безпеку загалом (Boratyn, Maniek 2024).

Значний вплив на парадигму безпеки справляє цифрова трансформація. Міжнародний колектив авторів на чолі з (Kalinin, 2024) доводить, що інтеграція цифрових технологій в інвестиційні та операційні процеси є потужним інструментом підвищення економічної безпеки підприємства, дозволяючи мінімізувати ризики через превентивний моніторинг. Цю тезу розвивають (Kukhar, Kravchuk та Brechko, 2023), які розглядають цифрову трансформацію як фундаментальний фактор забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності. На необхідності врахування специфічних кібернетичних загроз при оцінці рівня безпеки наголошують, пропонуючи відповідні індикатори цифрової стійкості.

Важливим аспектом є вдосконалення методології оцінки безпеки. В роботі (Milka, Artyukh-Pasiuta та Kononenko, 2023) критично аналізують існуючі підходи та обґрунтовують доцільність застосування системного підходу, який дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок різних функціональних складових. У свою чергу, в роботі (Shumilo, 2021) автор пропонує методику комплексної оцінки (Method of Enterprise Economic Security Evaluation), що базується на інтеграції кількісних та якісних параметрів. Серед вітчизняних методик базовою є модель інтегральної оцінки, розроблена авторами (Пілецька, Коритько, Ткаченко, 2021), яка передбачає розрахунок індексів за чотирма функціональними складовими. Специфіку забезпечення безпеки саме для об'єкта дослідження — ТОВ «Нова Пошта» — в



умовах глобальних викликів досліджують певні автори (Тарнавська та Мажара 2023), пропонуючи моделі оцінки фінансової стійкості логістичного оператора. Окрему увагу в роботі автори приділяють увагу репутаційній складовій безпеки, яка набуває критичного значення в цифровому середовищі (Алькема, 2024) та проблемам формування ефективної кадрової політики як основи кадрової безпеки підприємства (Марухненко, 2024). Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових напрацювань, питання формування комплексної адаптивної системи економічної безпеки для українських логістичних підприємств, що поєднувала б інструменти фінансової стабілізації, цифрового захисту та збереження людського капіталу в умовах активних бойових дій, залишається недостатньо дослідженим.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою статті є оцінка рівня економічної безпеки логістичного підприємства в умовах цифровізації та кризових явищ і обґрунтування напрямів формування адаптивної системи економічної безпеки, здатної забезпечити фінансову стійкість, цифрову захищеність та збереження кадрового потенціалу в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування економічної безпеки підприємства в умовах кризових явищ;
- проаналізувати вплив цифровізації та гібридних загроз на систему економічної безпеки логістичних підприємств;
- здійснити інтегральну оцінку рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»;
- ідентифікувати ключові дестабілізуючі чинники економічної безпеки;
- обґрунтувати концепцію та етапи формування адаптивної системи

економічної безпеки логістичного підприємства.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних процесів. У роботі використано методи аналізу та синтезу — для узагальнення теоретичних підходів до економічної безпеки; системний підхід — для дослідження взаємозв'язку фінансової, кадрової, техніко-технологічної та цифрової складових безпеки; економіко-статистичні методи — для аналізу фінансових показників діяльності підприємства.

З метою дослідження впливу кризових явищ і цифрових ризиків на рівень економічної безпеки використано методи графічної візуалізації та динамічного аналізу, що дозволили наочно відобразити тенденції зміни інтегрального показника в часовому розрізі та обґрунтувати необхідність формування адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для оцінки рівня економічної безпеки використано модифікований інтегральний метод, що передбачає нормування показників та їх узагальнення в єдиний індекс. Базовою є модель інтегральної оцінки, доповнена показниками цифрової стійкості та кадрової безпеки.

В якості базової математичної моделі обрано методику, яка передбачає розрахунок інтегрального показника на основі адитивної згортки індексів чотирьох функціональних складових: фінансової, техніко-технологічної, виробничої та кадрової (Пілецької, Коритько, Ткаченко, 2021). Такий вибір пояснюється тим, що дана методика базується на об'єктивних даних фінансової звітності та дозволяє оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу.

Водночас, в умовах цифровізації та гібридних загроз 2024 року, класична модель має обмеження, оскільки не враховує специфічні ризики віртуального середовища. Тому, спираючись на підхід

(Shumilo 2021), нами вдосконалено базову методичку шляхом інтеграції додаткових якісних параметрів:

1.Цифрова стійкість: Для оцінки захищеності ІТ-інфраструктури використано індикатори кібербезпеки (рівень витрат на кіберзахист, наявність інцидентів), запропоновані авторами (Проскура, Біланчук, 2024).

2.Репутаційна безпека: Враховуючи високу чутливість логістичного бізнесу до довіри клієнтів, модель доповнено оцінкою репутаційних ризиків за методикою, що базується на моніторингу інформаційного поля (Алькеми 2024).

Крім того, з метою забезпечення комплексності оцінювання, у модифікованій моделі передбачено зважування окремих функціональних складових залежно від рівня їх впливу на загальний стан економічної безпеки підприємства. Вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом з урахуванням галузевої специфіки та актуальних загроз зовнішнього середовища.

Результатом застосування вдосконаленої методички є інтегральний показник економічної безпеки, який дозволяє не лише визначити поточний рівень захищеності підприємства, а й ідентифікувати найбільш вразливі складові системи безпеки. Це створює підґрунтя для

розроблення адресних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації та зростання гібридних ризиків. Також інтегральний показник може використовуватися для динамічного аналізу економічної безпеки в часовому розрізі, що дає змогу відстежувати тенденції її зміни та оцінювати ефективність впроваджених заходів безпеки. Порівняння отриманих значень з пороговими та еталонними рівнями дозволяє класифікувати стан економічної безпеки підприємства як критичний, нестабільний, задовільний або безпечний.

Запропонований підхід є універсальним і може бути адаптований до підприємств різних масштабів та форм власності, зокрема суб'єктів логістичної сфери. Його практична значущість полягає у можливості використання результатів інтегральної оцінки як аналітичної бази для формування стратегії економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища (табл.1). Виробнича складова економічної безпеки відображає ефективність і безперервність операційних процесів та включає такі показники, як рівень використання виробничих потужностей, стабільність логістичних операцій, кількість збоїв у доставці та операційні витрати.

Таблиця 1

**Динаміка інтегрального показника економічної безпеки  
ТОВ «Нова Пошта»**

| № | Рік  | Фінансова | Техні -<br>ко-<br>технологіч<br>на | Кадрова | Виробнича | Інтегральний<br>показник | Стан          |
|---|------|-----------|------------------------------------|---------|-----------|--------------------------|---------------|
| 1 | 2021 | 0,565     | 0,714                              | 0,120   | 0,680     | 0,552                    | Нормальний    |
| 2 | 2022 | 0,947     | 0,207                              | 0,383   | 0,520     | 0,474                    | Передкризовий |
| 3 | 2023 | 0,718     | 0,406                              | 0,873   | 0,740     | 0,595                    | Нормальний    |
| 4 | 2024 | 0,175     | 0,408                              | 0,856   | 0,610     | 0,422                    | Передкризовий |

Джерело: розраховано та сформовано на основі (Фінансова звітність та звіти про управління Групи «Нова Пошта» за 2021 - 2024 роки)

Отримані результати свідчать про зниження рівня економічної безпеки у 2024 році, що обумовлено зростанням боргового

навантаження та посиленням кадрових і цифрових ризиків.



Адаптивна система економічної безпеки логістичного підприємства розглядається як динамічна сукупність управлінських інструментів, механізмів та цифрових рішень, спрямованих на своєчасну ідентифікацію, нейтралізацію та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз. В умовах цифровізації та кризових явищ така система повинна функціонувати в режимі постійного моніторингу та швидкого реагування.

Ключовою ознакою адаптивності є здатність системи економічної безпеки змінювати параметри функціонування залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища, інтенсивності цифрових ризиків та стану ресурсного потенціалу підприємства. Для логістичних підприємств це особливо актуально з огляду на високу залежність від інформаційних систем, ланцюгів постачання та репутаційної довіри клієнтів. Додатково адаптивна система економічної безпеки має ґрунтуватися на принципах гнучкості, превентивності та інтегрованості в загальну систему управління підприємством. Це передбачає поєднання стратегічного та оперативного рівнів управління безпекою, а також використання цифрових аналітичних інструментів для прогнозування можливих кризових сценаріїв.

Важливим елементом такої системи є механізм зворотного зв'язку, який забезпечує коригування управлінських рішень на основі результатів поточного моніторингу показників економічної, цифрової та кадрової безпеки. Застосування автоматизованих інформаційних систем дозволяє підвищити точність оцінювання

ризиків, скоротити часові лаги прийняття рішень та забезпечити узгодженість дій структурних підрозділів підприємства.

Крім того, у 2024 році посилюється вплив ризиків цифрового середовища, пов'язаних із зростанням залежності логістичного оператора від інформаційних систем, цифрових платформ та автоматизованих сервісів. Підвищення витрат на кіберзахист і усунення наслідків цифрових інцидентів негативно відбивається на фінансових результатах і формує додаткові загрози для стабільності діяльності підприємства.

Завершальним акцентом у побудові такої системи є її безперервна циклічність. Реалізація зазначених етапів не повинна бути одноразовим заходом; навпаки, впроваджувальний етап має автоматично переходити у новий діагностичний цикл. Це дозволяє системі не просто «реагувати» на події, а набувати властивостей самонавчання, де кожна нейтралізована загроза стає базою для оновлення алгоритмів цифрового захисту та кадрової політики.

Враховуючи тенденції 2024 року, особлива увага в межах адаптивного підходу має приділятися стрес-тестуванню боргової стійкості та розширенню кіберрезистентності. У цьому контексті доцільним є впровадження системи ключових індикаторів економічної безпеки, адаптованих до специфіки логістичної діяльності, що дозволить своєчасно виявляти критичні відхилення фінансових, кадрових та цифрових параметрів.

Основні етапи формування адаптивної системи економічної безпеки показані в таблиці 2.

Таблиця 2

**Етапи формування адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємств**

| Етап             | Зміст                                                  |
|------------------|--------------------------------------------------------|
| Діагностичний    | Оцінка рівня економічної, цифрової та кадрової безпеки |
| Аналітичний      | Виявлення ключових загроз і вразливих складових        |
| Проектний        | Формування комплексу заходів реагування                |
| Впроваджувальний | Інтеграція цифрових та організаційних рішень           |

Джерело: власна розробка авторів

З метою систематизації отриманих результатів та формалізації запропонованого підходу доцільно представити модель адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства. Така модель базується на інтеграції фінансової, кадрової, техніко-технологічної, цифрової та репутаційної складових у єдиний управлінський контур.

Центральним елементом моделі є система моніторингу ризиків, яка забезпечує безперервне збирання, аналіз та інтерпретацію показників економічної безпеки. На основі результатів моніторингу формується механізм управлінського реагування, що включає фінансову стабілізацію, посилення кіберзахисту, розвиток кадрового потенціалу та заходи з управління репутаційними ризиками.

Побудована модель трансформує систему економічної безпеки з пасивного механізму захисту в активну функцію стратегічного управління, де пріоритетом стає не лише ліквідація наслідків, а й

випереджальне моделювання можливих деструктивних впливів. Особливістю такої архітектури є її здатність до саморегуляції, що реалізується через динамічне перерозподілення ресурсів між складовими системи залежно від критичності виявлених відхилень.

У логістичній діяльності це забезпечує синхронізацію безпекових процедур із темпами цифровізації бізнес-процесів. Впровадження цієї моделі дозволяє компанії мінімізувати часовий лаг між ідентифікацією загрози та вжиттям коригувальних заходів, що у 2024 році є вирішальним фактором підтримки фінансової стійкості та збереження високого рівня довіри з боку клієнтів і партнерів.

Адаптивність системи досягається за рахунок зворотного зв'язку між рівнем загроз та управлінськими рішеннями, що дозволяє коригувати параметри функціонування системи залежно від змін зовнішнього середовища (рис. 1)

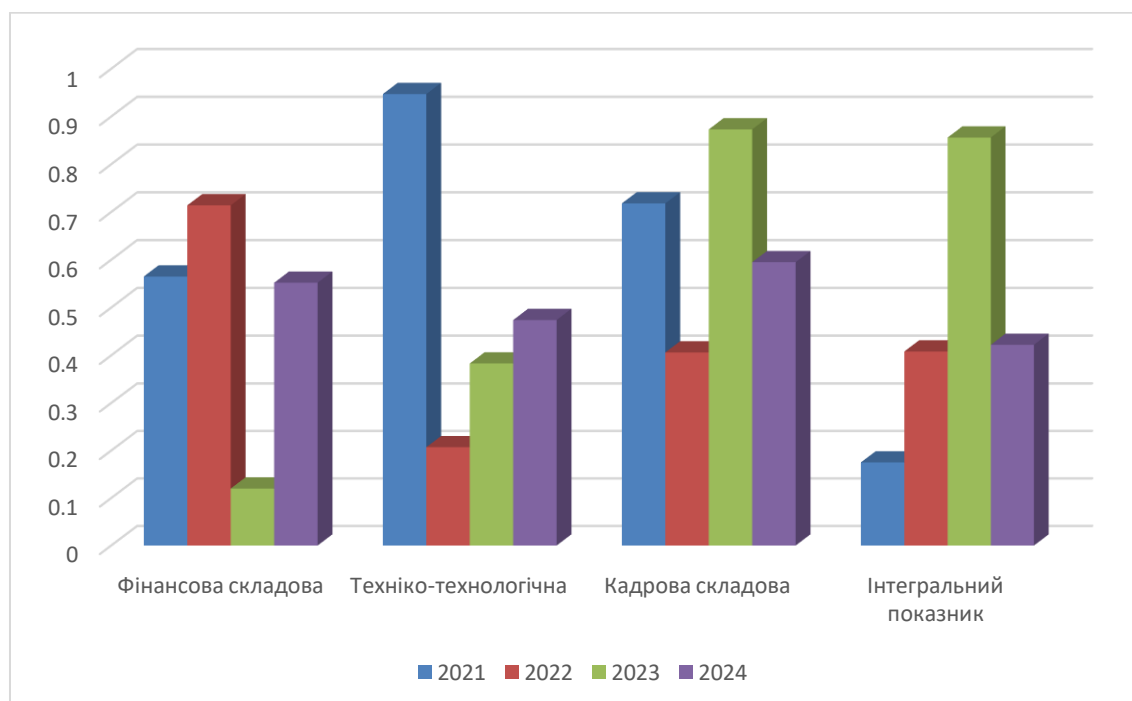


**Рис. 1** Модель адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства  
*Джерело: власна розробка авторів*

Візуалізація динаміки інтегрального показника економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки (рис. 2)

підтверджує нестійкий характер розвитку підприємства в умовах кризових явищ. Попри періодичне покращення окремих

функціональних складових, у 2022 та 2024 роках спостерігається зниження інтегрального показника до передкризового рівня.

Це свідчить про наявність латентних загроз, які не компенсуються зростанням операційної активності підприємства, зокрема фінансовими дисбалансами та ризиками цифрового середовища та вказує

на обмеженість ефекту екстенсивного зростання в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Збільшення обсягів діяльності логістичного підприємства не супроводжується пропорційним підвищенням рівня його економічної захищеності, що обумовлює зростання чутливості до фінансових, кадрових і цифрових ризиків.

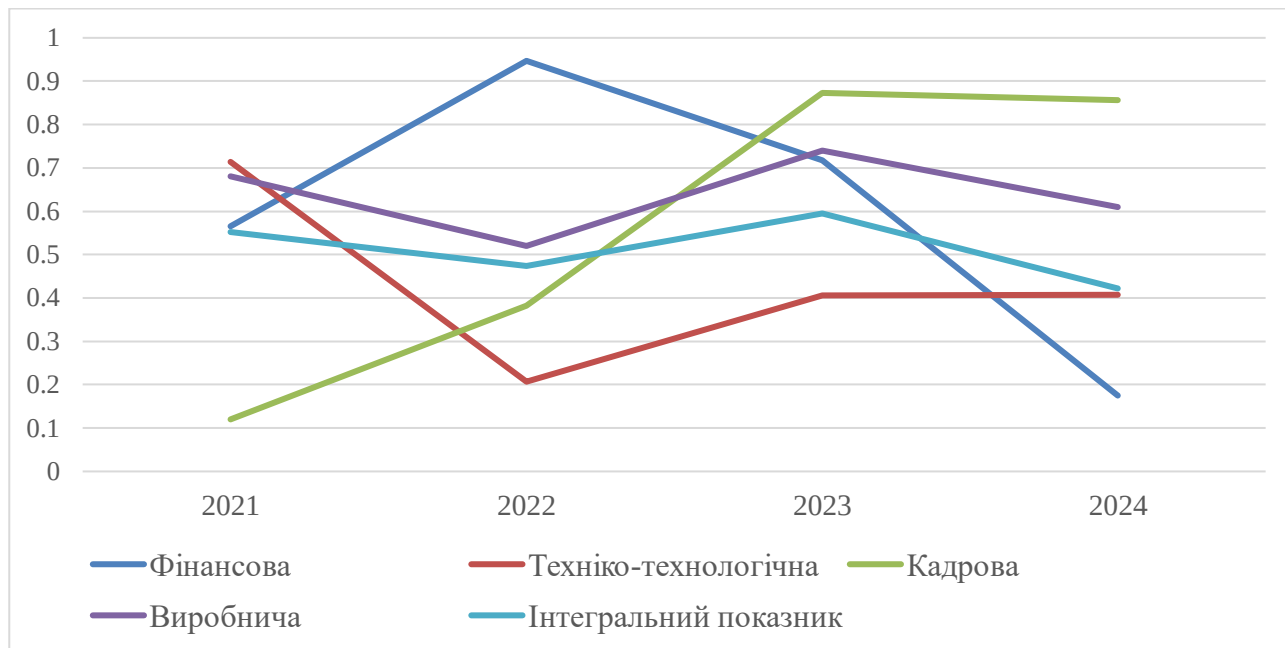


**Рис 2. Динаміка показників економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта».**

*Джерело: власна розробка авторів*

Слід зазначити, що представлена на рис. 2 модель відображає лише базові функціональні складові економічної безпеки підприємства (фінансову, техніко-технологічну та кадрову), що частково обмежує її аналітичну цінність у контексті адаптивного підходу.

На відміну від класичної моделі, запропонована адаптивна система економічної безпеки передбачає розширення переліку функціональних складових за рахунок інтеграції цифрової та репутаційної безпеки, які відіграють ключову роль в умовах цифровізації та зростання гібридних загроз.

Зокрема, цифрова безпека характеризує рівень захищеності інформаційних систем, стабільність ІТ-інфраструктури та здатність підприємства протидіяти кіберзагрозам, тоді як

репутаційна безпека відображає рівень довіри клієнтів і партнерів, стійкість бренду до інформаційних ризиків та впливу негативного інформаційного середовища.

Урахування зазначених складових дозволяє підвищити адекватність оцінювання економічної безпеки підприємства та забезпечує відповідність моделі сучасним викликам цифрової економіки. Удосконалена структура адаптивної системи економічної безпеки з урахуванням цифрової та репутаційної складових наведена на рис. 2.

Аналіз динаміки інтегрального показника свідчить, що ключовим дестабілізуючим чинником у 2022 та 2024 роках стала фінансова складова економічної безпеки, погіршення якої зумовлене зростанням боргового навантаження, підвищенням витрат на

забезпечення безперервності логістичних процесів та зниженням рівня фінансової автономії. За таких умов навіть відносно високі значення кадрової складової не здатні повною мірою нейтралізувати негативний вплив фінансових ризиків на загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Крім того, у 2024 році посилюється вплив ризиків цифрового середовища, пов'язаних із зростанням залежності логістичного оператора від інформаційних систем, цифрових платформ та автоматизованих сервісів. Підвищення витрат на кіберзахист і усунення наслідків цифрових інцидентів негативно відбивається на фінансових результатах і формує додаткові загрози для стабільності діяльності підприємства.

Слід зауважити, що наведений вище аналіз динаміки інтегрального показника економічної безпеки ґрунтується на даних табл. 1 та відображає кількісні результати оцінювання. Водночас рис. 2 має іншу аналітичну функцію — він ілюструє структурно-логічну модель адаптивної системи економічної безпеки підприємства.

Рис. 2 відображає концептуальну модель адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства, яка базується на інтеграції ключових функціональних складових у єдиний управлінський контур. На відміну від базових підходів, запропонована модель включає не лише фінансову, техніко-технологічну, виробничу та кадрову складові, але й цифрову та репутаційну безпеку, що обумовлено сучасними викликами цифровізації та зростанням ролі нематеріальних активів.

Центральним елементом моделі є система моніторингу, яка забезпечує безперервний збір та аналіз інформації щодо стану економічної безпеки підприємства. На основі результатів моніторингу формується механізм управлінського реагування, що передбачає адаптацію управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливою характеристикою моделі є наявність механізму зворотного зв'язку, який забезпечує циклічність процесу управління економічною безпекою та дозволяє своєчасно коригувати параметри функціонування системи. Це трансформує систему економічної безпеки з реактивної у проактивну, орієнтовану на попередження загроз. Таким чином, рис. 2 ілюструє не результати оцінювання, а архітектуру адаптивної системи економічної безпеки підприємства.

Результати, представлені на рис. 2, підтверджують необхідність переходу від фрагментарних заходів реагування до впровадження комплексної адаптивної системи економічної безпеки, яка б поєднувала інструменти фінансової стабілізації, управління цифровими ризиками та підтримки кадрового потенціалу. Такий підхід дозволить не лише знизити ймовірність переходу підприємства у кризовий стан, а й забезпечити довгострокову стійкість його розвитку в умовах цифровізації та тривалих кризових явищ.

Відображена на рис. 2 динаміка інтегрального показника економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки дозволяє здійснити поглиблений аналіз стійкості функціонування логістичного підприємства в умовах зростання кризових явищ та цифрових ризиків. Як видно з графіка, рівень економічної безпеки має хвилеподібний характер, що свідчить про нестабільність внутрішніх процесів і значний вплив факторів зовнішнього середовища.

У 2021 році інтегральний показник перебував на рівні 0,552, що відповідало нормальному стану економічної безпеки. Це було зумовлено відносно збалансованим поєднанням фінансової та техніко-технологічної складових за умови ще помірного рівня кадрових ризиків. Проте вже у 2022 році спостерігається суттєве зниження інтегрального показника до 0,474, що свідчить про перехід підприємства у передкризовий стан. Основними чинниками такого зниження стали різке погіршення техніко-

технологічної складової та зростання операційних ризиків, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, зменшенням доступності інфраструктури та підвищенням витрат на підтримку безперервності діяльності. У 2023 році інтегральний показник зріс до 0,595, що відображає часткову адаптацію підприємства до нових умов функціонування. Зростання показника відбулося насамперед за рахунок суттєвого посилення кадрової складової економічної безпеки, що свідчить про ефективність заходів щодо утримання персоналу, оптимізації організаційної структури та впровадження елементів цифрового управління персоналом. Водночас фінансова та техніко-технологічна складові залишалися у зоні підвищеного ризику, що обмежувало потенціал сталого розвитку.

У 2024 році, незважаючи на збереження високого рівня кадрової складової (0,856), інтегральний показник знову знизився до 0,422, що відповідає передкризовому стану економічної безпеки. Таке зниження обумовлено різким погіршенням фінансової складової, зокрема зростанням боргового навантаження, зниженням фінансової автономії та підвищенням чутливості підприємства до макроекономічних коливань. Додатковим дестабілізуючим фактором стали ризики цифрового середовища, пов'язані з підвищенням кіберзагроз і необхідністю збільшення витрат на інформаційну безпеку.

Таким чином, аналіз рисунка 2 підтверджує, що економічна безпека логістичного підприємства не є статичним станом, а формується під впливом динамічної взаємодії фінансових, кадрових, техніко-технологічних та цифрових чинників. Виявлені коливання інтегрального показника свідчать про доцільність впровадження адаптивної системи економічної безпеки, здатної не лише реагувати на кризові прояви, а й забезпечувати превентивне управління ризиками в умовах цифровізації та тривалої нестабільності зовнішнього середовища.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану, цифровізації та перманентної економічної нестабільності логістичні підприємства України функціонують у середовищі підвищених та взаємопов'язаних ризиків. Логістика з допоміжної бізнес-функції трансформувалася у критично важливу інфраструктуру, від ефективності та безперервності роботи якої залежить стійкість національної економіки та забезпечення базових потреб суспільства. За таких умов традиційні, статичні підходи до управління економічною безпекою втрачають свою ефективність і потребують суттєвого перегляду.

Діагностика рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» на основі модифікованого інтегрального методу засвідчила наявність суттєвих диспропорцій між динамікою зростання масштабів діяльності підприємства та рівнем його захищеності. Незважаючи на значне зростання чистого доходу у 2024 році, інтегральний показник економічної безпеки знизився до рівня 0,422, що відповідає передкризовому (проблемному) стану. Це свідчить про те, що екстенсивне зростання бізнесу без належної системи захисту супроводжується накопиченням внутрішніх загроз.

У ході дослідження встановлено, що ключовим дестабілізуючим чинником є фінансова складова економічної безпеки, зокрема стрімке зростання боргового навантаження та зниження коефіцієнта фінансової автономії. Водночас кадрова та техніко-технологічна складові, демонструючи відносно високі кількісні показники, приховують значні якісні ризики, пов'язані з плінністю персоналу, професійним вигоранням та зростанням кібернетичних загроз у цифровому середовищі. Це підтверджує зміну структури загроз економічній безпеці логістичних підприємств, у якій все більшу роль відіграють нематеріальні фактори.

На основі отриманих результатів обґрунтовано доцільність формування адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства, яка передбачає

інтеграцію фінансових, цифрових та кадрових інструментів управління. Така система повинна базуватися не на реактивному реагуванні на загрози, а на проактивному моніторингу ризиків та гнучкому коригуванні управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонована концепція адаптивної системи економічної безпеки включає фінансову стабілізацію шляхом оптимізації структури капіталу, цифрову трансформацію процесів захисту із використанням сучасних інструментів кібербезпеки, а також розвиток і збереження людського капіталу як ключового ресурсу стійкості підприємства. Результати сценарного моделювання свідчать, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити інтегральний показник економічної безпеки до рівня «нормального стану» та забезпечити стабільність функціонування підприємства в середньостроковій перспективі.

Таким чином, формування адаптивної системи економічної безпеки є

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

## Література:

1. Vasylytsiv, T. G., Mulka, O. P., & Panchenko, V. S. (2023). Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 288–299. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3957>

2. Boratyn, D., Maniek, M., Kędra, A., & Sroślak, G. (2024). Logistics as a key element of crisis management. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 28(1), 124–127. URL: <https://asej.eu/index.php/asej/article/view/783>

3. Kalinin, O., Gonchar, V., Abliazova, N., Filipishyna, L., Onofriichuk, O., & Maltsev, M. (2024). Enhancing Economic Security through Digital Transformation in Investment Processes: Theoretical Perspectives and Methodological Approaches Integrating Environmental Sustainability. *Natural and Engineering Sciences*, 9(1),

необхідною умовою збереження конкурентних позицій логістичного підприємства в умовах цифровізації та кризових явищ, а також важливим напрямом подальших наукових досліджень і практичних розробок у сфері антикризового управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичного інструментарію оцінювання економічної безпеки логістичних підприємств з урахуванням рівня цифрової зрілості, кіберстійкості та використання великих даних у процесах управління.

Доцільним є розширення системи показників за рахунок інтеграції ESG-факторів, показників репутаційного капіталу та ризиків платформної економіки. Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на розроблення економіко-математичних моделей прогнозування рівня економічної безпеки та апробацію запропонованої адаптивної системи на підприємствах логістичної галузі різних масштабів і регіонів.

26–45.

URL:

<https://doi.org/10.28978/nesciences.1469858>

4. Kukhar, O., Kravchyk, Y., & Brechko, O. (2023). Digital transformation as a factor in ensuring economic security of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 143–152. URL:

<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-143-152>

5. Milka, A., Artyukh-Pasiuta, O., & Kononenko, Z. (2023). Methodological approaches to assessing the level of economic security of the enterprise. *Economics, Finance and Management Review*, 4(16), 20–30. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/264>

6. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., & Arefieva, O. (2021). Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(7). URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4998>

- 7.Пілецька, С. Т., Коритько, Т. Ю., & Ткаченко, Є. В. (2021). Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, 3(65), 56–65. URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/275>
- 8.Алькама, В. Г. (2024). Методичні підходи до оцінки ділової репутації підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 90–95. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/868>
- 9.Марухненко, К. Д. (2024). *Формування кадрової політики підприємства ТОВ «Нова пошта»* (Кваліфікаційна робота). Запоріжжя: ЗНУ. URL: <http://dspace.znu.edu.ua/>
- 10.Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., & Arefieva, O. (2021). Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(7). URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4998>
- 11.Проскура В. Ф., Черничко Т. В., Верецький Д. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 13. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/668d6448-4bbb-4fab-bfc0-5108729d04a7>
- 12.Фінансова звітність та звіти про управління Групи «Нова Пошта» за 2021–2024 роки. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>



УДК: 332.1:528.8(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-116-123

Дата надходження: 13.02.2026

Дата прийняття до друку: 11.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ОЦІНКА КОРЕЛЯЦІЇ МІЖ СУПУТНИКОВИМ СИГНАЛОМ НІЧНОГО СВІТЛОВОГО ВИПРОМІНЮВАННЯ (NTL) ТА ПОКАЗНИКАМИ ЗБИТКІВ, ВТРАТ І ПОТРЕБ У ВІДНОВЛЕННІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА RDNA4

**Роман Пашковський<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант кафедри національної економіки і фінансів, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: PashkovskiyRV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6676-2446>

## ASSESSING THE CORRELATION BETWEEN SATELLITE-DERIVED NIGHTTIME LIGHTS (NTL) AND RDNA4 INDICATORS OF DAMAGES, LOSSES, AND RECOVERY NEEDS ACROSS REGIONS OF UKRAINE

**Roman Pashkovskiy<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Post-graduate student, KROK University, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Kyiv, Ukraine, e-mail: PashkovskiyRV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6676-2446>

**Анотація.** В умовах повномасштабної війни в Україні актуальним стає визначення тенденцій економічного розвитку в умовах, коли офіційна статистика відсутня або неповна. Метою статті є оцінка того, чи можуть супутникові дані про нічне світлове випромінювання (NTL) слугувати наближеним індикатором регіональних економічних порушень шляхом порівняння динаміки NTL із агрегованими показниками на рівні областей згідно з звітом Світового банку Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Методологія дослідження ґрунтується на використанні неконвенційного джерела даних — продукту NASA VIIRS Black Marble — для формування помісячної панелі нічного випромінювання, після чого застосовано кореляційний аналіз. У межах дослідження для кожної області визначено передвоєнний референтний рівень (січень 2021 — лютий 2022 рр.). Індекс розриву NTL після повномасштабного вторгнення визначено як середнє відхилення, починаючи з березня 2022 року (додатні значення інтерпретуються як зниження освітленості відносно передвоєнного рівня, від’ємні — як її зростання). Для кількісної оцінки взаємозв’язку між індексом на основі NTL та показниками RDNA4 розраховано коефіцієнти кореляції Пірсона і Спірмена. У документі RDNA4 виокремлено три категорії показників: damages (фізичне знищення активів), losses (втрачений/недоотриманий обсяг виробництва, доходів і надання послуг) та needs (кошторисні потреби у відновленні й реконструкції з урахуванням принципу «build back better»). Отримані результати свідчать, що індекс NTL має найтісніший зв’язок із показником losses за RDNA4 (Пірсон  $r \approx 0,71$ ; Спірмен  $\rho \approx 0,51$ ), тоді як кореляції з damages ( $r \approx 0,23$ ;  $\rho \approx 0,27$ ) і needs ( $r \approx 0,31$ ;  $\rho \approx 0,37$ ) є слабкими. Розбіжність між оцінками Пірсона та Спірмена, а також аналіз чутливості вказують на те, що лінійний зв’язок для losses частково формується окремими регіонами (зокрема Київською та Дніпропетровською областями), тоді як низка областей (наприклад, Запорізька, Херсонська, Луганська) послаблює узгодженість, що може відображати неоднорідність відключень електроенергії, дію комендантських обмежень, відмінності галузевої структури та просторове зміщення активності в умовах війни. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні можливості використання NTL як оперативного доповнення для регіонального моніторингу в умовах дефіциту даних; водночас підкреслюється необхідність обережної інтерпретації через потенційні сторонні впливи та неповну відповідність між світловим випромінюванням, економічною активністю і потребами відновлення.

**Ключові слова:** відновлення економіки України, великі дані, супутникові дані, NTL, оцінка збитків, RDNA4, кореляційний аналіз

**Формули: 5, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 18**

**Abstract.** In the context of the full-scale war in Ukraine, identifying trends in economic development becomes especially important when official statistics are unavailable or incomplete. The purpose of this article is to assess whether satellite-derived nighttime lights (NTL) can serve as an approximate indicator of regional economic disruptions by comparing NTL dynamics with oblast-level aggregate indicators reported in the World Bank’s Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). The study’s methodology is based on using a non-conventional data source—the NASA VIIRS Black Marble product—to construct a monthly panel of nighttime radiance, followed by correlation analysis. Within the study, a pre-war reference level is defined for each oblast (January 2021–February 2022). The post-full-scale invasion NTL gap index is defined as the average deviation starting from March 2022 (positive values are interpreted as



a reduction in luminosity relative to the pre-war level, while negative values indicate an increase). To quantify the relationship between the NTL-based index and RDNA4 indicators, Pearson and Spearman correlation coefficients are computed. RDNA4 distinguishes three categories of indicators: damages (physical destruction of assets), losses (foregone or under-received production, income, and service provision), and needs (costed requirements for recovery and reconstruction, incorporating the “build back better” principle). The results indicate that the NTL index is most closely associated with RDNA4 losses (Pearson  $r \approx 0.71$ ; Spearman  $\rho \approx 0.51$ ), whereas correlations with damages ( $r \approx 0.23$ ;  $\rho \approx 0.27$ ) and needs ( $r \approx 0.31$ ;  $\rho \approx 0.37$ ) are weak. The divergence between Pearson and Spearman estimates, together with sensitivity analysis, suggests that the linear relationship for losses is partly shaped by specific regions (notably Kyivska and Dnipropetrovska oblasts), while several oblasts (e.g., Zaporizka, Khersonska, Luhanska) reduce concordance. This pattern may reflect heterogeneity in electricity outages, the effects of curfew restrictions, differences in sectoral structure, and spatial shifts of activity under wartime conditions. The practical significance of the study lies in substantiating the feasibility of using NTL as a timely complement to regional monitoring in data-scarce contexts; at the same time, the need for cautious interpretation is emphasized due to potential confounding factors and the imperfect correspondence among luminosity, economic activity, and recovery needs.

**Keywords:** economic renovation of Ukraine, big data, satellite data, NTL, damage assessment, RDNA4, correlation analysis

**Formulas:** 5, **fig.:** 2; **tab.:** 1; **bibl.:** 18

### Постановка проблеми.

Неспровокована агресія РФ щодо України спричинила війну, що триває вже більше чотирьох років і стала одним із наймасштабніших конфліктів епохи промисловості 4.0. Прийняття економічних рішень в умовах пандемій, соціальної нестабільності та воєн характеризується, з одного боку, високим рівнем невизначеності, а з іншого — високою ціною помилки, особливо на стратегічному рівні. У звітах міжнародних організацій невизначеність, брак даних або обмеження доступу до них часто згадуються як перепона в процесі оцінки збитків та потреб у відновленні економіки України (Bescker та ін., 2022; World Bank, 2025).

Неконвенційні джерела статистичних даних можуть компенсувати прогалини у інформації, уможливорюючи оцінку складних економічних взаємозв'язків, моніторинг нових загроз, оперативне інформування осіб, що приймають рішення в часи різких змін та потрясінь (Vacas та ін. 2023). Одним із таких джерел є супутникові дані про нічне світлове випромінювання у нічний час (NTL) як непрямий індикатор економічної активності. Зокрема, інтенсивність нічного світлового випромінювання є компонентом індексу Warcast, розробленого Національним банком України у 2022 році для непрямой оцінки економічної активності в Україні в умовах відсутності офіційних даних (Constantinescu, 2024).

Незважаючи на те, що проблемі використання big data, зокрема супутникових даних, для опосередкованої оцінки економічного стану регіонів, як і концепціям економічного відновлення України, присвячено багато робіт, відкритим залишається питання щодо кількісної оцінки кореляції між супутниковими даними про нічне світлове випромінювання (NTL) та довготривалими оцінками збитків та потреб у відновленні регіонів України.

### Аналіз досліджень і публікацій.

Питання економічного відновлення після конфліктів, воєн та інших соціоекономічних потрясінь є темою низки міжнародних і вітчизняних досліджень. Зокрема, Collier (2004) здійснив емпіричний аналіз 17 випадків відновлення суспільств після конфліктів, підкреслив ризики неадекватного реагування міжнародної спільноти на виклики в частині фінансування і реформ. Blair та ін. (2022) дослідили вплив збройних конфліктів на інвестиції. Безпосередньо українські реалії повномасштабного вторгнення, вплив стратегічної невизначеності на інвестиційний клімат, інструменти нейтралізації або компенсації воєнних ризиків досліджено в роботах Янчук (2024), Содоми та ін. (2025), Славкової (2023) та Колісник (2023). Найважливішим ресурсом кількісної оцінки збитків та потреб у відновленні є четверта версія звіту Світового банку Rapid

Damage and Needs Assessment Ukraine (RDNA4) (World Bank та ін. 2025).

Супутникові дані про рівень нічного світла представлено як корисний інструмент апроксимації економічної активності у статтях Chen (2011) та Henderson та ін. (2012), після чого вчені займалися покращенням точності прогнозування і дослідженням обмежень цього інструмента. Elvidge (2017) та Gibson (2021) підкреслюють, що дані VIIRS (комплексу радіометрії видимого та інфрачервоного світла) краще відображають економічну активність, ніж дані DMSP-OLS (метеорологічної програми Міністерства оборони США). Низка вітчизняних вчених розглядає VIIRS як спосіб дослідження стану економіки в умовах відсутності офіційних даних, зокрема Лялько та ін. (2017), Єлістратова та ін. (2022), Кукуль та ін. (2024). На окрему увагу заслуговує індекс Warcast, розроблений Національним банком України, що безпосередньо включає компоненту VIIRS (Constantinescu, 2024).

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є кількісна оцінка кореляції між змінами в інтенсивності нічного світла та довгостроковими потребами у відновленні економіки України згідно зі звітом Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Для цього методами синтезу супутникової інформації побудовано помісячну панель даних про рівень світлового випромінювання у нічний час за областями України з використанням продукту VIIRS Black Marble. Для кожної області визначено передвоєнне референтне значення, а середнє відхилення від нього протягом воєнного часу вважаємо індикатором зміни економічної активності. Далі застосовано кореляційний аналіз, а саме коефіцієнти Пірсона і Спирмена для кількісної оцінки кореляції між індикатором зміни економічної активності і даними про збитки, потреби і втрати згідно з RDNA4.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Країни, що пережили соціоекономічні потрясіння, гостро потребують міжнародної допомоги та

реформ. Винятковість кожної окремої ситуації зумовлює ризик того, що специфічні умови і загрози не будуть належним чином враховані (Collier, 2004). Невизначеність є одним із факторів, що суттєво стримують економічне відновлення та інвестиції у постконфліктних регіонах (Baker та ін., 2016).

Оцінка збитків унаслідок агресії РФ в Україні ускладнюється “суттєвими обмеженнями щодо наявності даних” (World Bank, 2025, с. 33). Іншою проблемою є повільне оновлення офіційних статистичних даних (Cascaldi-García та ін., 2023). Тому набувають актуальності неконвенційні джерела інформації, що опосередковано характеризують економічну активність, зокрема статистика пошукових запитів, постів у соцмережах, дані мобільних операторів зв'язку, супутникові дані тощо. Джерелам big data властиві значний об'єм і висока швидкість оновлення, проте постають питання щодо їх якості, упереджень і точності вимірювання (Jарес та ін., 2015). Тож оцінка якості альтернативних даних, на нашу думку, залишатиметься нагальним питанням у процесі прийняття рішень щодо економічного відновлення України.

Супутникові дані про нічне світлове випромінювання (NTL) є цінним індикатором економічної активності в умовах відсутньої або неповної офіційної статистики (Henderson та ін., 2012). Найбільшу інформативність вони мають для густонаселених, урбаністичних, електрифікованих регіонів, тоді як для сільських та аграрних регіонів їх інформативність обмежена. Крім того, існує застереження, що NTL оптимально відображають просторовий розподіл економічної активності, а не її зміну в часі (Gibson та ін., 2021).

Також серед науковців існує консенсус, що дані VIIRS (комплексу радіометрії видимого та інфрачервоного світла) мають кращу прогнозну здатність, ніж аналогічні дані інших сенсорів, зокрема, DMSP-OLS. Це пояснюється тим, що у продукті VIIRS передбачено додаткові заходи для очищення даних від сторонніх

артефактів, зокрема, впливу хмар, місячного випромінювання, пожеж, шуму тощо (Elvidge та ін., 2017).

Четверта версія звіту Світового банку про оперативну оцінку збитків і потреб у відновленні України (RDNA4) охоплює період з лютого 2022 року по грудень 2024 року. У ній використовується методологія PDNA (оцінки потреб у відновленні після катастроф), згідно з якою виокремлюється три категорії показників (World Bank, 2010):

1.Збитки (damages) — повне або часткове знищення фізичних активів у зоні катастрофи.

2.Втрати (losses) — зміни у економічних процесах, пов'язані з катастрофою.

3.Потреби (needs) — ресурси, необхідні для відновлення активів та економічних процесів, що постраждали внаслідок катастрофи, часто з застосуванням принципу “build back better” (краще, ніж було до катастрофи).

RDNA4 містить оцінку збитків, втрат і потреб, пов'язаних із війною в Україні, у розрізі областей та секторів економіки. Автори не включили у звіт півострів Крим через відсутність даних (World Bank та ін., 2025, с.17).

Метою дослідження є оцінка лінійної кореляції між усередненим індикатором розриву економічної діяльності, побудованим на основі даних VIIRS (агрегованих за полігонами областей), і показниками збитків, втрат і потреб, розрахованими у звіті RDNA4. Для визначення кореляції використано коефіцієнти Пірсона і Спірмана.

Отже, надалі використовуватимемо такі індекси та набори:

- $i \in \{1, \dots, N\}$  — набір областей України;

- $t \in \{1, \dots, T\}$  — набір місяців;

- $T_{pre}$  — передвоєнний референтний період (приймаємо з січня 2021 року по лютий 2022 року);

- $T_{post}$  — воєнний період після повномасштабного вторгнення (з березня 2022 року).

Спостережувані змінні:

- $NTL_{i,t}$  — середня інтенсивність нічного світлового випромінювання у місяці  $t$ , отримана за допомогою продукту VIIRS Black Marble; дані агреговано за полігонами для області  $i$ .

- $Damage_i$ ,  $Loss_i$ ,  $Needs_i$  — індикатори планування для області  $i$  згідно з документом RDNA4.

Спершу застосовуємо лог-перетворення для значень  $NTL_{i,t}$  з метою зменшення дисперсії:

$$y_{i,t} = \log(1 + NTL_{i,t}) \quad (1)$$

Далі розраховуємо середній передвоєнний показник NTL для кожної області:

$$\bar{y}_{i,pre} = \frac{1}{|T_{pre}|} \sum_{t \in T_{pre}} y_{i,t} \quad (2)$$

Визначаємо розрив ( $x_{i,t}$ ), як відхилення поточного значення NTL (після лог-перетворення) від референтного передвоєнного значення у місяці  $t$  для області  $i$ :

$$x_{i,t} = \bar{y}_{i,pre} - y_{i,t} \quad (3)$$

Далі застосовуємо рухоме середнє, щоб згладити випадкові коливання. У дослідженні розмір вікна взяли  $W=3$ :

$$\tilde{x}_{i,t} = \frac{1}{W} \sum_{s=0}^{W-1} x_{i,t-s} \quad (4)$$

Нарешті, будуємо середнє відхилення для області  $i$  після початку війни згідно з даними про нічне світлове випромінювання (NTL):

$$\bar{x}_{i,post} = \frac{1}{|T_{post}|} \sum_{t \in T_{post}} \tilde{x}_{i,t} \quad (5)$$

**Обчислення.** Для отримання кількісних результатів використано мову програмування Python, зокрема, бібліотеки pandas та numpy для роботи з даними та

обчислень, пакет Earth Engine для скачування та агрегування супутникових даних. Як джерело супутникової інформації про нічне світлове випромінювання обрано проєкт NASA Black Marble, оскільки цей продукт надає

дані з поправками на зовнішні чинники (місячне випромінювання, атмосферні умови, сніговий покрив) (Посібник з використання Black Marble, 2021). Для візуалізації результатів використано бібліотеку matplotlib.

*Таблиця 1*

**Коефіцієнти кореляції між індексом розриву економічної активності на основі даних NTL та показниками у RDNA4**

| Показник RDNA4 | Коефіцієнт Пірсона | Коефіцієнт Спірмана |
|----------------|--------------------|---------------------|
| Needs          | 0,3140609696       | 0,3653762851        |
| Damage         | 0,2256815557       | 0,2667255429        |
| Loss           | 0,7074755864       | 0,5088062743        |

*Джерело: підготовлено автором*

З таблиці 1 бачимо, що показники Needs і Damages демонструють слабкий рівень кореляції з даними про нічне світлове випромінювання. Ми вважаємо, що це пояснюється методологією їх розрахунку. Показник Damages відповідає фізично знищеним активам, які не завжди корелюють з рівнем освітлення (наприклад, може бути знищено склад, який не становить великої частки у нічному світловому випромінюванні). Needs — це ресурси, необхідні для повного відновлення активів і економічних потоків; сюди також закладають частку build-back-better. Тобто Needs — радше відповідь на питання “як відновити/покращити?”, а не “що сталося?”.

Суттєво вищий рівень кореляції спостерігаємо для показника Loss. Саме він включає в себе втрачений (недоотриманий) обсяг виробництва, доходів і надання послуг. Суттєвим нюансом є те, що

коефіцієнт Пірсона відчутно переважає коефіцієнт Спірмана. Щодо останнього, показник 0,5 вказує на помірний монотонний зв'язок між змінними Loss і індексом розриву на основі NTL. Тобто, загалом, що більший індекс розриву, то більший показник Loss, але багато областей випадають із цього правила. Значення 0,7 коефіцієнта Пірсона вказує на суттєвий рівень лінійної кореляції, проте на нього можуть впливати результати окремих спостережень (областей).

На рисунку 1 показано лінійний взаємозв'язок між змінними розриву NTL та Loss. Позитивне значення розриву означає зменшення освітленості відносно референтного рівня, від'ємне — зростання. Тут підтверджуємо припущення про те, що окремі області (зокрема Київська і Дніпропетровська) посилюють лінійну кореляцію, тоді як інші — суттєво її послаблюють.

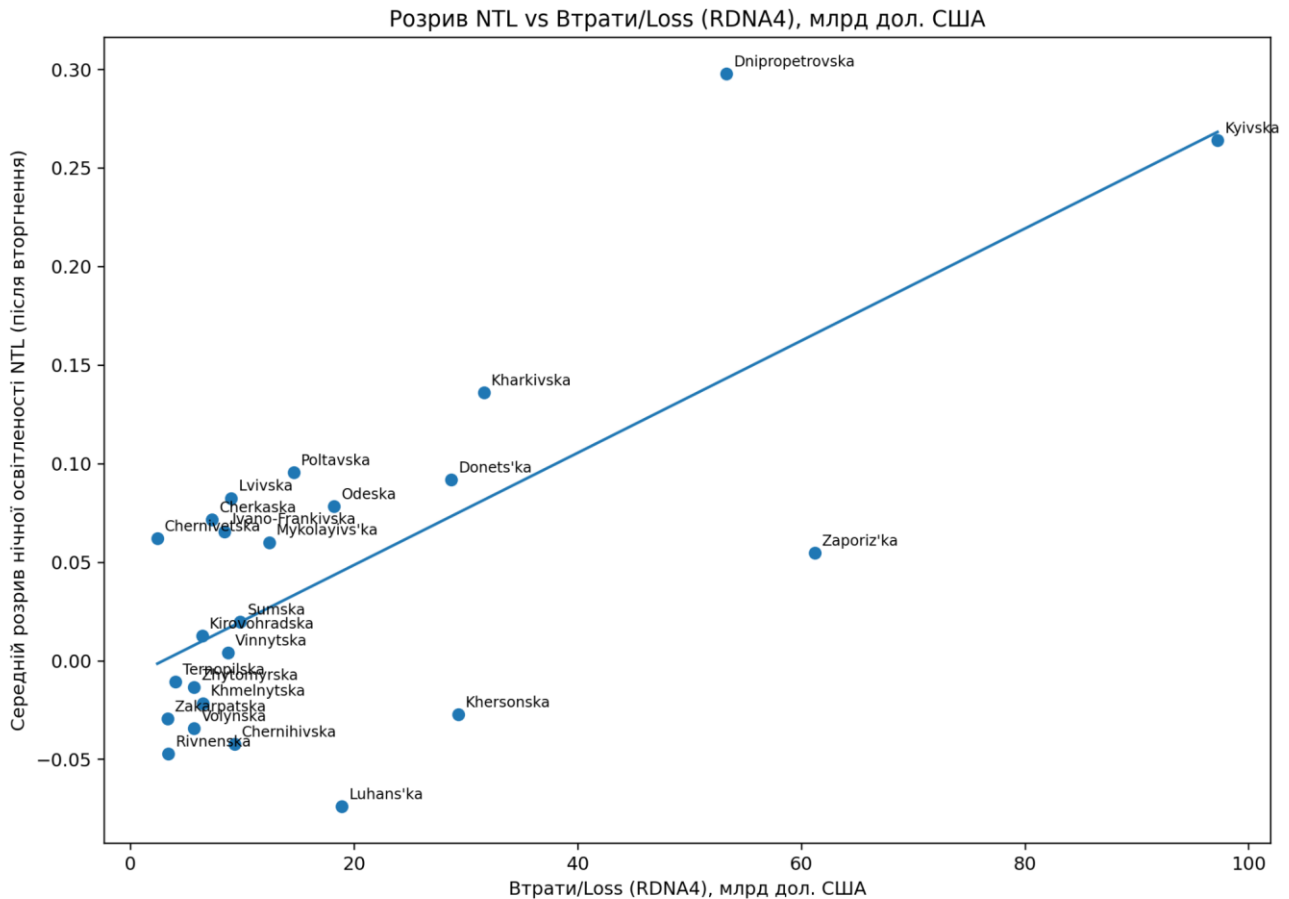


**Рис. 1. Лінійна кореляція між середнім розривом рівня нічного освітлення та показником Loss у документі RDNA4**

*Джерело: підготовлено автором*

Зокрема, відзначаємо, що Луганська та Херсонська області демонструють ріст нічного освітлення після початку повномасштабного вторгнення, хоча у RDNA4 щодо них фіксується суттєвий рівень втрат. Одним із способів перевірити вплив окремої області на результати оцінки лінійної кореляції є виключення її з вибірки. Результати цієї процедури представлено на рисунку 2 для кожної області.

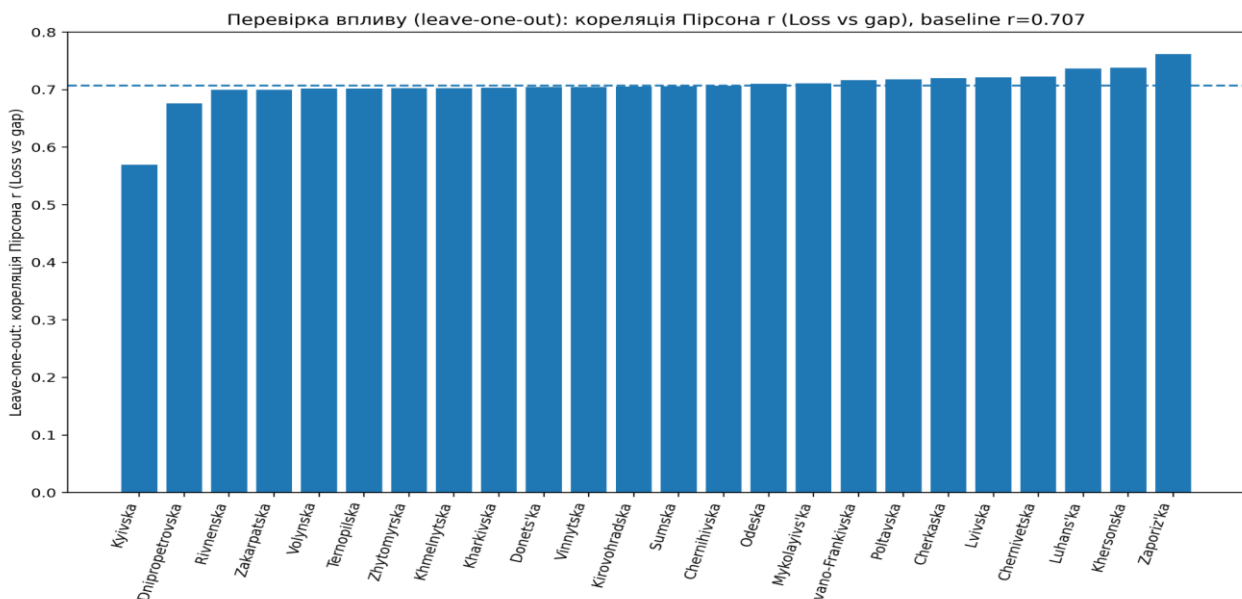


**Рисунок 2. Коефіцієнт Пірсона після виключення області з вибірки.**

*Джерело: підготовлено автором*

Вилучення Запорізької, Херсонської та Луганської областей найбільше підвищує коефіцієнт Пірсона. Іншими словами, саме в цих областях індикатор розриву NTL найбільше відхиляється від показників Loss у RDNA4. Цей феномен можна пояснити низкою чинників, які можуть бути специфічними для кожної області. Загальним застереженням є те, що не всі економічні втрати супроводжуються змінами рівня нічного освітлення (наприклад, втрата ринків, порушення ланцюгів поставок, зростання ризиків виробництва). Спостерігаємо і протилежне: в умовах війни зменшення або збільшення світлового випромінювання може бути пов'язане з відключеннями електроенергії, комендантською годиною, пожежами та іншими факторами, що не пов'язані безпосередньо із втратами економічних потоків.

**Висновки.** Результати вказують, що індикатор VIIRS NTL більшою мірою узгоджується з порушеннями економічних потоків, відображеними у losses (згідно з RDNA4), ніж із показниками фізичних руйнувань або кошторисними потребами відновлення. Коефіцієнт Пірсона складає приблизно 0,7, тоді як коефіцієнт Спірмана — 0,5. Це свідчить про досить сильний рівень лінійного зв'язку між змінними. Області, що показують більший рівень втрат за RDNA4 мають тенденцію до більших розривів NTL, але ця закономірність справджується не завжди. Виключення окремих спостережень із вибірки показує, що лінійний зв'язок посилюється Київською та Дніпропетровською областями і послаблюється Запорізькою, Херсонською

і Луганською. Кореляція з іншими показниками (Damages і Needs) є незначною, що пояснюється методами їх розрахунку.

Отже, індекси, побудовані на основі супутникових даних про нічне світлове випромінювання, можуть становити цінність як доповнення до інформації про стан економіки, зокрема під час прийняття рішень про відновлення України, проте використовувати їх слід з обережністю. Вони можуть добре показувати просторовий розподіл економічної активності, але не завжди відображають її зміни в часі. Крім того, вони вразливі до дії сторонніх чинників: відключення світла, комендантські години, великий обсяг сільськогосподарських угідь, низький рівень електрифікації можуть суттєво спотворювати їх значення.

Подальші дослідження можуть стосуватися врахування більшої кількості чинників, що впливають на кореляцію між супутниковими даними та економічним розвитком регіонів, зокрема на території України. Становить інтерес також чутливість кореляції до альтернативних методів побудови індексу розриву: іншої тривалості референтного періоду, визначення іншого місяця як початку повномасштабного вторгнення, застосування більшого або меншого вікна для розрахунку ковзного середнього. Крім того, оскільки відомо, що супутникові дані краще відображають розвиток урбанізованих регіонів, перспективним може виявитися дослідження кореляції за секторами економіки, зважаючи на те, що відповідні дані також включено до RDNA4.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Becker, T., Eichengreen, B., Gorodnichenko, Y., Guriev, S., Johnson, S., Mylovannov, T., Rogoff, K., & Weder di Mauro, B. (Eds.). (2022). A blueprint for the reconstruction of Ukraine. *CEPR Press*.
2. Blair, G., Christensen, D., & Rudkin, V. (2022). How does armed conflict shape investment? Evidence from the mining sector. *The Journal of Politics*, 84(1), 116–133. <https://doi.org/10.1086/715255>
3. Cascaldi-Garcia, D., Luciani, M., & Modugno, M. (2023). *Lessons from nowcasting GDP across the world* (International Finance Discussion Papers No. 1385). Board of Governors of the Federal Reserve System. <http://dx.doi.org/10.17016/IFDP.2023.1385>
4. Chen, X., & Nordhaus, W. D. (2011). Using luminosity data as a proxy for economic statistics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(21), 8589–8594. <https://doi.org/10.1073/pnas.1017031108>
5. Collier, P. (2004). Aid, policy and growth in post-conflict societies. *European Economic Review*, 48(5), 1125–1145. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2003.11.005>
6. Constantinescu, M., Kappner, K., & Szumilo, N. (2024). *The Warcast index: Estimating economic activity without official data during the Ukraine war in 2022* (NBU Working Papers, 3/2024). National Bank of Ukraine.
7. Elvidge, C. D., Baugh, K., Zhizhin, M., Hsu, F.-C., & Ghosh, T. (2017). VIIRS night-time lights. *International Journal of Remote Sensing*, 38(21), 5860–5879. <https://doi.org/10.1080/01431161.2017.1342050>
8. Gibson, J., Olivia, S., Boe-Gibson, G., & Li, C. (2021). Which night lights data should we use in economics, and where? *Journal of Development Economics*, 149, 102602. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2020.102602>
9. Henderson, J. V., Storeygard, A., & Weil, D. N. (2012). Measuring economic growth from outer space. *American Economic Review*, 102(2), 994–1028. <https://doi.org/10.1257/aer.102.2.994>
10. Japac, L., Kreuter, F., Berg, M., Biemer, P., Decker, P., Lampe, C., Lane, J., O'Neil, C., & Usher, A. (2015). *Big data: A report of the AAPOR task force*. American Association for Public Opinion Research. [https://aapor.org/wp-content/uploads/2022/11/BigDataTaskForceReport\\_FINAL\\_2\\_12\\_15\\_b.pdf](https://aapor.org/wp-content/uploads/2022/11/BigDataTaskForceReport_FINAL_2_12_15_b.pdf)
11. Yelistratova, L. O., Apostolov, O. A., Khodorovskiy, A. Ya., Khyzhniak, A. V., Tomchenko, O. V., & Lialko, V. I. (2022). Use of satellite information for evaluation of socio-economic consequences of the war in Ukraine. *Ukrainian Geographical Journal*, (2), 11–18. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.011>
12. World Bank. (2010). *Damage, loss and needs assessment: Guidance notes (Volume 2): Conducting damage and loss assessments after disasters*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/19046>
13. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2025). *Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/42908>
14. Куссуль, Н. М., Шелестов, А. Ю., Яйлимов, Б. Я., Яйлимова, Г. О., Колотій, А. В., & Пархомчук, О. М. (2024). Аналіз індикаторів економічної діяльності на основі різнорідних даних. У Н. М. Куссуль, А. Ю. Шелестова, А. М. Лавренюка, Б. Я. Яйлимова, Г. О. Яйлимової, А. В. Колотія, С. Ю. Дрозда, В. В. Савіна, П. В. Мікаві, І. А. Кириленка, О. А. Яворського, А. О. Охріменка, О. М. Пархомчука, Д. Ф. Харя, & Є. А. Волкової, *Методи комп'ютерного зору і глибинних нейронних мереж для еколого-економічного аналізу* (с. 332-379). Наукова думка. <https://doi.org/10.20535/978-966-00-1940-9/3.3>
15. Лялько, В. І., Сахацький, О. І., Єлістратова, Л. О., & Апостолов, О. А. (2017). Використання космічних знімків NPP/VIIIRS у нічний час для оцінки економічної кризи на Сході України (Донецька та Луганська області). *Вісник Національної академії наук України*, (2), 48–53. <https://doi.org/10.15407/visn2017.02.048>
16. Славкова, А. А., & Колісник, Д. Р. (2023). Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство* (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>
17. Содома, Р. І., Ільчишин, І. Ю., & Перетятко, Л. А. (2025). Ризик-орієнтоване управління проектами відновлення регіонів України. *Економіка та суспільство*. (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-124>
18. Янчук, А. О. (2024). Економічна стратегія повоєнного відновлення як основа забезпечення національних інтересів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки*, 35(74), 80–89. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.5/14>



УДК 330.1 : 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-124-133

Дата надходження: 28.02.2026

Дата прийняття до друку: 19.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОДОВОЛЬНОЇ ТРАНСМІСІЇ

Микола Горбачов<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: horbachovmo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4946-609X>

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE MECHANISM OF FOOD TRANSMISSION

Mykola Gorbachov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: horbachovmo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4946-609X>

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні підходи до формування механізму продовольчої трансмісії як ключового елементу функціонування агропродовольчого ринку. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стабільності цін та доступності продовольства в умовах глобальних економічних і воєнних викликів, порушення логістичних ланцюгів і посилення ринкових дисбалансів. Метою статті визначено дослідження теоретико-методичних підходів до формування механізму продовольчої трансмісії у контексті забезпечення продовольчої безпеки. Систематизовано методичний інструментарій дослідження трансмісійних процесів, що включає загальнонаукові методи (аналізу та синтезу, системний підхід), економіко-теоретичні методи (структурно-функціональний, інституційний аналіз), методи збору та обробки інформації (монографічний, теоретичного узагальнення). Розкрито теоретичну сутність продовольчої трансмісії як процесу передачі цінових та інформаційних сигналів між ланками агропродовольчого ланцюга – від виробників сільськогосподарської сировини через переробні підприємства та торговельні мережі до кінцевих споживачів. Визначено, що ефективність цього механізму характеризується швидкістю, повнотою та симетричністю реагування цін на різних рівнях на зміну ринкових умов. Проаналізовано основні чинники, що впливають на функціонування трансмісійного механізму, серед яких: монополізація окремих ланок ринку, транзакційні витрати, часові лаги, недосконалість контрактних відносин, державне регулювання та інституційне середовище. Обґрунтовано, що порушення в роботі механізму призводять до диспаритету цін, коли виробники недоотримують прибутки, а споживачі змушені переплачувати за продовольство. Розглянуто багаторівневий характер продовольчої трансмісії. Важливу роль відведено зворотному зв'язку, через який споживчий попит впливає на обсяги виробництва та цінову політику на попередніх етапах ланцюга. Визначено, що розроблені теоретико-методичні підходи створюють науково обґрунтовану основу для вдосконалення механізму продовольчої трансмісії з метою забезпечення стабільності цін, доступності продовольства, справедливого розподілу доданої вартості між учасниками ринку та зміцнення продовольчої безпеки. Окремлено перспективи подальших досліджень, які полягають у поглибленому аналізі впливу глобальних економічних криз, кліматичних змін, геополітичних факторів та новітніх технологічних рішень на стійкість трансмісійних зв'язків у продовольчих системах, а також у розробці комплексних моделей прогнозування поведінки цін в агропродовольчому ланцюгу за різних сценаріїв розвитку.

**Ключові слова:** продовольча безпека, продовольча трансмісія, механізм, чинники впливу, продовольчий ланцюг, продукти харчування, методичні підходи, моделювання, економіка, війна.

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

**Abstract.** The article studies the theoretical and methodological approaches to the formation of the food transmission mechanism as a key element of the agri-food market functioning. The relevance of the topic is determined by the need to ensure price stability and food availability in the context of global economic and military challenges, disruption of logistics chains, and increasing market imbalances. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological approaches to the formation of the food transmission mechanism in the context of ensuring food security. The methodical toolkit for researching transmission processes is systematized, including general scientific methods (analysis and synthesis, systematic approach), economic-theoretical methods (structural-functional, institutional analysis), methods of information collection and processing (monographic, theoretical generalization). The theoretical essence of food transmission as a process of transmitting price and information signals between the links of the agri-food



chain – from agricultural raw material producers through processing enterprises and trade networks to final consumers – is revealed. It is determined that the efficiency of this mechanism is characterized by the speed, completeness, and symmetry of price response at different levels to changes in market conditions. The main factors influencing the functioning of the transmission mechanism are analyzed, including: monopolization of individual market links, transaction costs, time lags, imperfection of contractual relations, state regulation, and the institutional environment. It is substantiated that disruptions in the mechanism's operation lead to price disparity, when producers receive insufficient profits, and consumers are forced to overpay for food. The multi-level nature of food transmission is considered. An important role is assigned to feedback, through which consumer demand influences production volumes and pricing policy at previous stages of the chain. It is determined that the developed theoretical and methodological approaches create a scientifically based foundation for improving the food transmission mechanism in order to ensure price stability, food availability, fair distribution of added value among market participants, and strengthening food security. Prospects for further research are outlined, which consist in an in-depth analysis of the impact of global economic crises, climate change, geopolitical factors, and the latest technological solutions on the stability of transmission links in food systems, as well as in the development of comprehensive models for forecasting price behavior in the agri-food chain under different development scenarios.

**Keywords:** food security, food transmission, mechanism, influencing factors, food chain, food products, methodological approaches, modeling, economy, war.

**Formulas:** 0, **fig.:** 3, **tab.:** 0, **bibl.:** 16

### **Постановка проблеми.**

Дослідження теоретико-методичних підходів до формування механізму продовольчої трансмісії є надзвичайно важливим завданням сучасної економічної науки. Продовольча трансмісія розглядається як процес передачі цінових сигналів та інших економічних імпульсів між різними рівнями продовольчого ланцюга: від виробників сільськогосподарської сировини до переробників, оптової та роздрібно торгівлі, а зрештою – до кінцевого споживача.

Актуальність цієї теми різко зросла в умовах глобальної економічної нестабільності, зокрема військових дій. Ефективність механізму продовольчої трансмісії визначається тим, наскільки швидко та адекватно змінюються ціни на продукти харчування та продовольчі товари у відповідь на коливання собівартості виробництва чи світових ринків під дією різноманітних чинників. Порушення в роботі трансмісійного механізму призводять до диспаритету цін, коли виробники недоотримують прибутки, а споживачі переплачують за продовольчі товари.

Дослідження теоретико-методичних підходів до формування механізму продовольчої трансмісії дозволяє виявити «вузькі місця» в ланцюгах постачання, оцінити вплив монополізації ринку та державного регулювання. Розуміння цих

процесів є основою до забезпечення продовольчої безпеки країни, стабільності цін та доступності якісних продуктів харчування для населення, особливо в періоди криз та економічної нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Військові дії на території України посилили значущість питання продовольчої безпеки, засвідчили руйнівний вплив на економіку та проявили деструктивні процеси.

Порушення безперервності виробництва, постачання та доступу до продуктів харчування значно знижує рівень життєзабезпечення населення, створює ризики для здоров'я, знижує продуктивність праці й ускладнює соціально-економічну стабільність вразливих регіонів. Під загрозою опинились як сільське господарство, так і харчова промисловість, внутрішня і міжнародна логістика, транспортні коридори, а також інфраструктура зберігання й переробки продукції (Кравченко, 2025).

Зростання фінансування та поглиблення фінансових ринків в продовольчому підкомплексі стримуються низкою факторів, таких як: неефективна державна політика, високі операційні витрати для віддалених сільських територій, коваріація аграрного виробництва, продовольчих ринків і цінові ризики, низький рівень попиту через фрагментацію та нееластичність

продовольства, небажання та незначний досвід фінансових установ в управлінні кредитними портфелями сільськогосподарської продукції (Румик, 2019).

Оцінка загроз продовольчої безпеки може здійснюватися як кількісними, так і якісними методами на основі відповідної системи показників. Однак, не дивлячись на той факт, що якісні методи широко використовуються для аналізу загроз продовольчої безпеки, їх застосування є найбільш доцільним при поєднанні з кількісними методами (Румик, 2012).

Успіх у досягненні продовольчої та харчової безпеки вимагає інтегрованого трансдисциплінарного підходу у різних напрямках пошуку вирішення проблеми (Horton, et al., 2017).

Потрібні екологічні та соціально-інституційні підходи, оскільки сільськогосподарські системи є складними адаптивними системами на різних масштабах (Wittman, et al. 2017).

Значна кількість наукових публікацій пов'язана з вивченням сутності трансмісійних механізмів під час розгляду питань «монетарної трансмісії» (Алімпієв, 2010; Рудницький, 2011).

Опрацювання літературних джерел з питань продовольчої трансмісії приводить до висновку про відсутність значних напрацювань з цього питання. Фрагментарні дослідження основних сфер дії трансмісійного механізму в національній економіці дозволило визначити окремим науковцям основні канали продовольчої трансмісії (Румик, 2020). На думку вченого, важливе значення має детальний аналіз складових каналу механізму трансмісії, що стосуються розвитку галузей, насамперед рослинництва і тваринництва.

Дослідження іноземних учених акцентують увагу на тому, що відновлення втрат харчових продуктів та відходів – це величезна можливість для зменшення попиту на виробництво, враховуючи, що близько 1,6 мільярда тон їжі викидається вздовж ланцюга, і з них 1,3 мільярда є їстівними (Cole, et al., 2018).

Використовуючи теоретичне моделювання та емпіричні методи аналізу, дослідження інших учених розглядають на прикладі азійських країн (Китаю) вплив реформування механізму розподілу зерна на економічне зростання з застосуванням загальної факторної продуктивності як посередницької змінної (Xie, Zeng, Li, & Huang, 2026).

Системна ініціатива щодо безпеки продовольства та харчування має включати колаборативний і трансдисциплінарний підхід на тлі змінного майбутнього соціальних, ринкових і глобальних мегатрендів (Augustin, & McInnes, 2016).

Отже, наукова розробка теоретико-методичних підходів до формування механізму продовольчої трансмісії забезпечує комплексне розуміння природи цінових взаємозв'язків у продовольчому ланцюгу та створює науково обґрунтовану основу для підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методичних підходів до формування механізму продовольчої трансмісії у контексті забезпечення продовольчої безпеки.

Дослідження базується на комплексному застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що дозволяє всебічно проаналізувати природу взаємозв'язків у продовольчому ланцюгу. Були використані: монографічний метод – для поглибленого вивчення теоретичних джерел і наукових праць з проблематики; метод наукової абстракції – надав змогу виділити сутнісні характеристики трансмісійного механізму, відкидаючи другорядні явища; аналіз і синтез – для розкладання складного механізму трансмісії на окремі елементи з подальшим узагальненням отриманих результатів; системний підхід – для аналізу продовольчої трансмісії як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами; структурно-функціональний аналіз – для визначення ролі кожного елемента в

загальному механізмі функціонування продовольчої системи; графічний – для унаочнення чинників впливу та структурних елементів механізму продовольчої трансмісії; узагальнення – для підведення підсумків отриманих результатів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретична суть механізму продовольчої трансмісії розкривається через розуміння її як процесу передачі цінових та інформаційних сигналів між різними ланками продовольчого ланцюга. У широкому сенсі трансмісійний механізм в економіці, як зазначається в науковій літературі, являє собою складний багатокроковий процес, завдяки якому вплив певних інструментів або шоків передається іншим показникам – випуску, цінам, рівню споживання (Алімпієв, 2013).

У контексті продовольчої сфери цей механізм набуває специфічних рис. Теоретично, у спрощеному варіанті, його можна структурувати як систему вертикальних зв'язків, що поєднує чотири основні рівні:

- ринок сільськогосподарської сировини (виробники);
- сектор переробної промисловості (переробники);
- оптову торгівлю (продавці);
- роздрібну торгівлю та кінцевих споживачів (продавці та споживачі).

Ключовим питанням на рівні теоретичного дослідження трансмісійного механізму є швидкість, повнота та симетричність передачі цінових імпульсів. Слід зазначити, що в ідеальній моделі ринку зростання цін на сировину мало б пропорційно та синхронно відображатися

на цінах при роздрібній торгівлі. Однак реальний механізм трансмісії ускладнюється низкою чинників, які і є об'єктом поглибленого теоретичного аналізу.

По-перше, це наявність трансакційних витрат, що пов'язані з логістикою, зберіганням, переробкою, та які можуть амортизувати цінові сигнали. По-друге, це ринкова інфраструктура та влада, так звана «market power». Якщо на проміжних етапах (наприклад, у переробці чи роздрібній торгівлі) існують монопольні або олігопольні утворення, вони можуть спотворювати трансмісію. Класичним проявом є асиметрія: роздрібні ціни швидко зростають при подорожчанні сировини, але повільно знижуються, коли сировина дешевшає.

По-третє, теоретичні моделі враховують часові лаги (затримки), що зумовлені контрактними зобов'язаннями чи необхідністю використовувати наявні запаси. Для аналізу цих процесів у сучасній економічній науці застосовуються економетричні моделі, зокрема моделі векторної авторегресії (VAR), які дозволяють кількісно оцінити реакцію одного рівня цін на шоки (різкі зміни) на іншому рівні (Алімпієв, 2013).

Отже, теоретична суть механізму продовольчої трансмісії полягає у дослідженні природи зв'язків між ланками продуктового ланцюга, виявленні чинників, що сприяють або, навпаки, перешкоджають ефективному ціноутворенню, та моделюванні наслідків цих взаємодій для виробників, продавців і споживачів (Рис. 1).

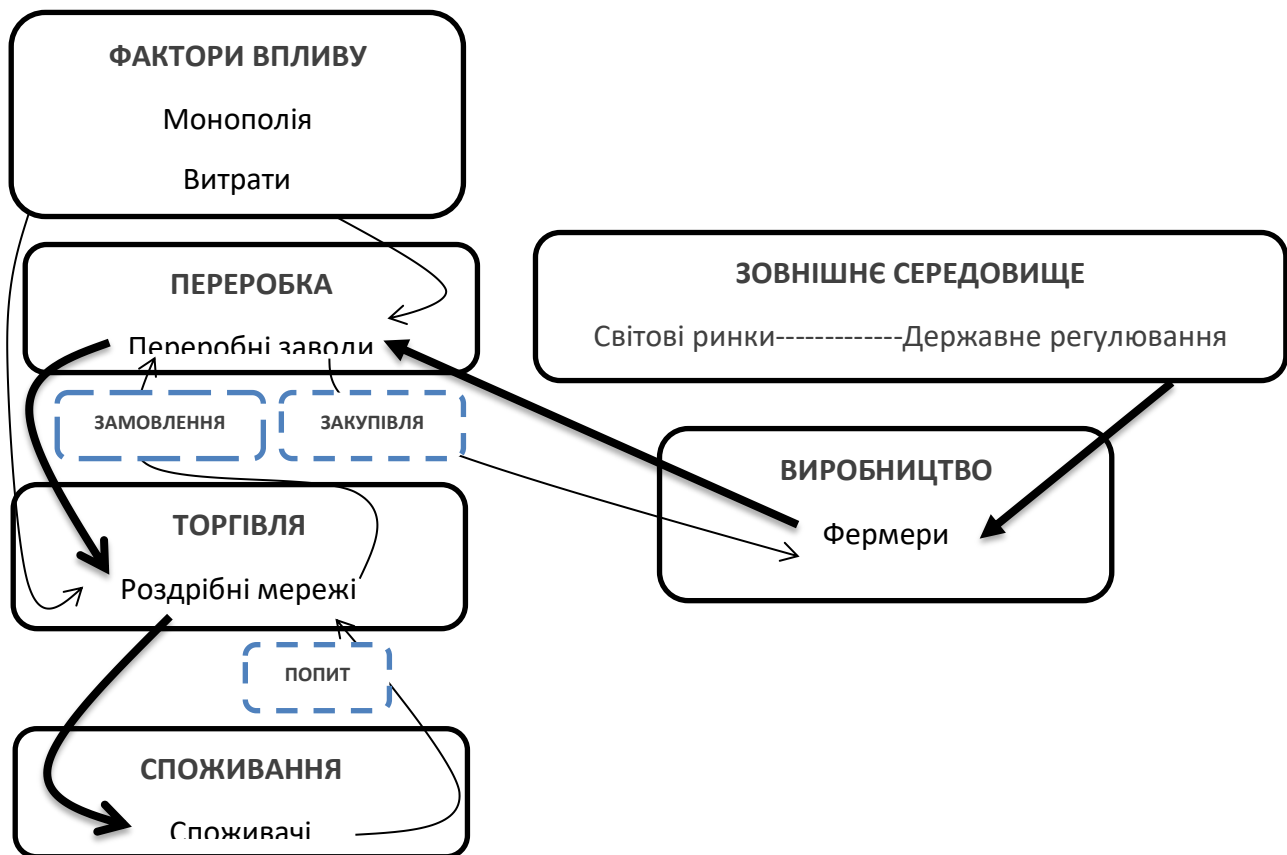


**Рис. 1. Структурна модель механізму продовольчої трансмісії**

*Джерело: побудовано автором за допомогою Mermaid*

Аналізуючи механізм продовольчої трансмісії, що наведений на рис. 1, можна виділити основні взаємопов'язані блоки, що формують його дію.

Насамперед, це «зовнішнє середовище», що впливає на всі ланки продовольчого ланцюга. Далі йде «виробництво», яке представлене виробниками сировини. Потім слід вказати на блок «переробка», до якої відносять заводи та харчову промисловість. Важливим елементом є «торгівля» через магазини, супермаркети тощо. Завершальним блоком є «споживання», що представлене кінцевими покупцями. На рис. 1 чинники впливу, що модерують канал передачі цін між блоками схеми, представлені суцільними стрілками та відображають пряму цінову трансмісію, а також представлені пунктирними стрілками, що відображають зворотний зв'язок (величину попиту).

Враховуючи наведені теоретичні позиції, при розгляді механізму продовольчої трансмісії у практичному контексті для оцінки стану продовольчої безпеки необхідно враховувати чинники, що мають різновекторний характер дії:

1. Чинники зовнішнього середовища (екзогенні фактори). До них відносять:

- світові ринки та ціни (імпорт/експорт);
- державне регулювання (податки, дотації, мита, квоти);
- природно-кліматичні умови (врожайність та вплив рослинної бази на тваринництво);
- макроекономічні показники (інфляція, курс валют).

2. Чинники блоку виробництва (сфера аграрного сектору). До них відносять:

- виробники сільськогосподарської сировини (фермери, сільськогосподарські підприємства, агрохолдинги);

- ринок факторів виробництва (добрива, пальне, техніка, насіння).

3. Чинники блоку переробки та логістики. До них відносять:

- заготівля та зберігання (елеватори, склади);

- харчова та переробна промисловість (заводи, комбінати).

4. Чинники блоку реалізації (торгівля та маркетинг). До них відносять:

- оптова торгівля (дистриб'ютори, гуртові бази);

- роздрібна торгівля (супермаркети, ринки, магазини).

5. Чинники блоку споживання. До них відносять:

- кінцеві споживачі (домогосподарства).

6. Чинники елементів зв'язку (канали трансмісії). До них відносять:

- цінові сигнали, що є прямі (зміна цін на сировину) та зворотні (споживчий попит);

- матеріальні потоки – рух сировини, напівфабрикатів, готової продукції;

- інформаційні потоки – дані про попит, пропозицію, якість;

- контрактні відносини – довгострокові угоди між учасниками.

7. Чинники-модератори (впливають на швидкість/силу передачі). До них відносять:

- ринкова влада (монополізація на окремих етапах);

- трансакційні витрати (логістика, маркетинг);

- часові лаги (затримки в реакції);

- стан інфраструктури.

З метою візуалізації наведеної інформації при проведенні теоретичних досліджень доцільно відобразити структурну модель механізму продовольчої трансмісії на Рис. 2.

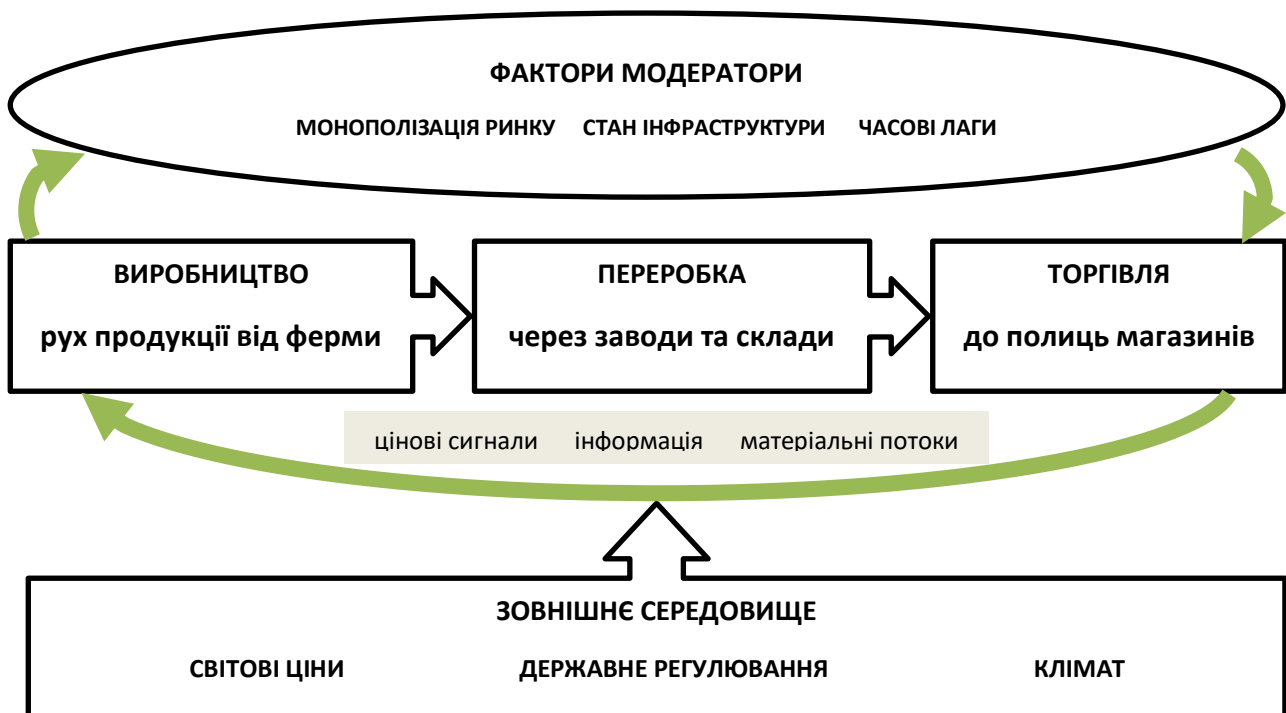


**Рис. 2. Взаємозв'язки між блоками механізму продовольчої трансмісії**

*Джерело: побудовано автором за допомогою NotebookLM*

Формування цілісного механізму продовольчої трансмісії вимагає концентрації уваги на аналізі методичних підходів до його формування та реалізації. Методичні підходи до формування

механізму продовольчої трансмісії базуються на комплексному інструментарії, що дозволяє досліджувати та моделювати процеси передачі цінових сигналів у продовольчому ланцюгу.



Сучасна методологія передбачає поєднання кількісних та якісних методів аналізу для оцінки ефективності взаємодії між виробниками, переробниками, торговельними мережами та споживачами.

Ключовим інструментом у дослідженні трансмісійних механізмів є економетричне моделювання. Найбільш поширеними, як було зазначено вище, є моделі векторної авторегресії (VAR), які дозволяють кількісно оцінити реакцію цін на одному рівні ланцюга у відповідь на шоки на іншому рівні, враховуючи часові лаги та динаміку взаємозв'язків (Алімпієв, 2013). Важливе місце посідають моделі корекції похибки (ECM), що дають змогу аналізувати довгострокову рівновагу між цінами та швидкість повернення до неї після короткострокових відхилень.

На методологічному рівні запропоновано нові підходи до оцінювання моделей продовольчої безпеки із застосуванням когнітивного FCM-моделювання (Fuzzy Logic Cognitive Mapping), що дозволяє враховувати нечіткість та складність взаємозв'язків у продовольчих системах (Румик, & Пилипенко, 2022). Необхідно підкреслити, що цей підхід є особливо цінним для аналізу трансмісійних механізмів в умовах невизначеності та багатофакторності впливів.

Важливим методичним елементом є систематизація методів економічних досліджень залежно від етапів їх застосування. На початковому етапі використовуються методи теоретичного узагальнення та діалектичний підхід для визначення сутності трансмісійних процесів. На етапі збору даних застосовуються статистичні методи та порівняльний аналіз. Для виявлення взаємозв'язків між ланками використовується кореляційний аналіз, а для представлення результатів – графічні методи.

Інституційний підхід передбачає врахування впливу державного регулювання, ринкової влади учасників «market power», контрактних відносин і трансакційних витрат на ефективність трансмісії. Цей підхід дозволяє виявити «вузькі місця» в ланцюгах доданої вартості та розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму ціноутворення. У цьому контексті продовольчі системи – це ланцюжки доданої вартості в сфері всього, що стосується виробництва та споживання їжі. Це і культура, пов'язана зі споживанням, і поведінка споживачів, заснована на національних традиціях, і інфраструктура та екологічні питання по всьому виробничому ланцюжку (Укрінформ, 2021).

Для забезпечення комплексності дослідження також використовується багаторівневий підхід, що передбачає аналіз трансмісійних процесів на різних ієрархічних рівнях – від локального до глобального, з визначенням відповідних інструментів та механізмів досягнення бажаного стану продовольчої системи (Куласць, 2021). Це дозволяє враховувати специфіку кожного рівня та забезпечувати узгодженість заходів.

Важливим напрямом є адаптація міжнародних методик, зокрема тих, що рекомендовані Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), для оцінки продовольчої безпеки та аналізу трансмісійних процесів (Мінекономіки, 2025). Сюди доцільно віднести адаптацію методики проведення соціально-економічних досліджень рівня продовольчої безпеки населення (FIES) для використання в національних умовах (Румик, 2020).

Відобразимо методичні підходи до формування механізму продовольчої трансмісії на Рис. 3.

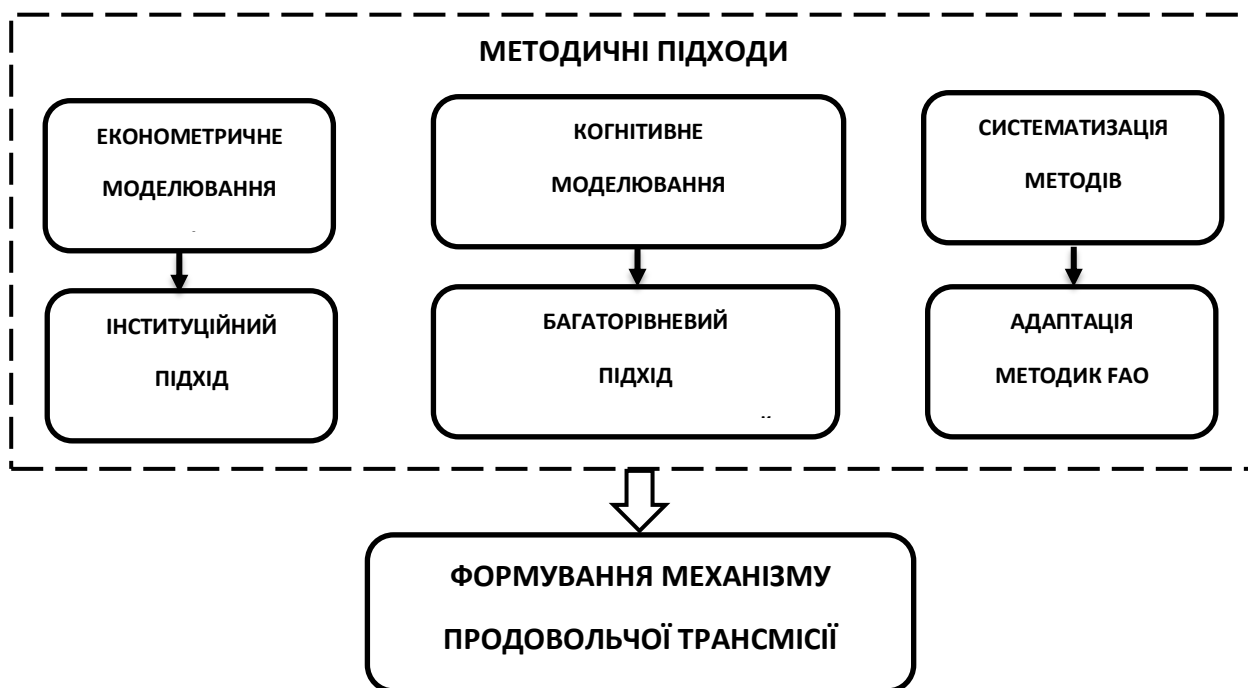


**Рис. 3. Методичні підходи до аналізу механізму продовольчої трансмісії**

*Джерело: побудовано автором за допомогою Mermaid*

Аналізуючи методи дослідження формування механізму продовольчої трансмісії, що наведений на рис. 3, можна зазначити, що економетричне моделювання (VAR та ECM моделі) використовують для кількісного аналізу цінової трансмісії, когнітивне моделювання (FLC-моделі) – для роботи з нечіткими даними. Суть методу систематизації полягає у застосуванні статистичних, кореляційних, графічних підходів. Інституційний підхід полягає в аналізі регулювання, ролі держави та транзакційних витрат, а багаторівневого підходу – у проведенні досліджень на різних ієрархічних рівнях. І, насамкінець, при адаптації міжнародних методик за основу беруть рекомендовані методики FAO, зокрема FIES, чи інших міжнародних організацій. Всі методи дослідження спрямовані на проведення комплексного аналізу та формування ефективного механізму продовольчої трансмісії.

Таким чином, методичні підходи до формування механізму продовольчої трансмісії ґрунтуються на поєднанні економетричного моделювання, інституційного аналізу, когнітивних методів та багаторівневого дослідження,

що забезпечує комплексне розуміння процесів ціноутворення та розподілу доданої вартості в продовольчому ланцюгу.

**Висновки.** Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що теоретична сутність механізму продовольчої трансмісії полягає у процесі передачі цінових та інформаційних сигналів між усіма ланками продовольчого ланцюга – від виробника сировини до кінцевого споживача. При цьому ефективність функціонування цього механізму визначається швидкістю, повнотою та симетричністю реакції цін на різних рівнях на зміну ринкових умов. Основними чинниками, що спотворюють або сповільнюють цінову трансмісію, виступають монополізація ринку, високі транзакційні витрати, часові лаги та недосконалість контрактних відносин. Важливу роль у формуванні механізму продовольчої трансмісії відіграє інституційне середовище, яке включає державне регулювання, правила ринкової взаємодії та систему захисту прав власності. Продовольча трансмісія має багаторівневий характер, оскільки цінові імпульси передаються одночасно на локальному, національному та



глобальному рівнях, кожен з яких має власну специфіку. Ефективна трансмісія забезпечує справедливий розподіл доданої вартості між усіма учасниками ринку – від фермерів до споживачів. Порушення в роботі трансмісійного механізму призводять до диспаритету цін, коли виробники недоотримують прибутки, а споживачі змушені переплачувати за продовольчі товари. Важливим елементом трансмісійного механізму є зворотний зв'язок, через який споживчий попит впливає на обсяги виробництва та цінову політику на попередніх етапах ланцюга. Розуміння теоретичної сутності продовольчої трансмісії є ключовою передумовою для забезпечення

продовольчої безпеки країни та стабільності ринку. Розроблені теоретичні підходи створюють основу для вдосконалення механізму продовольчої трансмісії з метою забезпечення стабільності цін, доступності продовольства та збалансованого розвитку агропродовольчого сектору.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці імітаційних моделей, які б інтегрували економетричні та когнітивні підходи для прогнозування впливу глобальних ризиків, кліматичних змін і новітніх технологічних рішень на ефективність продовольчої трансмісії в агропродовольчих системах.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Кравченко, Ю. (2025). ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ. *Економіка та право*, 77(2), 137-146. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.137>
2. Румик, І.І. (2019). СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ПРОДОВОЛЬЧОГО ВИРОБНИЦТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(56), 64-73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73>
3. Румик, І.І. (2012). ОЦІНКА ЗАГРОЗ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. *Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*, 32(2), 137-143. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/199-otsinka-zahroz-prodovolchoi-bezpeky-ukrainy>
4. Horton, P., Banwart, S.A., Brockington, D. et al. (2017). AN AGENDA FOR INTEGRATED SYSTEM-WIDE INTERDISCIPLINARY AGRI-FOOD RESEARCH. *Food Sec.*, 9, 195-210. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-017-0648-4>
5. Wittman, H., Chappell, M.J., Abson, D.J. et al. (2017). A social-ecological perspective on harmonizing food security and biodiversity conservation. *Reg Environ Change*, 17, 1291-1301. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10113-016-1045-9>
6. Алімпієв, Є.В. (2010). ФІНАНСОВА Й МОНЕТАРНА ТРАНСМІСІЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ. *Фінанси України*, 5, 23-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2010\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2010_5_4)
7. Рудницький, С.В. (2011). Категорія «механізм» та її гносеологічні можливості для опису явищ і процесів суспільно-політичного життя. *Держава і право*, 53, 679-685. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/4e16afda-9451-4ea3-8872-6fd5b6b2ef1e/content>
8. Румик, І. (2020). Продовольча безпека держави: питання теорії, методології, практики: монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». DOI: <https://doi.org/10.31732/FS>
9. Cole, M.B., Augustin, M.A., Robertson, M.J. et al. (2018). The science of food security. *Npj Sci Food*, 2, 14. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41538-018-0021-9>
10. Xie, J., Zeng, Z, Li, Y., & Huang, S. (2026). FOOD CIRCULATION SYSTEMS AND ECONOMIC GROWTH: TRANSMISSION MECHANISMS AND REGIONAL HETEROGENEITY IN CHINA. *Journal of Asian Economics*, 103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2026.102130>
11. Augustin, M.A. & McInnes, S. (2016). FOOD SECURITY: GLOBAL CHALLENGE, TRANSDISCIPLINARY APPROACH. *Focus, Australian Academy of Technological Sciences and Engineering*, 195, March/April Issue, 14-15.
12. Алімпієв, Є.В. (2013). РОЗРАХУНОК ВВП ТА МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВО-МОНЕТАРНОЇ ТРАНСМІСІЇ. *Ефективна економіка*, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2160>
13. Румик, І., & Пилипенко, О. (2022). ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ:

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ  
КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ. *Вчені записки  
Університету «КРОК»*, 2(66), 44-52. DOI:  
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>  
14. Укрінформ, 2021. Трансформація продовольчих  
систем – український контекст. URL:  
[https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3264555-  
transformacia-prodovolcih-sistem-ukrainskij-  
kontekst.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3264555-transformacia-prodovolcih-sistem-ukrainskij-kontekst.html)  
15. Куласць, А.З. (2021). ТЕОРЕТИКО-  
МЕТОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ, ДО ВИЗНАЧЕННЯ

СУТНОСТІ «ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА». *Вісник  
ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 3(2), 99-109. URL:  
[https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a  
ecddf64-c293-4516-a50b-3a4655e0dc44/content](https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/aeccdf64-c293-4516-a50b-3a4655e0dc44/content)  
16. Мінекономіки, 2025. Уряд оновив методику  
розрахунку індикаторів продовольчої безпеки. URL:  
[https://me.gov.ua/News/Detail/5d526563-2776-4fba-  
b4d6-2d663bbe37a6?lang=uk-  
UA&title=IndikatoriProdBezpeki](https://me.gov.ua/News/Detail/5d526563-2776-4fba-b4d6-2d663bbe37a6?lang=uk-UA&title=IndikatoriProdBezpeki)

УДК 336.5:330.341

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-134-142

Дата надходження: 02.03.2026

Дата прийняття до друку: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## РЕФОРМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Артем Шульга<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант спеціальності 051 Економіка, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: artemshulha2000@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6089-3009>

## REFORM OF THE PUBLIC INVESTMENT MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Artem Shulha<sup>1</sup>

<sup>1</sup>PhD Student in Specialty 051 Economics, University of Economics and Law 'KROK', Kyiv, Ukraine, e-mail: artemshulha2000@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6089-3009>

**Анотація.** У статті досліджено реформу системи управління публічними інвестиціями в Україні в контексті післявоєнного відновлення економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення результативного використання державних фінансових ресурсів та зовнішньої підтримки, що спрямовуються на відбудову інфраструктури, модернізацію виробничої бази та відновлення соціально-економічного потенціалу країни. Обґрунтовано, що в умовах масштабних руйнувань ефективність відновлювальної політики залежить не лише від обсягів фінансування, а й від якості інституційних механізмів планування, відбору, реалізації та моніторингу інвестиційних проєктів. Метою дослідження є обґрунтування напрямів реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні з урахуванням потреб післявоєнного відновлення економіки. Методологічною основою дослідження є методи аналізу і синтезу, системний підхід, порівняльний метод, метод узагальнення наукових джерел та аналітичних матеріалів міжнародних організацій. У роботі визначено роль публічних інвестицій у відновленні інфраструктури, стимулюванні економічної активності, підтримці зайнятості та формуванні передумов для залучення приватного капіталу. Виявлено ключові проблеми чинної системи управління публічними інвестиціями в Україні, серед яких недостатня координація між органами влади, слабка інтеграція стратегічного та бюджетного планування, недосконалість процедур відбору проєктів, обмеженість моніторингу результативності та недостатній рівень прозорості. У результаті дослідження обґрунтовано пріоритетні напрями реформування системи управління публічними інвестиціями, що охоплюють посилення стратегічного планування, удосконалення процедур пріоритизації проєктів, цифровізацію управлінських процесів, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та впровадження системи оцінювання результатів інвестиційних програм. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при формуванні державної фінансової політики, розробленні програм відбудови та вдосконаленні інституційної архітектури управління публічними інвестиціями в Україні.

**Ключові слова :** публічні інвестиції, післявоєнне відновлення, управління публічними інвестиціями, державна фінансова політика, інвестиційні проєкти, економічне відновлення, державно-приватне партнерство.

**Формули:0;рис.:0;табл.:3,бібл.:12**

**Abstract.** The article examines the reform of the public investment management system in Ukraine in the context of post-war economic recovery. The relevance of the topic is determined by the need to ensure effective use of public financial resources and external support allocated to the reconstruction of infrastructure, modernization of the production base, and restoration of the country's socio-economic potential. It is substantiated that under conditions of large-scale destruction, the effectiveness of recovery policy depends not only on the amount of funding available but also on the quality of institutional mechanisms for planning, selecting, implementing, and monitoring investment projects. The purpose of the study is to substantiate the directions for reforming the public investment management system in Ukraine, taking into account the needs of post-war economic recovery. The methodological basis of the study includes methods of analysis and synthesis, a systemic approach, a comparative method, and the method of generalization of scientific sources and analytical materials of international organizations. The paper identifies the role of public investment in rebuilding infrastructure, stimulating economic activity, supporting employment, and creating conditions for attracting private capital. It also reveals the key weaknesses of the current public investment management system in Ukraine, including insufficient coordination among public authorities, weak integration of strategic and budget planning, imperfect project selection procedures, limited monitoring of project outcomes, and insufficient transparency. As a result, the study

*substantiates the priority directions for reforming the public investment management system, including strengthening strategic planning, improving project prioritization procedures, digitalizing management processes, developing public-private partnership mechanisms, and implementing a system for evaluating the results of investment programs. The practical significance of the findings lies in the possibility of using them in the formation of state financial policy, the development of recovery programs, and the improvement of the institutional architecture of public investment management in Ukraine. The proposed approaches can contribute to increasing the efficiency of public spending and to creating a more sustainable framework for Ukraine's long-term economic recovery.*

**Keywords:** public investments, post-war recovery, public investment management, public financial policy, investment projects, economic recovery, public-private partnership.

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

**Постановка проблеми.** Післявоєнне відновлення економіки України пов'язане не лише з необхідністю акумулювання значних фінансових ресурсів, а й із формуванням такої системи їх використання, яка забезпечуватиме досягнення довгострокового економічного ефекту. Масштабність втрат, завданих інфраструктурі, виробничим потужностям і соціальній сфері, зумовлює потребу у переосмисленні ролі держави як координатора інвестиційних процесів та гаранта результативного спрямування коштів на пріоритетні напрями відбудови (World Bank et al., 2024).

У цих умовах особливого значення набувають публічні інвестиції, оскільки саме вони формують базу для реконструкції критичної інфраструктури, відновлення транспортних і енергетичних мереж, модернізації соціальної сфери та стимулювання ділової активності. Проте обсяги фінансування самі по собі не гарантують успішності відбудови. Вирішальне значення має якість управління інвестиційним циклом: від стратегічного планування і пріоритизації до моніторингу, оцінювання результатів та підзвітності використання ресурсів (International Monetary Fund, 2015).

Проблематика управління публічними інвестиціями для України є особливо актуальною з огляду на необхідність узгодження внутрішніх бюджетних можливостей із міжнародною фінансовою підтримкою, а також зважаючи на потребу забезпечення прозорості, обґрунтованості та суспільної результативності інвестиційних рішень. Як зазначається в аналітичних матеріалах щодо України, слабкі місця інституційної архітектури управління інвестиціями

можуть знижувати ефективність видатків і стримувати реалізацію стратегічних завдань відновлення (International Monetary Fund, 2019).

Для української економіки реформа системи управління публічними інвестиціями є не лише технічним елементом бюджетної модернізації, а складовою ширшої трансформації фінансової політики держави. Вона має забезпечити перехід від фрагментарного фінансування окремих проєктів до цілісної системи відбору та реалізації інвестиційних ініціатив, які відповідають національним і регіональним пріоритетам розвитку. У цьому контексті слушним є підхід, за яким якісне управління інвестиціями розглядається як передумова ефективного відновлення та підвищення стійкості економіки в довгостроковому періоді (Грушко, 2023).

Отже, дослідження реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні є актуальним як з теоретичного, так і з практичного погляду, оскільки безпосередньо пов'язане з формуванням інституційної основи результативного післявоєнного відновлення економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання публічних інвестицій і механізмів управління ними займають важливе місце у сучасних дослідженнях з державних фінансів, публічного управління та макроекономічної політики. У міжнародній літературі увага акцентується на тому, що продуктивність публічних інвестицій залежить не лише від обсягів капітальних видатків, а й від якості інституцій, які забезпечують відбір, підготовку, бюджетну інтеграцію та

реалізацію інвестиційних проєктів (Dabla-Norris et al., 2011).

Суттєвий внесок у розвиток концепції управління публічними інвестиціями здійснили міжнародні фінансові організації. У роботах International Monetary Fund, OECD і World Bank управління публічними інвестиціями розглядається як комплекс взаємопов'язаних процедур, що охоплюють стратегічне планування, попередню оцінку проєктів, їх пріоритизацію, бюджетування, виконання та подальше оцінювання результатів (International Monetary Fund, 2015; OECD, 2017; World Bank, 2020). Такий підхід сформував сучасне розуміння системи Public Investment Management як інституційного механізму, від якого значною мірою залежить результативність державних капітальних вкладень.

Окремі аспекти ефективності державних інвестицій розкрито у працях, присвячених оцінюванню продуктивності інвестиційних видатків та ролі державних активів у забезпеченні економічного розвитку (Rajaram et al., 2014; Detter & Fölster, 2015). Ці дослідження підкреслюють, що слабкі системи управління інвестиціями часто призводять до розпорошення ресурсів, відтермінування реалізації проєктів та недосягнення очікуваного соціально-економічного ефекту.

В українському науковому та практичному дискурсі проблема реформування системи управління публічними інвестиціями набуває дедалі більшої ваги у зв'язку з потребами післявоєнного відновлення. Питання інституційного забезпечення відбудови, результативності бюджетної політики та вдосконалення механізмів фінансування інвестиційних програм розглядаються як складові нової моделі державного управління відновлювальними процесами (Грушко, 2023; Міністерство фінансів України, 2024). Водночас офіційні матеріали щодо стану системи управління інвестиціями в Україні свідчать про наявність структурних проблем, пов'язаних

із координацією, пріоритизацією та моніторингом проєктів (International Monetary Fund, 2019; World Bank, 2021).

Попри значну кількість наукових і прикладних напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації міжнародних підходів до управління публічними інвестиціями до специфічних умов післявоєнного відновлення України. Додаткового обґрунтування потребують напрями реформування системи управління інвестиційними ресурсами держави з урахуванням потреб відбудови, бюджетних обмежень та необхідності інтеграції зовнішньої допомоги у національну систему пріоритизації проєктів.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є обґрунтування напрямів реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні в контексті забезпечення ефективного післявоєнного відновлення економіки з урахуванням сучасних міжнародних підходів до Public Investment Management (International Monetary Fund, 2015). У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, системний підхід, порівняльний метод, метод логічного узагальнення та елементи інституційного аналізу, що дало змогу комплексно розглянути проблематику управління публічними інвестиціями в умовах післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Публічні інвестиції є складовою державної фінансової політики, спрямованою на створення, відновлення та модернізацію активів, що забезпечують довгостроковий суспільний ефект. На відміну від поточних бюджетних видатків, вони мають капіталоформувальний характер і покликані створювати основу для економічного зростання, підвищення якості суспільних послуг та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки (OECD, 2017).

В умовах післявоєнного відновлення роль публічних інвестицій істотно посилюється. Це пояснюється тим, що держава має координувати відбудову

критично важливих об'єктів, забезпечувати відновлення економічних зв'язків між регіонами, підтримувати зайнятість та створювати умови для залучення приватного капіталу. Саме тому публічні інвестиції доцільно розглядати не лише як фінансовий інструмент, а як інституційний механізм структурної трансформації економіки.

Водночас результативність публічних інвестицій залежить від здатності держави правильно визначати пріоритети, оцінювати доцільність проєктів, забезпечувати їх фінансування та контролювати досягнення запланованих

результатів. Недостатня якість цих процесів спричиняє втрати ресурсів, затримки реалізації, зниження суспільної віддачі від інвестицій та послаблення довіри до державної політики. Саме тому в сучасній міжнародній практиці питання управління публічними інвестиціями розглядається як окремий напрям реформування публічних фінансів (World Bank, 2020).

З огляду на це основні напрями впливу публічних інвестицій на процес післявоєнного відновлення економіки доцільно систематизувати, що представлено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Основні напрями впливу публічних інвестицій на процес післявоєнного відновлення економіки**

| Напрямок впливу                     | Характеристика впливу                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відновлення інфраструктури          | Фінансування реконструкції транспортної, енергетичної, комунальної та соціальної інфраструктури                     |
| Стимулювання економічної активності | Підтримка інвестиційної активності, модернізація виробничих потужностей, формування умов для економічного зростання |
| Підтримка зайнятості                | Реалізація інвестиційних проєктів сприяє створенню робочих місць та зростанню доходів населення                     |
| Регіональне відновлення             | Зменшення диспропорцій між територіями та відновлення постраждалих регіонів                                         |
| Залучення приватного капіталу       | Формування сприятливого середовища для державно-приватного партнерства та інвестиційної кооперації                  |

*Джерело: складено автором на основі International Monetary Fund (2015), OECD (2017), World Bank (2020)*

Як видно з табл. 1, публічні інвестиції в умовах післявоєнного відновлення виконують комплексну функцію, оскільки їхній вплив охоплює відновлення інфраструктури, стимулювання економічної активності, підтримку зайнятості та регіонального розвитку. Крім того, вони створюють передумови для активізації приватних інвестицій та формування сприятливого інвестиційного середовища.

Таким чином, публічні інвестиції виступають не лише інструментом відбудови, а й важливим чинником довгострокового економічного зростання.

Визначальна роль публічних інвестицій у процесах відновлення економіки зумовлює необхідність оцінки чинної системи управління ними в Україні.

Система управління публічними інвестиціями в Україні перебуває на етапі трансформації. Її модернізація зумовлена як внутрішньою потребою підвищення ефективності капітальних видатків, так і необхідністю наближення управлінських процедур до міжнародних стандартів. В офіційних аналітичних документах відзначається, що для України характерними залишаються розрив між стратегічним і бюджетним плануванням,

недостатня формалізація процедур підготовки проєктів, слабкий моніторинг та обмеженість системи оцінювання результативності (International Monetary Fund, 2019; World Bank, 2021).

Окремою проблемою є фрагментарність інституційної відповідальності. Планування, погодження, фінансування та супровід інвестиційних проєктів часто здійснюються різними органами без належного рівня координації. У результаті виникають дублювання функцій, затримки у прийнятті рішень та труднощі з формуванням єдиного портфеля пріоритетних проєктів. За умов післявоєнного відновлення така фрагментація є особливо ризиковою, оскільки обсяги інвестиційних потреб є значними, а фінансові ресурси - обмеженими.

Не менш важливою проблемою є відсутність достатньо жорсткої системи пріоритизації проєктів. Якщо інвестиційні рішення ухвалюються переважно під впливом

адміністративних або політичних факторів, а не на основі стратегічних критеріїв і оцінювання ефективності, зростає ризик нераціонального використання ресурсів. Для системи управління публічними інвестиціями це означає необхідність переходу від формального погодження проєктів до їх реальної конкуренції за бюджетні ресурси на підставі прозорих критеріїв.

Слабкість моніторингу також негативно позначається на якості інвестиційної політики. За відсутності систематичного відстеження результатів складно оцінити, якою мірою реалізовані проєкти досягли очікуваних соціально-економічних ефектів. Це ускладнює як коригування поточних програм, так і формування нових рішень у сфері державних інвестицій.

Основні проблеми функціонування системи управління публічними інвестиціями в Україні узагальнено у табл. 2.

Таблиця 2

**Основні проблеми функціонування системи управління публічними інвестиціями в Україні**

| Проблема                                                 | Характеристика                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатня координація між органами влади                | Відсутність цілісної взаємодії між суб'єктами, відповідальними за планування, погодження та реалізацію інвестиційних програм |
| Недосконалість процедур відбору проєктів                 | Обмежене застосування критеріїв економічної та соціальної ефективності при пріоритизації інвестицій                          |
| Слабка інтеграція стратегічного та бюджетного планування | Інвестиційні програми не завжди узгоджені з довгостроковими цілями розвитку та бюджетними можливостями                       |
| Обмеженість моніторингу та оцінювання                    | Недостатній контроль за виконанням проєктів і відсутність повноцінної системи оцінки результатів                             |
| Низький рівень прозорості                                | Обмежений доступ до інформації про підстави відбору, етапи реалізації та досягнуті результати інвестиційних програм          |

Джерело: складено автором на основі International Monetary Fund (2019), World Bank (2021), Міністерство фінансів України (2024)



Дані табл. 2 свідчать, що недоліки системи управління публічними інвестиціями мають комплексний характер. Вони охоплюють як інституційний рівень - координацію між органами державної влади, так і процедурний - механізми відбору, реалізації та контролю інвестиційних проєктів.

За таких умов підвищення ефективності використання публічних інвестицій потребує не лише удосконалення окремих процедур, а й комплексного реформування системи управління інвестиційними ресурсами держави.

Виявлені недоліки чинної системи управління публічними інвестиціями зумовлюють потребу у комплексному реформуванні її інституційних та організаційних засад.

Реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного, інституційного та інструментального підходів. Йдеться не лише про оновлення окремих процедур, а про формування цілісної архітектури, у межах якої кожний етап інвестиційного циклу - від ідентифікації потреби до оцінювання результату - буде інтегрований у систему публічних фінансів і підпорядкований стратегічним цілям відбудови.

Першим пріоритетним напрямом є посилення стратегічного планування. Інвестиційні рішення мають ухвалюватися не ситуативно, а в межах середньо- та довгострокових пріоритетів економічного розвитку. Це передбачає формування узгодженого портфеля проєктів, який відповідає цілям регіонального відновлення, модернізації інфраструктури, підвищення енергетичної стійкості та стимулювання інвестиційної активності. У цьому сенсі важливо забезпечити зв'язок між документами стратегічного планування, бюджетним процесом і процедурами відбору інвестиційних ініціатив (Кабінет Міністрів України, 2024).

Другим напрямом є вдосконалення процедур підготовки та відбору проєктів. Найбільш проблемною ланкою чинної системи залишається саме стадія пріоритизації, оскільки на цьому етапі закладаються ризики нераціонального використання бюджетних ресурсів. Відтак необхідним є впровадження прозорих критеріїв відбору, застосування аналізу витрат і вигод, оцінювання соціального ефекту та бюджетної спроможності реалізації проєктів. Такий підхід дає змогу зменшити частку рішень, що ухвалюються без достатнього аналітичного обґрунтування.

Третім напрямом є посилення системи моніторингу, звітності та оцінювання результатів. Для України принципово важливо перейти від контролю освоєння коштів до контролю досягнення результатів. Це означає необхідність запровадження чітких індикаторів виконання проєктів, регулярного звітування про їх стан, а також механізмів постпроєктного аналізу. Цифровізація цих процесів може істотно підвищити прозорість, оперативність та підзвітність інвестиційної діяльності (Міністерство фінансів України, 2024).

Четвертим напрямом є інституційне зміцнення управління інвестиціями. Йдеться про уточнення ролей і повноважень ключових органів, створення стабільних процедур міжвідомчої координації та формування професійної експертизи у сфері підготовки й супроводу інвестиційних проєктів. За відсутності належної інституційної спроможності навіть якісно виписані нормативні процедури не забезпечать очікуваного ефекту.

П'ятим напрямом є розвиток механізмів державно-приватного партнерства та інтеграція зовнішнього фінансування у національну систему пріоритизації. В умовах обмежених бюджетних можливостей держава має використовувати публічні інвестиції як інструмент залучення приватного капіталу

та міжнародних ресурсів до реалізації найбільш значущих проєктів відновлення. Для цього система управління публічними інвестиціями повинна забезпечувати передбачуваність процедур, прозорість відбору та надійну систему оцінювання результатів.

Для систематизації запропонованих напрямів реформування системи управління публічними інвестиціями та визначення їхнього функціонального значення узагальнено результати дослідження в табл. 3

Таблиця 3

**Ключові напрями реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні**

| Напрямок реформування                      | Яку проблему вирішує                                                              | Очікуваний результат                                                         |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Посилення стратегічного планування         | Відсутність узгодженості між інвестиційними рішеннями та пріоритетами відновлення | Підвищення цільової спрямованості публічних інвестицій                       |
| Удосконалення відбору проєктів             | Низька якість пріоритизації та ризик фінансування малоефективних проєктів         | Концентрація ресурсів на проєктах з найбільшим соціально-економічним ефектом |
| Розвиток моніторингу та оцінювання         | Обмежений контроль за реалізацією проєктів і слабка оцінка результативності       | Підвищення підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів        |
| Інституційне зміцнення системи управління  | Фрагментарність повноважень і слабка міжвідомча координація                       | Формування цілісної системи управління публічними інвестиціями               |
| Розширення державно-приватного партнерства | Обмеженість державних фінансових ресурсів                                         | Додаткове залучення капіталу та управлінських компетенцій приватного сектору |

*Джерело: складено автором на основі OECD (2017), World Bank (2020), Міністерство фінансів України (2024)*

Отже, запропоновані напрями реформування охоплюють ключові проблемні елементи чинної системи управління публічними інвестиціями та орієнтовані на досягнення конкретних результатів - підвищення ефективності відбору проєктів, посилення підзвітності, покращення координації та розширення інвестиційних можливостей держави. Це дає підстави розглядати реформу системи управління публічними інвестиціями як одну з базових передумов результативного

післявоєнного відновлення економіки України.

Таким чином, реформа системи управління публічними інвестиціями має стати складовою ширшої трансформації державної фінансової політики. Її результативність визначатиметься не лише впровадженням окремих інструментів, а здатністю держави побудувати послідовну та підзвітну модель управління інвестиційними ресурсами, орієнтовану на довгостроковий ефект відбудови.

**Висновки.** У статті обґрунтовано, що в умовах післявоєнного відновлення економіки України реформа системи управління публічними інвестиціями набуває стратегічного значення для підвищення результативності державної фінансової політики. Доведено, що публічні інвестиції слід розглядати не лише як джерело фінансування відбудовчих заходів, а як інструмент структурної трансформації економіки, здатний забезпечувати відновлення інфраструктури, підтримку економічної активності, регіональне вирівнювання та формування передумов для залучення приватного капіталу.

У результаті дослідження встановлено, що чинна система управління публічними інвестиціями в Україні характеризується низкою інституційних та організаційних обмежень, серед яких найбільш вагомими є недостатня координація між органами влади, слабка інтеграція стратегічного й бюджетного планування, недосконалість процедур відбору проєктів, обмеженість моніторингу та недостатній рівень прозорості. Наявність цих проблем знижує суспільну віддачу від капітальних видатків та створює ризики неефективного використання фінансових ресурсів у процесі відбудови.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації ключових напрямів реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні з урахуванням потреб післявоєнного відновлення економіки.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямами реформування мають стати посилення стратегічного планування, запровадження прозорих процедур пріоритизації інвестиційних проєктів, розвиток системи моніторингу та оцінювання результатів, цифровізація управлінських процесів, а також інституційне забезпечення залучення приватного капіталу й зовнішнього фінансування до реалізації проєктів відбудови.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в процесі вдосконалення державної інвестиційної політики, формування програм відновлення та розвитку механізмів координації між бюджетним плануванням і реалізацією інвестиційних рішень. Упровадження сучасних підходів до управління публічними інвестиціями, що застосовуються у міжнародній практиці, сприятиме підвищенню ефективності використання державних фінансових ресурсів та створенню більш стійкої інституційної основи для довгострокового відновлення економіки України (OECD, 2017; World Bank, 2020).

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності публічних інвестиційних проєктів, а також з аналізом механізмів інтеграції міжнародної фінансової допомоги у національну систему управління державними інвестиційними програмами.

## Література :

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Ukraine Plan 2024–2027. <https://www.kmu.gov.ua/en/ukraine-plan-2024-2027>
2. Dabla-Norris, E., Brumby, J., Kyobe, A., Mills, Z., & Papageorgiou, C. (2011). Investing in public investment: An index of public investment efficiency.

- IMF Working Paper No. 11/37. <https://doi.org/10.1007/s10887-012-9078-5>
3. Detter, D., & Fölster, S. (2015). The public wealth of nations: How management of public assets can boost or bust economic growth. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137519863>

- 4.Грушко, В. І. (2023). Економіка відновлення. Київ: Університет економіки та права «КРОК». <https://library.krok.edu.ua>
- 5.International Monetary Fund. (2015). Making public investment more efficient. Washington, DC: IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Making-Public-Investment-More-Efficient-PP5042>
- 6.International Monetary Fund. (2019). Ukraine: Technical assistance report-Public investment management assessment. Washington, DC: IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/07/10/Ukraine-Technical-Assistance-Report-Public-Investment-Management-Assessment-47012>
- 7.Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Upravlinnia publichnymy investytsihamy. <https://mof.gov.ua/uk/public-investment-management>
- 8.OECD. (2017). Getting infrastructure right: A framework for better governance. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>
- 9.Rajaram, A., Le, T. M., Biletska, N., & Brumby, J. (2014). The power of public investment management: Transforming resources into assets for growth. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0316-1>
- 10.World Bank. (2020). Public investment management reference guide. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1481-5>
- 11.World Bank. (2021). Ukraine public investment management diagnostic. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36069>
- 12.World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2024). Ukraine rapid damage and needs assessment. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment>

УДК 336.722.142:336.711

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-143-148

Дата надходження: 28.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## РОЗВИТОК ПРИВАТНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ: РОЛЬ ЗАОЩАДЖЕНЬ ТА ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

**Олексій Богодюк<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: bohodiukoo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7551-9889>

## DEVELOPMENT OF THE PRIVATE INVESTMENT MARKET OF UKRAINE: THE ROLE OF HOUSEHOLD SAVINGS AND DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS

**Oleksii Bohodiuk<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student of the National economy and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: bohodiukoo@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7551-9889>

**Анотація.** У статті досліджено роль заощаджень населення та цифрових фінансових інструментів у розвитку приватного інвестиційного ринку України в умовах економічної нестабільності та трансформації фінансового сектору. Обґрунтовано, що заощадження домогосподарств є одним із ключових внутрішніх джерел інвестиційних ресурсів, здатних забезпечити довгострокове економічне зростання країни за обмеженого доступу до зовнішнього фінансування. Особливу увагу приділено впливу цифровізації фінансових послуг на заощаджувально-інвестиційну поведінку населення. У роботі проаналізовано сучасні тенденції використання мобільного банкінгу, онлайн-інвестиційних платформ та автоматизованих механізмів накопичення, які сприяють підвищенню доступності фінансових інструментів і зниженню бар'єрів входу на приватний інвестиційний ринок. Показано, що цифрові фінансові інструменти не лише стимулюють регулярність заощаджень, але й формують передумови для активнішого залучення коштів населення до інвестиційного обігу, зокрема через альтернативні фінансові інструменти. Методологічною основою дослідження стали методи статистичного та порівняльного аналізу, узагальнення наукових публікацій, а також аналіз емпіричних даних щодо структури заощаджень і динаміки приватних інвестицій в Україні. На основі отриманих результатів визначено ключові обмеження розвитку приватного інвестиційного ринку, серед яких недостатній рівень фінансової та цифрової грамотності населення, низький рівень довіри до фінансових інститутів та регуляторні ризики. Зроблено висновок, що ефективна стратегія розвитку приватного інвестиційного ринку України має ґрунтуватися на комплексному поєднанні цифровізації фінансових послуг, підвищення фінансової грамотності населення та формування стимулів для довгострокового інвестування заощаджень. Реалізація таких підходів сприятиме мобілізації внутрішніх інвестиційних ресурсів і посиленню їхнього впливу на економічний розвиток країни.

**Ключові слова:** приватний інвестиційний ринок, заощадження населення, цифрові фінансові інструменти, мобільний банкінг, інвестиції.

**Формул:** 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 11

**Abstract.** The article examines the role of household savings and digital financial instruments in the development of the private investment market of Ukraine under conditions of economic instability and transformation of the financial sector. It is substantiated that household savings represent one of the key domestic sources of investment resources capable of ensuring long-term economic growth in the context of limited access to external financing. Particular attention is paid to the impact of financial digitalization on the savings and investment behavior of the population. The paper analyzes current trends in the use of mobile banking, online investment platforms, and automated saving mechanisms, which contribute to increasing the accessibility of financial instruments and reducing entry barriers to the private investment market. It is demonstrated that digital financial instruments not only stimulate the regularity of savings but also create prerequisites for more active involvement of household funds in investment activities, including through alternative financial instruments. The methodological framework of the study is based on statistical and comparative analysis, generalization of scientific publications, and the analysis of empirical data on the structure of household savings and the dynamics of private investment in Ukraine. Based on the results obtained, the key constraints on the development of the private investment market are identified, including the insufficient level of financial and digital literacy of the population, a low level of trust in financial institutions, and regulatory risks. The study concludes that an effective strategy for the development of the private investment market in Ukraine should be based on a comprehensive combination of

*digitalization of financial services, enhancement of financial literacy, and the creation of incentives for long-term investment of household savings. The implementation of these approaches will contribute to the mobilization of domestic investment resources and strengthen their impact on the country's economic development.*

**Keywords:** private investment market, household savings, digital financial instruments, mobile banking, investments.

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tab.:** 0, **bibl.:** 11

**Вступ.** Цифровізація стала одним із найпотужніших чинників трансформації сучасної економіки. Вона відкриває доступ до нових ринків, спрощує фінансові операції та робить бізнес-процеси ефективнішими. Завдяки цифровим технологіям зростає продуктивність праці, з'являються нові професії та розширюються можливості для дистанційної роботи. Однак ці переваги не завжди розподіляються рівномірно між різними соціальними групами та регіонами, що створює ризики посилення економічної нерівності. (Саволайнен І. 2025)

У статті розглянуто основні та побічні ефекти, розглядаючи які стає зрозуміло, що цифровізація може як зменшувати, так і поглиблювати нерівність, залежно від того, як саме вона впроваджується. Якщо держави та компанії спрямовують зусилля на рівномірний розвиток цифрової інфраструктури, навчання населення та забезпечення доступності технологій, цифрова трансформація може стати інструментом вирівнювання та покращення економічних можливостей. Однак за відсутності таких заходів розрив між розвиненими та малозабезпеченими групами лише зростатиме, створюючи нові виклики для суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження показують, що заощадження населення є ключовим джерелом внутрішніх інвестиційних ресурсів в економіці та формують основу для фінансування як реального сектору, так і фінансового ринку. Автори відзначають, що для ефективного перетворення накопичень у інвестиції необхідно сприяти диференціації фінансового ринку та створити відповідні умови для домогосподарств. (Gunbir Singh Baveja, Aaryavir Verma 2024).

Аналіз тенденцій фінансової грамотності показує, що зростання обізнаності населення корелює з більш активною ощадною та інвестиційною поведінкою. Це важливо для розуміння ролі цифрових інструментів у формуванні накопичень і їхньому подальшому інвестуванні (Кізима Т. 2025).

Аналітика українських джерел показує тенденцію поступової диверсифікації заощаджень: українці зменшили частку банківських депозитів, але активізували інвестиції в облігації внутрішньої державної позики, що відображає зміну пріоритетів у заощаджувально-інвестиційній поведінці населення. (Голобородько Я. 2025)

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору мобільний банкінг стає ключовим каналом взаємодії між банками та клієнтами, значно розширюючи можливості управління особистими фінансами та заощадженнями. Як зазначає Nicolas Miachon, розвиток мобільних банківських сервісів супроводжується активним впровадженням штучного інтелекту, персоналізованих фінансових рекомендацій, інтеграцією різних фінансових послуг у межах єдиних цифрових платформ та підвищенням рівня безпеки фінансових операцій. Такі технологічні рішення сприяють підвищенню зручності користування фінансовими сервісами, стимулюють залучення нових користувачів та розширюють можливості використання мобільних додатків для накопичення та інвестування коштів населення (Miachon, 2026).

**Метою цієї статті** є дослідження та аналіз впливу заощаджень населення та цифрових фінансових інструментів на розвиток приватного інвестиційного ринку України. Особлива увага приділяється оцінці ролі цифрових фінансових сервісів у

формуванні заощаджень домогосподарств, їх трансформації в інвестиційні ресурси та впливу на активізацію внутрішніх інвестиційних потоків. У межах дослідження передбачено визначення ефективності механізмів автоматизованих заощаджень і розробку рекомендацій щодо підвищення привабливості приватного інвестиційного ринку України.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс кількісних і якісних методів дослідження, зокрема статистичний аналіз для оцінки динаміки заощаджень населення та інвестиційних потоків, порівняльний аналіз для вивчення міжнародного досвіду використання цифрових фінансових інструментів, метод кейс-стаді для аналізу практичних прикладів впровадження автоматизованих механізмів заощаджень, а також опитування користувачів цифрових фінансових сервісів з метою оцінки їхнього впливу на інвестиційну поведінку населення.

**Виклад основного матеріалу.**  
Цифровізація фінансового сектору істотно

трансформує механізми формування та використання заощаджень населення, змінюючи роль домогосподарств у розвитку приватного інвестиційного ринку. У сучасних умовах заощадження дедалі частіше розглядаються не лише як форма збереження доходів, а як потенційне джерело внутрішніх інвестиційних ресурсів, здатних підтримувати економічну стабільність і розвиток країни. Використання цифрових фінансових інструментів, зокрема мобільного банкінгу, онлайн-інвестиційних платформ та автоматизованих сервісів накопичення, сприяє підвищенню доступності фінансових послуг для широких верств населення. Це знижує бар'єри входу на інвестиційний ринок, скорочує транзакційні витрати та стимулює регулярну заощаджувальну поведінку. У результаті відбувається поступовий перехід від традиційних форм зберігання коштів до більш активних інвестиційних стратегій. (Global Findex 2025)

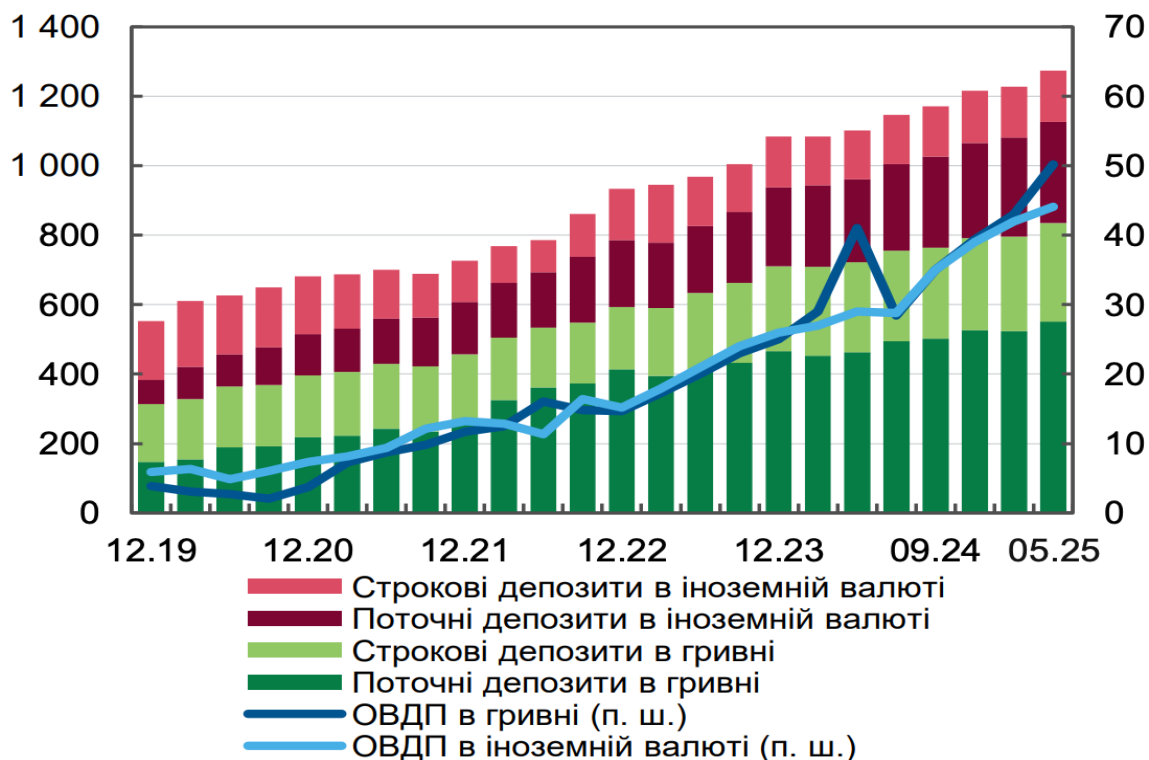


**Рис 1. Основні інструменти фінансових заощаджень домогосподарств, млрд грн.**

Джерело: НБУ (2025). Основні інструменти фінансових заощаджень домогосподарств, млрд грн.

В умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до зовнішнього

фінансування внутрішні заощадження населення набувають особливого значення



для економіки України. Саме приватний інвестиційний ринок може стати каналом трансформації цих заощаджень у довгострокові інвестиції. Проте ефективність такого процесу значною мірою залежить від рівня цифрової та фінансової грамотності населення, а також від ступеня довіри до фінансових інститутів і цифрових сервісів.

Аналіз свідчить, що цифрові фінансові інструменти виконують подвійну функцію. З одного боку, вони сприяють накопиченню заощаджень шляхом автоматизації фінансових операцій і спрощення контролю за особистими фінансами. З іншого — вони створюють інфраструктурні умови для залучення цих заощаджень до інвестиційного обігу через інвестиційні додатки, брокерські сервіси та інші цифрові платформи. Такий підхід дозволяє підвищити мобільність капіталу та розширити базу приватних інвесторів, включаючи молодь та представників середнього класу, які раніше могли не мати досвіду або ресурсів для інвестування. (Nicolas Miachon 2026)

Водночас існують суттєві обмеження, що стримують розвиток приватного інвестиційного ринку. До них належать нерівномірний рівень доступу до цифрових фінансових сервісів у різних регіонах, недостатній захист прав інвесторів, низька фінансова грамотність певних груп населення, а також підвищені ризики, пов'язані з волатильністю фінансових ринків та швидкими змінами економічного середовища. У цьому контексті держава відіграє ключову роль у формуванні регуляторного середовища, яке поєднує стимулювання цифрових інновацій із забезпеченням фінансової стабільності.

Важливим є створення стимулів для довгострокового інвестування заощаджень. Це можуть бути як фіскальні інструменти — податкові пільги на довгострокові депозити чи інвестиції в облігації внутрішньої державної позики, так і державні гарантії безпеки інвестиційних продуктів. Поєднання податкових та фінансових стимулів із цифровими сервісами дозволяє заохотити населення до

регулярного інвестування, а також створює умови для стабільного накопичення фінансового капіталу, який може бути направлений на розвиток підприємств та модернізацію економіки. (EU agrees rules to boost retail investment in capital markets 2025)

Додатково важливим є запровадження державних гарантій безпеки інвестиційних продуктів. Такий підхід знижує психологічний бар'єр для нових інвесторів, особливо серед груп населення з низькою фінансовою грамотністю або обмеженим досвідом управління заощадженнями. Гарантії можуть поширюватися як на банківські депозити та облігації внутрішньої державної позики, так і на інвестиційні фонди, що спрямовують ресурси у стратегічні сектори економіки. Це підвищує довіру громадян до інституцій ринку та стимулює довгострокове планування власних фінансів. (Gunbir Singh Baveja, Aaryavir Verma 2024)

Ще одним важливим інструментом стимулювання є інформаційні та освітні ініціативи, що поєднують фінансову освіту із практичними цифровими сервісами. Наприклад, онлайн-платформи для інвестування можуть пропонувати інтерактивні калькулятори, автоматизовані стратегії накопичення та персоналізовані рекомендації щодо розподілу активів. Крім того, інтеграція таких сервісів із мобільними додатками банків та соціальними платформами дозволяє створити середовище, де заощадження стають більш прозорими, а процес інвестування — доступним у будь-який час та в будь-якому місці. Це не лише спрощує процес інвестування, але й зменшує ризик помилок, стимулюючи населення вкладати кошти на довгострокову перспективу. (Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року 2024)

Важливо також відзначити, що цифровізація фінансових послуг сприяє появі нових фінансових продуктів, таких як мікроінвестиційні платформи та інструменти для автоматизованого накопичення невеликих сум. Це дозволяє

навіть домогосподарствам з обмеженими доходами брати участь у приватному інвестиційному ринку, накопичуючи капітал поступово та без значних ризиків. Поступовий розвиток таких сервісів формує культуру фінансової відповідальності та сприяє поширенню фінансової дисципліни серед населення.

Поєднання фіскальних стимулів, гарантій безпеки та цифрових освітніх механізмів створює синергетичний ефект: воно не лише залучає внутрішні заощадження до інвестиційного обороту, а й формує стійкі інвестиційні звички, підвищує фінансову дисципліну населення та зміцнює загальну економічну стійкість країни. З огляду на це стратегія розвитку приватного інвестиційного ринку України має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації фінансових послуг, підвищення фінансової грамотності населення та створення стимулів для довгострокового інвестування. Реалізація таких підходів сприятиме ефективнішій трансформації заощаджень у інвестиції, що своєю чергою матиме позитивний вплив на економічний розвиток країни та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. (Танчак Х. 2025)

Додатково варто підкреслити роль інновацій у фінансових технологіях (FinTech) для розширення приватного інвестиційного ринку. Наприклад, технології блокчейн та смарт-контракти можуть забезпечити прозорість інвестиційних угод, автоматичне виконання умов договорів і зменшення адміністративних витрат. Це створює нові можливості для малих та середніх інвесторів і сприяє більш справедливому розподілу фінансових ресурсів. Крім того, аналітичні платформи, що використовують штучний інтелект, можуть прогнозувати ризики та пропонувати персоналізовані інвестиційні стратегії, що підвищує рівень безпеки та привабливості інвестицій для населення. (Nicolas Miachon 2026)

Таким чином, комплексний розвиток приватного інвестиційного ринку в умовах цифровізації передбачає не лише впровадження технологічних інновацій, а й

формування відповідальної фінансової поведінки населення, створення надійних регуляторних та освітніх механізмів і поєднання короткострокових та довгострокових стимулів. Такий підхід дозволяє досягти сталого економічного розвитку та забезпечує мобілізацію внутрішніх фінансових ресурсів для інвестування у стратегічні сфери економіки України.

**Висновок.** У ході дослідження встановлено, що заощадження населення в умовах цифровізації фінансового сектору набувають якісно нового значення як джерело розвитку приватного інвестиційного ринку та формування внутрішніх інвестиційних ресурсів економіки. Цифрові фінансові інструменти створюють передумови для підвищення ефективності акумулювання заощаджень і спрощують їх трансформацію в інвестиції, зменшуючи бар'єри доступу населення до фінансових ринків.

Доведено, що використання мобільного банкінгу та онлайн-інвестиційних платформ позитивно впливає на заощаджувально-інвестиційну поведінку домогосподарств, стимулюючи регулярність накопичень і розширення участі населення у приватному інвестуванні. Це сприяє зростанню ролі внутрішнього капіталу в економіці країни, що є особливо важливим в умовах обмеженого зовнішнього фінансування та підвищеної макроекономічної нестабільності.

Водночас виявлено низку стримуючих чинників, серед яких ключовими є нерівномірний рівень цифрової та фінансової грамотності населення, недостатній рівень довіри до фінансових інститутів, а також регуляторні ризики, пов'язані з розвитком цифрових фінансових сервісів. Подолання зазначених обмежень потребує комплексного підходу з боку держави та фінансового сектору.

Обґрунтовано, що стратегія розвитку приватного інвестиційного ринку України має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації фінансових послуг, підвищення фінансової грамотності населення та створення

стимулів для довгострокового інвестування заощаджень. Реалізація таких заходів сприятиме ефективнішій мобілізації внутрішніх інвестиційних ресурсів і посиленню їхнього впливу на економічне зростання та фінансову стійкість країни.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом впливу окремих цифрових фінансових інструментів на структуру та динаміку заощаджень населення, а також з оцінкою ефективності механізмів їх трансформації у довгострокові інвестиції. Подальшого вивчення потребують питання впливу рівня

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

цифрової та фінансової грамотності на інвестиційну активність домогосподарств, а також роль державної політики та регуляторного середовища у стимулюванні розвитку онлайн-інвестиційних платформ і автоматизованих систем заощаджень. Важливим напрямом майбутніх досліджень може стати також порівняльний аналіз міжнародного досвіду інтеграції цифрових фінансових сервісів у систему мобілізації внутрішніх інвестиційних ресурсів з метою адаптації найбільш ефективних практик до умов розвитку фінансового ринку України.

### Література:

- 1.EU agrees rules to boost retail investment in capital markets (2025). Доступ через: <https://www.ft.com/content/c5e74ffb-3877-41d6-8807-2b7e41a60f3d>
- 2.Global Findex 2025. Доступ через: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
- 3.Gunbir Singh Baveja, Aaryavir Verma (2024). Impact of Financial Literacy on Investment Decisions and Stock Market Participation using Extreme Learning Machines. Доступ через: <https://arxiv.org/abs/2407.03498>
- 4.Nicolas Miachon (2026). Mobile banking trends 2026 and beyond. Доступ через: <https://sbs-software.com/insights/mobile-banking-trends-innovation/>
- 5.Голобородько Я. (2025). Українці зменшили заощадження у банках, але нарощують інвестиції в ОВДП. Доступ через: <https://minfin.com.ua/ua/2025/06/17/153003302/>
- 6.Одінцов О., В. Огородніков, В. Скорина (2023). Заощадження населення як джерело інвестиційних ресурсів. Менеджмент і бізнес. №1 2023, с. 65-79. Доступ через: <https://emsed.com.ua/uk/journals/1-2023/zaoshchadzhennya-naseleennya-yak-dzherelo-investitsiy-nikh-resursiv>
- 7.Кізима Т., В. Маслій, М. Охотницький (2025). Фінансова грамотність, заощадження та інвестиційна діяльність домогосподарств: аналіз тенденцій. Доступ через: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6366>
- 8.НБУ (2025). Основні інструменти фінансових заощаджень домогосподарств, млрд грн. с. 21. Доступ через: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf)
- 9.Танчак Х. (2025). Відбудова України: пріоритетні сектори для стратегічних інвестицій. Доступ через: <https://hub.kyivstar.ua/articles/vidbudova-ukrayini-prioritetni-sektori-dlya-strategichnih-investicziy>
- 10.Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. (2024) Доступ через: <https://www.nssmc.gov.ua/zatverdzheno-natsionalnu-stratehiu-rozvytku-finansovoi-hramotnosti-do-2030-roku/>
- 11.Саволайнен, І. П., Філіпенко, Л. В., & Колеватов, О. О. (2025). Соціальні наслідки цифрової нерівності в українському суспільстві в контексті глобалізації. Вісник гуманітарних наук, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15126266>

УДК 338.439:004(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-149-156

Дата надходження: 20.12.2025

Дата прийняття до друку: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## РОЗВИТОК РИНКУ FOOD-TECH В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

**Богдан Чупіра<sup>1</sup>, Оксана Сєдашова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Здобувач вищої освіти ступеня магістра (програма General MBA) Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: ChupiraBV@krok.edu.ua

<sup>2</sup>Канд. пед. наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

## DEVELOPMENT OF THE FOOD TECH MARKET IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND MILITARY CHALLENGES

**Bogdan Chupira<sup>1</sup>, Oksana Sedashova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Master's Degree Student (General MBA program), KROK Business School, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ChupiraBV@krok.edu.ua

<sup>2</sup>Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку ринку FoodTech в Україні, який перебуває під впливом подвійного екзогенного шоку: наслідків пандемії COVID-19 та викликів повномасштабної війни. Актуальність дослідження зумовлена стрімкою цифровою трансформацією національної економіки та зміною споживчих патернів, де замовлення їжі перетворюється з елементу розкоші на базову побутову потребу. Метою роботи є ідентифікація ключових трендів, проблем та точок зростання українського фудтех-сектору в умовах невизначеності. Методологічну основу дослідження склали методи систематизації, порівняльного аналізу та контент-аналізу відкритих даних про діяльність ключових гравців ринку. У статті детально розглянуто архітектуру ринку, яка включає сегменти доставки готових страв (Food Delivery), онлайн-замовлення продуктів (e-grocery), технологічні рішення для ресторанів (HoReCa Tech/Restaurant Tech) та виробництво інноваційних продуктів харчування. Особливу увагу приділено еволюції бізнес-моделей: від класичного ресторанного обслуговування до форматів «dark kitchen» (віртуальних кухонь) та «dark store», які продемонстрували високу економічну ефективність та адаптивність під час блекаутів та логістичних криз. На основі аналізу емпіричних даних виявлено специфічний для українського ринку «інвестиційний парадокс»: попри високий рівень технологічної зрілості стартапів та значний попит на цифрові послуги, обсяг венчурного фінансування залишається критично низьким через воєнні ризики. Встановлено, що ключовими драйверами ринку на сьогодні є автоматизація операційних процесів, впровадження B2B-рішень для оптимізації закупівель та зростання популярності сегментів Ready-to-Eat та Ready-to-Cook. За результатами дослідження сформульовано стратегічні рекомендації для учасників ринку, що полягають у необхідності диверсифікації каналів збуту, посиленні енергонезалежності бізнес-процесів та фокусуванні на створенні екосистемних продуктів. Доведено, що подальший розвиток галузі залежатиме від здатності компаній інтегрувати інноваційні IT-рішення у традиційні ланцюги постачання, забезпечуючи баланс між технологічністю та доступністю послуг для кінцевого споживача.

**Ключові слова:** Food-Tech, HoReCa Tech, цифровізація, доставка їжі, dark kitchen, інновації, інвестиції, B2B-рішення.

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

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of the current state and development prospects of the FoodTech market in Ukraine, which is influenced by a double exogenous shock: the consequences of the COVID-19 pandemic and the challenges of the full-scale war. The relevance of the study is driven by the rapid digital transformation of the national economy and shifting consumer patterns, where food ordering is evolving from a luxury service into a basic household necessity. The aim of the paper is to identify key trends, problems, and growth points of the Ukrainian FoodTech sector under conditions of uncertainty. The methodological basis of the study consists of systematization methods, comparative analysis, and content analysis of open data regarding the activities of key market players. The

*article examines the market architecture in detail, including segments such as ready-made food delivery, e-grocery, technological solutions for restaurants (HoReCa Tech/Restaurant Tech), and the production of innovative food products. Particular attention is paid to the evolution of business models: from classic restaurant service to "dark kitchen" (virtual kitchens) and "dark store" formats, which demonstrated high economic efficiency and adaptability during blackouts and logistical crises. Based on the analysis of empirical data, a specific "investment paradox" of the Ukrainian market has been identified: despite the high level of technological maturity of startups and significant demand for digital services, the volume of venture capital funding remains critically low due to war-related risks. It has been established that the key market drivers today are the automation of operational processes, the implementation of B2B solutions for procurement optimization, and the growing popularity of Ready-to-Eat and Ready-to-Cook segments. Based on the research results, strategic recommendations for market participants have been formulated, emphasizing the need for diversification of sales channels, strengthening the energy independence of business processes, and focusing on the creation of ecosystem products. It is proven that the further development of the industry will depend on the companies' ability to integrate innovative IT solutions into traditional supply chains, ensuring a balance between technological advancement and service affordability for the end consumer.*

**Keywords:** Food-Tech, HoReCa Tech, digitalization, food delivery, dark kitchen, innovations, investment.

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

**Постановка проблеми.** Ринок Food-Tech в Україні є унікальним і динамічним, що сформувався на перетині потужної IT-індустрії та сектору HoReCa. Повномасштабна війна, що стала значним викликом для економіки, одночасно виступила потужним каталізатором цифрової трансформації. Саме в сегментах, орієнтованих на ефективність та зручність, ринок продемонстрував значну життєстійкість і зростання (Дудко, 2022; Обсяг, 2017.). Бізнес мав адаптуватись до нових умов, або перестати існувати.

Диджиталізація українського суспільства різко прискорила під впливом пандемії COVID-19, а згодом повномасштабної війни. Це стало каталізатором для розвитку послуг онлайн-доставки та моделей «dark kitchen» і «dark store», які швидко трансформувалися з тимчасових рішень у сталі, повноцінні бізнес-моделі (Лошакова, 2022; Glovo, 2021.). Цей зсув свідчить про глибокі зміни в споживчих звичках, оскільки українці активно використовують цифрові рішення для підвищення зручності. Доказом цьому є висока стійкість сервісів доставки їжі та e-grocery навіть під час війни. За даними порталу Propozitsiya.com, річний обсяг ринку доставки готової їжі в Україні перевищив 230 мільйонів доларів США (Обсяг, 2017.). Компанії, як-от Glovo, запустили власні «dark stores» (Glovo, 2021), а стартапи, наприклад, Foodz Ukraine, успішно трансформують свої бізнес-моделі, переходячи від традиційних

ресторанів до віртуальних кухонь (Лошакова, 2022).

Проте, попри очевидний потенціал та інноваційні успіхи, ринок Food-Tech стикається з серйозними викликами. Однією з головних проблем є парадоксально низький обсяг венчурних інвестицій, який становить лише 3 мільйони доларів США за останні кілька років (Іщенко, 2024). Цей дисбаланс, як зазначають експерти, є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, яке змістило пріоритети інвесторів на користь оборонних технологій та штучного інтелекту (Іщенко, 2024). Це створює значні перешкоди для масштабування українських стартапів, які, попри це, демонструють високий рівень інновацій. Однак навіть у цих складних умовах відбулися важливі інвестиційні угоди, як-от залучення 2,5 мільйона доларів стартапом Choice (Жахалов, 2024), що свідчить про збереження інтересу до перспективних проєктів. Іншою важливою проблемою є дуалізм споживчої поведінки (Hmarochos, 2024; Shestopalov, 2024.). З одного боку, українці активно приймають цифрові рішення, що надають зручність, з іншого – існує виражена цінова чутливість, яка стримує поширення інноваційних, «дорогих» продуктів з високою доданою вартістю. Виробники відзначають, що навіть різниця в пів гривні може бути вирішальною при виборі продукту (Shestopalov, 2024.). Цей аспект є особливо важливим для менеджменту, оскільки вимагає ретельного балансування між

інноваціями, які підвищують цінність, та доступною ціною для масового споживача.

З огляду на ці фактори, дослідження ринку Food-Tech в Україні є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє проаналізувати поточний стан галузі, ідентифікувати ключові тенденції та розробити ефективні стратегічні рекомендації для подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку Food Tech як окремого сегмента цифрової економіки активно досліджується в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У міжнародному науковому дискурсі Food Tech розглядається переважно в контексті цифрової трансформації агропродовольчих систем, інноваційних бізнес-моделей, сталого розвитку та змін споживчої поведінки.

Зокрема, у працях сучасних зарубіжних дослідників (Verhoef et al., 2021) цифрова трансформація визначається як стратегічний процес, що охоплює не лише впровадження технологій, а й трансформацію бізнес-моделей, організаційної культури та взаємодії зі споживачами. Цей підхід є релевантним для аналізу Food Tech, оскільки платформи доставки їжі, dark kitchen та HoReCa Tech фактично є результатом саме таких системних трансформацій. Ritter і Pedersen (2020) наголошують, що цифрові бізнес-моделі в умовах криз (pandemic-driven disruption) демонструють вищу адаптивність, що корелює з українським досвідом функціонування Food Tech під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни.

Питання розвитку платформної економіки та сервісів доставки їжі розкриваються у дослідженнях Kenney і Zysman (2016), які описують платформізацію як нову форму організації ринків. У контексті Food Tech це дозволяє розглядати Glovo, Bolt Food та аналогічні сервіси не лише як логістичні компанії, а як цифрові платформи, що формують нову структуру ринку HoReCa. Доповнює цей підхід робота Hwang і Kim (2022), де підкреслюється роль мобільних застосунків

та UX-дизайну у формуванні лояльності споживачів у сфері доставки їжі.

Окремий пласт досліджень присвячено моделям dark kitchen та dark store. Так, Wang et al. (2021) розглядають «віртуальні кухні» як інноваційну відповідь на зростання операційних витрат і зміну споживчих звичок у мегаполісах. Ці висновки є співзвучними з українськими кейсами трансформації ресторанного бізнесу в умовах війни. У працях McKinsey & Company (2020) зазначається, що dark-моделі стають довгостроковою тенденцією, а не тимчасовою антикризовою реакцією.

В українських наукових і прикладних дослідженнях Food Tech переважно аналізується крізь призму інновацій у харчових технологіях та агропродовольчому секторі. Так, Сімахіна та Українець (2010) заклали теоретичні основи розвитку функціональних та оздоровчих продуктів, які сьогодні є складовою сегмента Ready-to-Eat і Ready-to-Cook. У більш пізніх публікаціях (Пилипенко, 2017) Food Tech в Україні розглядається як синтез ІТ-індустрії, харчового виробництва та сервісної економіки.

Галузеві аналітичні матеріали українських медіа (Forbes Ukraine, Delo.ua, Liga.net, Newcast) доповнюють академічні дослідження актуальними емпіричними даними щодо обсягів ринку, інвестиційної активності та поведінки споживачів. Зокрема, Іщенко (2024) акцентує увагу на інвестиційному парадоксі українського Food Tech, коли високий рівень інноваційності поєднується з низьким обсягом венчурного фінансування. Подібну дихотомію споживчої поведінки, а саме поєднання відкритості до цифрових сервісів і високої цінової чутливості, фіксують також аналітики видань Hmarochos (2024) та Newfood (2024).

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить про недостатню кількість комплексних досліджень, присвячених розвитку Food Tech в Україні саме в умовах воєнної економіки, з урахуванням впливу безпекових ризиків, кадрового дефіциту та змін інвестиційних

пріоритетів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на системний аналіз трансформації Food Tech як елемента національної економічної стійкості.

#### **Формулювання цілей статті.**

Основною метою дослідження є комплексний аналіз тенденцій та перспектив розвитку цифрового ринку Food-Tech в Україні на прикладі сегментів HoReCa Tech та ринку доставки їжі в умовах активної цифрової трансформації, воєнних викликів і поступового відновлення економіки. У межах досягнення поставленої мети в статті передбачається: виявлення ключових драйверів і стримувальних чинників розвитку Food-Tech; аналіз трансформації бізнес-моделей підприємств HoReCa та сервісів доставки їжі; дослідження змін у споживчій поведінці та інвестиційній активності; а також узагальнення практик адаптації бізнесу до кризових умов.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до розвитку Food-Tech; контент-аналіз – для опрацювання аналітичних звітів, публікацій галузевих медіа та експертних матеріалів; порівняльний аналіз – для зіставлення динаміки розвитку окремих сегментів ринку в довоєнний та воєнний періоди; системний підхід – для розгляду Food-Tech як складової цифрової економіки та екосистеми HoReCa. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні та аналітичні матеріали профільних організацій, а також відкриті дані українських та міжнародних інформаційних ресурсів.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Ринок Food-Tech в Україні є багатокомпонентною та динамічною системою, що формується на перетині харчової промисловості, сфери HoReCa, логістики та цифрових технологій. Його розвиток відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх

чинників, серед яких ключову роль відіграють цифровізація економіки, трансформація споживчої поведінки, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. У цих умовах Food-Tech перетворюється з інноваційної ніші на інструмент економічної стійкості та адаптації бізнесу.

Найбільш помітними та динамічними сегментами українського Food-Tech є food delivery та HoReCa Tech, які охоплюють цифрові рішення для ресторанного бізнесу, сервісів доставки їжі та e-grocery. Саме ці сегменти першими відреагували на кризові виклики, продемонструвавши високу адаптивність і здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей.

Активне впровадження мобільних технологій, автоматизації, роботизації, а також використання соціальних мереж і месенджерів суттєво змінило логіку функціонування ресторанного бізнесу. Онлайн-продажі з допоміжного каналу перетворилися на критично важливий фактор виживання закладів у періоди локдаунів і воєнних обмежень. За оцінками аналітиків, частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації в сегменті HoReCa може сягати 20%, з потенціалом зростання до 50% у середньостроковій перспективі (Пилипенко, 2017).

Технології, розроблені як антикризові рішення під час пандемії, зокрема QR-меню, безконтактні платежі, онлайн-бронювання та цифрові системи управління замовленнями, стали повсякденною практикою. Вони не лише оптимізують операційні процеси, а й підвищують рівень безпеки, прозорості та керованості бізнесу, що є критично важливим в умовах воєнної нестабільності.

Сегмент Ready-to-Eat та Ready-to-Cook (готові та напівготові страви) став одним із ключових драйверів зростання українського Food-Tech у воєнний період. Його розвиток зумовлений сукупністю факторів: перебоями з електропостачанням, обмеженими можливостями для тривалого приготування їжі, дефіцитом часу у працюючого населення та зростанням



попиту на зручні рішення для щоденного споживання.

Попит на готові обіди та напівфабрикати, що не потребують складної кулінарної обробки, значно зріс. Водночас цей сегмент охоплює й виробництво функціональних продуктів, збагачених вітамінами та мінералами, що відповідає глобальним трендам здорового харчування (Сімахіна & Українець, 2010; Shestopalov, 2024). Таким чином, Ready-to-Eat та Ready-to-Cook виконують не лише утилітарну, а й стратегічну функцію, формуючи продукти з вищою доданою вартістю.

Smart Agri-Tech, або інтелектуальні аграрні технології, передбачає застосування IoT, дронів, автоматизованих систем та штучного інтелекту для підвищення врожайності та ефективності агровиробництва. Хоча цей сегмент не є безпосереднім об'єктом даного дослідження, він становить фундаментальну основу українського Food-Tech, оскільки забезпечує сировинну базу та інноваційний потенціал галузі.

Зростання рівня автоматизації та цифровізації в агросекторі є відповіддю на дефіцит робочої сили, зростання вартості ресурсів та необхідність оптимізації виробничих процесів. У стратегічній перспективі розвиток Smart Agri-Tech створює передумови для переходу від сировинної моделі економіки до виробництва готової харчової продукції.

Важливим напрямом розвитку Food-Tech є B2B-рішення, що охоплюють цифрові платформи для управління ланцюгами постачання, запасами, персоналом та логістикою. До них належать сервіси автоматизації роботи ресторанів, платформи обміну даними між виробниками та ритейлом, а також рішення для організації кур'єрської доставки продуктів і готових страв.

В умовах кадрового дефіциту та підвищених операційних ризиків бізнес активно впроваджує готові технологічні рішення, зокрема з використанням ШІ та IoT, що дозволяє зменшити залежність від

людського фактору та підвищити ефективність управління (Жахалов, 2024).

За результатами контент-аналізу та порівняльного аналізу ринку було виявлено такі ключові тенденції розвитку цього ринку:

1.Примусова діджиталізація. Пандемія та війна прискорили впровадження онлайн-доставки, моделей dark kitchen і dark store, які еволюціонували в повноцінні бізнес-моделі без офлайн-компоненти (Лошакова, 2022; Glovo, 2021).

2.Дуалізм споживчої поведінки. Українські споживачі активно користуються цифровими сервісами, проте залишаються надзвичайно чутливими до ціни, що обмежує масштабування інноваційних продуктів з високою доданою вартістю (Hmarochos, 2024; Shestopalov, 2024).

3.Посилення ролі B2B та готових технологічних рішень. Бізнес орієнтується на автоматизацію, безконтактні технології та цифрове управління персоналом в умовах дефіциту кадрів.

На українському ринку Food-Tech представлені гравці різного масштабу – від міжнародних платформ до локальних стартапів. У сегменті доставки їжі домінують Glovo та Bolt Food, а також українські компанії Zakaz.ua, Loko та ін. (Дудко, 2022). Вони продемонстрували високу адаптивність до умов війни, зберігши операційну стійкість.

Сегмент HoReCa Tech представлений стартапами Expirenza, Choice та іншими, які спеціалізуються на автоматизації ресторанного бізнесу та залучають інвестиції (Жахалов, 2024). Компанії на кшталт Foodz Ukraine успішно перейшли до формату dark kitchen, конкуруючи з кулінарними великими роздрібних мереж (Лошакова, 2022).

Ринок Food-Tech в Україні формується в умовах системної нестабільності, що поєднує воєнні, економічні, демографічні та технологічні виклики. Водночас саме ці обмеження створюють унікальні можливості для структурної трансформації галузі та формування нових конкурентних переваг.

*Проблема 1. Інвестиційний парадокс та обмежений доступ до капіталу.* Однією з ключових системних проблем розвитку Food-Tech в Україні є критично низький рівень венчурного фінансування, який, за оцінками аналітиків, не перевищує 3 млн дол. США за останні кілька років (Іщенко, 2024). Це є парадоксальним з огляду на високий рівень інноваційності українських стартапів, наявність розвиненої ІТ-екосистеми та значний внутрішній ринок споживання.

Причинами такого дисбалансу є:

- високі воєнні ризики та невизначеність горизонту планування;
- зміщення фокусу міжнародних і локальних інвесторів у бік оборонних технологій, кібербезпеки та штучного інтелекту;
- обмежений доступ стартапів до довгострокового фінансування та міжнародних ринків капіталу.

Наслідком інвестиційного дефіциту є уповільнення масштабування бізнес-моделей, концентрація компаній на виживанні замість стратегічного розвитку та відтік інноваційних команд за кордон.

*Можливість 1. Формування нової інвестиційної привабливості*

Водночас навіть у складних умовах зберігається інтерес до перспективних проєктів. Прикладом є залучення 2,5 млн дол. США стартапом Choise (Жахалов, 2024), що свідчить про наявність «вікон можливостей» для компаній з чіткою бізнес-моделлю та міжнародним потенціалом.

Додатковими драйверами можуть стати:

- участь у міжнародних програмах підтримки (EIT Food, Horizon Europe);
- орієнтація на експорт цифрових рішень, а не лише продуктів харчування;
- розвиток B2B SaaS-моделей, менш залежних від внутрішнього споживчого попиту.

Таким чином, перехід від локальної до міжнародної логіки масштабування може суттєво підвищити інвестиційну привабливість українського Food-Tech.

*Проблема 2. Кадровий дефіцит та втрата людського капіталу.*

Повномасштабна війна спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері HoReCa, виробництва та логістики. Мобілізація, міграція та демографічні втрати суттєво зменшили доступний трудовий ресурс. Для Food-Tech це означає зростання операційних витрат, нестабільність процесів та обмеження масштабування.

Особливо вразливими є:

- ресторанный бізнес, що залежить від лінійного персоналу;
- виробництво готових страв і напівфабрикатів;
- логістика та кур'єрські служби.

*Можливість 2. Прискорена автоматизація та перехід до технологічних моделей*

Кадрова криза стала каталізатором впровадження автоматизації, роботизації та цифрових B2B-рішень. Використання систем управління персоналом, прогнозування попиту, автоматизованих кухонь, self-service рішень і безконтактних технологій дозволяє зменшити залежність від людського фактору та підвищити операційну стійкість.

У довгостроковій перспективі це створює передумови для переходу від трудомістких моделей до моделей з високою доданою вартістю, де ключову роль відіграють дані, алгоритми та інтелектуальні системи управління.

*Проблема 3. Цінова чутливість споживачів та обмежений платоспроможний попит.*

Суттєве зниження реальних доходів населення, зростання інфляції та невизначеність майбутнього формують раціоналізовану модель споживання, у межах якої ціна часто переважає над зручністю або інноваційністю. Це створює бар'єр для масштабного впровадження продуктів із високою доданою вартістю, зокрема функціонального харчування, суперфудів або преміальних сервісів доставки (Shestopalov, 2024).

Для бізнесу це означає:

- необхідність постійного балансування між ціною та цінністю;
- обмеження маржинальності;
- ризик зниження якості продуктів у разі надмірної оптимізації витрат.

*Можливість 3. Створення унікальних ціннісних пропозицій.*

У відповідь на цінову чутливість компанії можуть розвивати гібридні бізнес-моделі, що поєднують інноваційність і доступність. Це включає:

- оптимізацію виробничих процесів і використання локальної сировини;
- розробку функціональних продуктів масового сегмента;
- персоналізацію пропозицій через цифрові канали;
- використання даних для точнішого прогнозування попиту та зменшення втрат.

Таким чином, конкурентною перевагою стає не сама інновація, а здатність інтегрувати її в економічно доступний для споживача формат.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проблеми розвитку Food-Tech в Україні мають структурний характер, однак водночас стимулюють глибоку трансформацію галузі. Інвестиційні обмеження, кадрові виклики та цінова чутливість споживачів формують запит на більш ефективні, цифрові та орієнтовані на цінність бізнес-моделі. У цьому контексті Food-Tech виступає не лише як технологічний тренд, а як інструмент економічної адаптації та відновлення в умовах воєнної економіки.

**Висновки.** Отже, проведений аналіз розвитку ринку Food-Tech в Україні засвідчує, що галузь перебуває у фазі глибокої структурної трансформації, спричиненої одночасною дією

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

цифровізації, пандемійних обмежень та воєнних викликів. Найбільш динамічними сегментами залишаються food delivery та HoReCa Tech, які демонструють здатність до швидкої адаптації, масштабування цифрових рішень і трансформації бізнес-моделей відповідно до змін зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують, що розвиток Food-Tech в Україні має виражений асиметричний характер: з одного боку — високий рівень інноваційності, цифрової зрілості та підприємницької гнучкості, з іншого — обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, кадровий дефіцит і висока цінова чутливість споживачів. Така дихотомія формує як системні бар'єри для зростання, так і потенційні точки розвитку, зокрема у сегментах B2B-рішень, готових продуктів з доданою вартістю та платформних моделей. Аналіз ключових гравців і бізнес-практик свідчить, що саме компанії, які поєднують технологічну інноваційність із операційною ефективністю та орієнтацією на реальні потреби споживачів, демонструють найвищу стійкість у кризових умовах. Це дозволяє розглядати Food-Tech не лише як сектор економіки, а як інструмент підвищення загальної економічної резильєнтності та конкурентоспроможності країни. Узагальнені результати дослідження створюють підґрунтя для формулювання системних висновків щодо поточного стану та перспектив розвитку ринку Food-Tech в Україні, а також для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості галузі, стимулювання інновацій та підтримку сталого зростання в умовах післявоєнного відновлення.

## Література:

- 1.Дудко В. (2022). Ринок доставки їжі шалено ріс на пандемійних стероїдах. Війна його обвалила. Як виживають Glovo, Zakaz та Bolt. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/inside/rinok-dostavki-izhi-shaleno-ris-na-pandemiy-nikh-steroidakh-viyna-yogo-obvalia-yak-vizhivayut-glovo-zakaz-ta-bolt-02052022-5762>
- 2.Жахалов Я. (2024). Чесько-український foodtech-стартап залучив \$2,5 мільйона інвестицій. *Liga.net*. URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/novosti/chesko-ukrainskyi-foodtech-startap-zaluchyv-25-miliona-investitsii>
- 3.Іщенко А. (2024). Інновації у foodtech-галузі. Українські стартапи, що активно розвиваються у 2024. *Newcast*. URL: <https://newscast.com.ua/news/486889>
- 4.Лошакова Н. (2022). Продали стейк-хаус та запустили dark kitchen: як розвивають мережу віртуальних ресторанів Денис та Яна Кривенко з Foodz Ukraine. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/uk/business/prodali-steik-haus-ta-zapustili-dark-kitchen-yak-rozvivayut-merezu-virtualnix-restoraniv-denis-ta-yana-krivenko-z-foodz-ukraine-392197/>
- 5.Львівська політехніка. Воркшоп «Автоматизація, інтернет речей та штучний інтелект в агропродовольчій сфері». (2025). *Tech StartUp School*. URL: <http://tsus.lpnu.ua/vorkshop-avtomatyzatsiya-internet-rechey-ta-shtuchnyy-intelekt-v-ahroprodovolchiiy-sferi-1>
- 6.Обсяг ринку доставки готової їжі в Україні перевищив \$230 млн. (2017). *Propozitsiya.com*. URL: <https://propozitsiya.com/news/obsyah-rynku-dostavky-hotovoyi-yizhi-v-ukrayini-perevyshchiv-230-mln>
- 7.Павлюк М. (2023). Доставка їжі в Україні та світі — розкіш чи нова норма? *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/12/29/708250/>
- 8.Пилипенко О. (2017). Foodtech в Україні: основні напрями розвитку. *Imena.ua*. URL: <https://www.imena.ua/blog/foodtech-trends/>
- 9.Сімахіна, Г. О., Українець, А. І. (2010). Інноваційні технології та продукти. Оздоровче харчування: підручник. Київ: *HVXT*, 294 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e213deca-b5ae-475c-8bb3-b2a64ce536b2/content>
- 10.Що відбувається з агро та фудтех-стартапами та де шукати гроші під час війни — короткий огляд від інвестора (2023). *Aggeek*. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/otkuda-vzylis-takie-tseny-6-faktorov-kotorye-vliyayut-na-stoimost-zernovih>
- 11.Glovo запустив перший dark store в Україні. Він працює у Києві на лівому березі. (2021). *Retailers.ua*. URL: <https://retailers.ua/uk/news/tehnologii/12260-glovo-zapustil-perviy-dark-store-v-ukraine-on-rabotaet-v-kieve-na-levom-beregu>
- 12.Hmarochos: як розвивається бізнес доставки продуктів? 54% споживачів вдаються до економії. (2024). *Хмарочос: інформаційний веб-портал*. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/01/26/yak-rozvyvayetsya-biznes-dostavky-produktiv-popyt-na-kinoa-zbilshyvshya-na-652-a-54-spozhyvachiv-vdayutsya-do-ekonomiyi/>
- 13.Hwang, J., & Kim, H. (2022). Consumer acceptance of food delivery applications: The role of convenience and trust. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103145. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103145>
- 14.Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69. <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/>
- 15.McKinsey & Company. (2020). *How COVID-19 is changing the world of food service*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ordering-in-the-rapid-evolution-of-food-delivery>
- 16.Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- 17.Shestopalov B. (2021). Foodtech is the staff of life. How to make bread not only cheap but healthy — co-owner of HD-group Borys Shestopalov. *Newfood.ua*. URL: <https://newfood.ua/2021/06/27/foodtech-is-the-staff-of-life-how-to-make-bread-not-only-cheap-but-healthy-so-owner-of-hd-group-borys-shestopalov/>
- 18.Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- 19.Wang, Y., Xiang, D., Yang, Z., & Ma, S. S. (2021). Unraveling customer sustainable consumption behaviors in sharing economy: A socio-economic approach based on virtual kitchens. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125809. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125809>

УДК 681.5:338.2:005(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-157-164

Дата надходження: 02.02.2026

Дата прийняття до друку: 04.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## РОЗВИТОК РОБОТОТЕХНІКИ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Інна Ендеберя<sup>1</sup>, Тетяна Герасимова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Здобувачка вищої освіти ступеня магістра ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Бізнес Школа КРОК, м. Київ, Україна, e-mail: EndeberiaIV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1392-1549>

<sup>2</sup>Викладач Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: HerasymovaT@krok.edu.ua

## DEVELOPMENT OF ROBOTICS IN UKRAINE: ECONOMIC CHALLENGES AND PROSPECTS

**Inna Endeberia<sup>1</sup>, Tetiana Herasymova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Master's Degree Student, KROK University, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, e-mail: EndeberiaIV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1392-1549>

<sup>2</sup>Lecturer of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HerasymovaT@krok.edu.ua

**Анотація.** У статті проведено комплексний аналіз розвитку робототехніки в Україні в контексті світових технологічних трендів та їхнього впливу на економічний розвиток. Показано, що для України розвиток робототехніки набуває особливого значення у трьох взаємопов'язаних площинах: оборонній, економічній та освітній. Встановлено, що війна стала чинником прискореного розвитку військових роботизованих систем і безпілотних технологій, тоді як промисловість і логістика потребують автоматизації як інструменту підвищення продуктивності, зниження витрат та відновлення зруйнованої інфраструктури. У сфері освіти актуалізується завдання створення робототехнічних лабораторій і програм підготовки кадрів нового покоління, що розглядається як ключовий елемент формування людського капіталу. Метою статті є комплексний аналіз стану та перспектив розвитку робототехніки в Україні, з урахуванням її впливу на економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та модернізацію національної економіки в умовах глобальних технологічних трансформацій. У процесі дослідження використано методи: аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; системного підходу; узагальнення та прогнозування. Отримані наукові результати щодо основних чинників, які стримують розвиток галузі, зокрема низький рівень інвестицій у науково-дослідні розробки, кадровий дефіцит, відсутність єдиної державної стратегії та недостатню інтеграцію цифрових технологій у виробничі процеси. Окрему увагу приділено міжнародному контексту: участь України у грантових програмах Horizon Europe, Eurostars, EUREKA розглядається як економічна можливість для залучення фінансування, розвитку партнерств і трансферу технологій. Перспективи подальших досліджень пов'язані із формулюванням напрямків подальшого розвитку галузі, за якого прогрес може обмежуватися військовим сегментом, та з можливістю зростання інвестицій, реалізації освітніх реформ і ухвалення стратегічних рішень, у результаті чого Україна може сформуватися як регіональний лідер у сфері робототехніки. Сформульовано рекомендації для державної політики та бізнесу, спрямовані на стимулювання інновацій, розвиток людського капіталу й інтеграцію України у глобальний інноваційний простір.

**Ключові слова:** робототехніка, штучний інтелект, автоматизація, інвестиції, освіта, Україна.

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

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of the development of robotics in Ukraine in the context of global technological trends and their impact on economic development. It is shown that for Ukraine the development of robotics is of particular importance in three interrelated areas: defense, economic and educational. It is established that the war has become a factor in the accelerated development of military robotic systems and unmanned technologies, while industry and logistics need automation as a tool for increasing productivity, reducing costs and restoring destroyed infrastructure. In the field of education, the task of creating robotic laboratories and training programs for a new generation is becoming more urgent, which is considered a key element in the formation of human capital. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the current state and development prospects of robotics in Ukraine, taking into account its impact on economic growth, competitiveness enhancement, and the modernization of the national economy under conditions of global technological transformation. The study employs the following research methods: analysis and synthesis; comparative analysis; a systems approach; generalization and forecasting. The research findings

*identify the main factors constraining the development of the sector, including a low level of investment in research and development, a shortage of qualified personnel, the absence of a unified state strategy, and insufficient integration of digital technologies into production processes. Particular attention is paid to the international context: Ukraine's participation in grant programs such as Horizon Europe, Eurostars, and EUREKA is considered an economic opportunity for attracting funding, developing partnerships, and facilitating technology transfer. Prospects for further research are associated with defining directions for the sector's future development, under which progress may be limited to the military segment, as well as with the potential for increased investment, the implementation of educational reforms, and the adoption of strategic decisions, as a result of which Ukraine may emerge as a regional leader in the field of robotics. Recommendations for public policy and business have been formulated, aimed at stimulating innovation, developing human capital, and integrating Ukraine into the global innovation ecosystem.*

**Keywords:** robotics, artificial intelligence, automation, investments, education, Ukraine.

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 12

### **Постановка проблеми.**

Робототехніка у XXI столітті стала однією з базових галузей Четвертої промислової революції, що визначає трансформацію економічних процесів і структури виробництва. Вона інтегрує здобутки механіки, електроніки, штучного інтелекту, когнітивних наук та інформаційних технологій, формуючи технологічну основу підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Роботи вже не лише виконують рутинні виробничі операції, але й активно впроваджуються у логістику, медицину, агросектор, освіту та сферу послуг, впливаючи на зміну бізнес-моделей і ринків праці. У світовому масштабі робототехніка формує цілі економічні екосистеми, що стимулюють зростання продуктивності економік, створення нових професій та трансформацію структури зайнятості.

Для України проблема розвитку робототехніки має кілька взаємопов'язаних аспектів економічного характеру. По-перше, війна стимулювала появу значної кількості оборонних інновацій – від безпілотних літальних апаратів до наземних роботизованих платформ, які забезпечують виконання логістичних, евакуаційних і бойових завдань, водночас знижуючи людські втрати та витрати. По-друге, національна економіка, що потребує швидкої модернізації й відновлення після руйнувань, може отримати додатковий імпульс розвитку завдяки впровадженню робототехніки у промисловості та логістиці як інструменту підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. По-третє, освітня та наукова сфери стоять перед завданням підготовки нового покоління

інженерів і програмістів, здатних створювати й обслуговувати роботизовані системи, що безпосередньо пов'язано з формуванням людського капіталу для економіки майбутнього.

Попри наявність окремих успішних прикладів – таких як Deus Robotics, «Нова пошта» чи ініціатива RoboLab, – в Україні досі не сформовано єдиної державної стратегії розвитку робототехніки. Це зумовлює ризики фрагментарного розвитку галузі, обмежує економічний ефект від впровадження робототехнічних рішень та посилює залежність від зовнішніх технологічних і інвестиційних факторів.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** У процесі підготовки статті здійснено огляд наукової літератури та міжнародних аналітичних матеріалів, що висвітлюють сучасний стан і перспективи розвитку робототехніки з позицій її економічного значення. Аналіз засвідчує, що Україна відстає у сфері автоматизації, що зумовлює потребу у формуванні цілісної державної стратегії розвитку галузі як чинника підвищення продуктивності та конкурентоспроможності економіки. В українському науковому дискурсі проблематика розвитку робототехніки розглядається у працях К. Козьякова (2019), який акцентує увагу на базових принципах створення робототехнічних комплексів, та Я. Зуєва (2020), що підкреслює значення підготовки фахівців і лабораторної бази для навчання. У зазначених дослідженнях наголошується на відставанні України у сфері автоматизації та необхідності формування державної стратегії розвитку галузі.

У світових працях, зокрема у виданнях Дж. Крейга (Craig, 2018), а також у фундаментальному *Springer Handbook of Robotics* під редакцією Б. Січіліано та О. Хатіба (Siciliano & Khatib, 2016), розкриваються ключові принципи побудови та управління роботизованими системами, що формують технологічну основу підвищення ефективності виробничих процесів. Особливу увагу приділено міждисциплінарному характеру робототехніки та ролі штучного інтелекту у формуванні «розумних» технологій. Дослідження Licardo та співавторів (2024) акцентують увагу на синергії робототехніки й AI як визначальному напрямі найближчих десятиліть, що має безпосередній вплив на економічні результати та трансформацію ринку праці.

Серед міжнародних аналітичних звітів вирізняються матеріали Міжнародної федерації робототехніки, в яких представлено статистику поширення промислових і сервісних роботів, а також прогнози зростання галузі (International Federation of Robotics, 2024). Ці дані використовуються для оцінки масштабів і темпів розвитку світового ринку робототехніки. Консалтингова компанія McKinsey Global Institute (2022) підкреслює вплив автоматизації на економіку, продуктивність і окремі галузі – логістику, медицину та торгівлю, що дозволяє розглядати робототехніку як інструмент структурних змін. Важливу роль у визначенні освітніх та кадрових пріоритетів відіграють також дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2023a), які наголошують на необхідності інтеграції STEM-програм у систему освіти з метою формування людського капіталу.

Таким чином, наукові та аналітичні джерела світового й національного рівнів демонструють поєднання глобальних тенденцій і локальних викликів, що формує аналітичне підґрунтя для оцінки економічних перспектив розвитку робототехніки в Україні.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою статті є комплексний

аналіз стану та перспектив розвитку робототехніки в Україні, з урахуванням її впливу на економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та модернізацію національної економіки в умовах глобальних технологічних трансформацій.

У процесі дослідження використано методи: аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів та досвіду розвитку робототехніки; порівняльного аналізу для зіставлення рівня розвитку робототехнічної галузі в Україні та провідних країнах світу; системного підходу для оцінки взаємозв'язку між робототехнікою, економічними викликами та освітніми ініціативами; статистичного аналізу для визначення динаміки поширення промислових і сервісних роботів у світі; узагальнення та прогнозування для визначення перспектив та формування практичних рекомендацій модернізації державної політики України та стратегічних напрямів розвитку робототехнічної галузі з урахуванням економічних пріоритетів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток робототехніки у світі відбувається стрімкими темпами та охоплює дедалі більше секторів економіки. Якщо на початкових етапах роботизовані системи застосовувалися переважно у промисловості, то нині вони активно інтегруються у логістику, охорону здоров'я, освіту, агросектор та побут, змінюючи структуру виробничих процесів і підходи до організації праці. Таким чином, робототехніка поступово перетворюється на один із чинників підвищення економічної ефективності та продуктивності.

За даними International Federation of Robotics (IFR, 2024), у світі експлуатується понад 4,28 млн промислових роботів, причому лише у 2023 році було встановлено 541 тис. нових систем. Лідерами за кількістю інсталяцій залишаються Китай, Японія та Південна Корея, які разом зосереджують понад дві третини глобального ринку. Це свідчить



про концентрацію виробництва, інвестицій та науково-дослідної діяльності у країнах Азії, що визначає їхню провідну роль у формуванні майбутніх технологічних і економічних трендів.

Сегмент сервісних робіт демонструє ще більш динамічне зростання. У 2023 році було реалізовано понад 205 тис. сервісних робіт, що на 30 % більше, ніж роком раніше. Найбільший приріст

припадає на логістику – понад 113 тис. одиниць (+35 %), що пов'язано з дефіцитом робочої сили та прагненням компаній оптимізувати складські й дистрибуційні процеси. У медицині використання робіт-асистентів і робіт-хірургів сприяє підвищенню якості послуг та ефективності використання людських ресурсів. Підсумкові дані наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Динаміка поширення промислових і сервісних робіт у світі

| Показник                                        | 2023 рік                      | 2024 рік                                |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| Загальна кількість промислових робіт у світі    | понад 4,28 млн од.            | понад 4,5 млн од.                       |
| Кількість нових промислових робіт, встановлених | 541 тис. од.                  | 560-580 тис. од.                        |
| Країни-лідери за кількістю інсталяцій           | Китай, Японія, Південна Корея | Китай, Японія, Південна Корея           |
| Частка країн Азії у глобальному ринку           | понад 66 %                    | приблизно 70 %                          |
| Обсяг продажів сервісних робіт                  | понад 205 тис. од.            | 230-240 тис. од.                        |
| Темп зростання ринку сервісних робіт            | +30 %                         | +12-15% (після пікового +30% у 2023 р.) |
| Продажі сервісних робіт у логістиці             | понад 113 тис. од. (+35 %)    | понад 120 тис. од.                      |

Джерело: *International Federation of Robotics (2024)*

Порівняльний аналіз даних за 2023-2024 рр. засвідчує збереження високих темпів автоматизації, хоча після пікового зростання у 2023 році ринок сервісних робіт демонструє певну стабілізацію. Водночас загальна кількість промислових робіт у світі продовжує зростати, що свідчить про структурну трансформацію глобальної економіки в напрямі цифровізації та роботизації виробництва.

Особливого розвитку набули колаборативні роботи (cobots), призначені для взаємодії з людиною у виробничому середовищі. На відміну від класичних промислових систем, вони не потребують ізоляції за огороженням, що знижує бар'єри входу для малих і середніх підприємств. За прогнозом Markets&Markets (2023), до 2030 року світовий ринок колаборативних робіт перевищить 20 млрд доларів США, що відкриває можливості для масової автоматизації в секторах, які раніше залишалися поза межами роботизації.

Однією з ключових тенденцій розвитку галузі є інтеграція штучного

інтелекту. Сучасні роботи здатні не лише виконувати задані алгоритми, але й навчатися, аналізувати дані та приймати рішення, що підвищує їхню автономність і економічну доцільність використання. Licardo та співавтори (2024) підкреслюють, що синергія AI та робототехніки формує новий рівень технологічної ефективності. Прикладами таких рішень є автономні транспортні засоби, дрони для моніторингу та доставки, а також аграрні системи точного землеробства.

Не менш важливим чинником економічного розвитку є підготовка кадрів. OECD (2023a) у своєму звіті наголошує, що країни, які інтегрують робототехніку у шкільні та університетські програми, формують стійкий кадровий фундамент для економіки майбутнього. У США та країнах ЄС поширені STEM-програми, що забезпечують доступ студентів до робототехнічних лабораторій, платформ Arduino та Raspberry Pi, а також до програмування мовами Python і C++ для керування роботизованими системами (Рис.1).

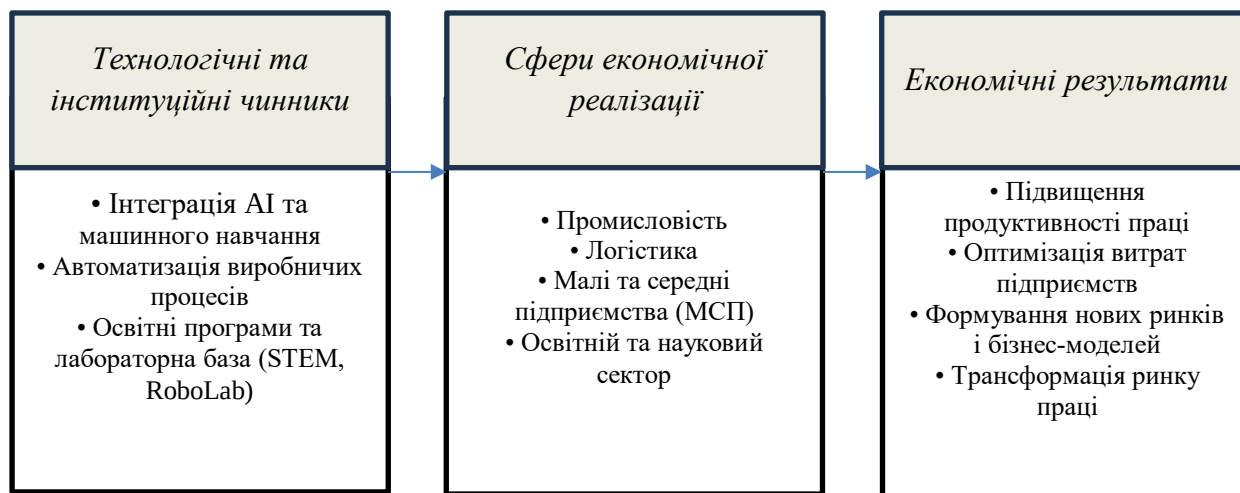


**Рис. 1. Ключові напрями впливу робототехніки на економічний розвиток**

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення міжнародних аналітичних матеріалів (OECD, IFR, McKinsey)

Узагальнюючи світовий досвід, можна виокремити кілька основних напрямів розвитку:

1. інтеграцію AI та машинного навчання;
2. розвиток освітніх програм і лабораторної бази;
3. поширення колаборативних рішень, орієнтованих на малі й середні підприємства;
4. зростання масштабів використання промислових і сервісних роботів;
5. трансформацію ринку праці, за якої роботи заміщують рутинні операції, а людська праця зосереджується на складніших завданнях.

Ці глобальні процеси формують економічний контекст, у межах якого розвивається й українська робототехніка.

В Україні робототехніка розвивається в умовах значних обмежень, проте демонструє поступ у кількох ключових напрямках. У промисловості та логістиці показовим прикладом є стартап Deus Robotics, що розробляє роботизовані платформи для автоматизації складів. Реалізація проєктів у Великій Британії (DPD London) та співпраця з «Новою поштою» свідчать про економічну доцільність таких рішень, оскільки автоматизація дозволяє обробляти значні обсяги посилок і зменшувати навантаження

на персонал. В агросекторі поширюється використання безпілотників для моніторингу полів та внесення добрив, а також з'являються перші спроби застосування роботів для збору врожаю.

Оборонний сегмент став одним із драйверів розвитку робототехніки в умовах війни. Україна демонструє високий рівень активності у створенні безпілотних літальних апаратів і наземних роботизованих платформ. У липні 2025 року Міністерство оборони України допустило до використання 8 нових наземних роботизованих систем, що виконують завдання транспортування, евакуації та бойового застосування. У сфері FPV-дронів українські стартапи («Baba Yaga», «Swarm», «Ailand Systems») уже отримали міжнародне визнання, що створює потенціал для подальшої комерціалізації технологій.

Освітній та науковий напрями також відіграють важливу роль. Попри наявність робототехнічних шкіл і лабораторій мехатроніки, суттєвим кроком стало створення пілотного проєкту RoboLab при закладах вищої освіти в Україні з подальшим масштабуванням по регіонах. Ініціатива Міністерства цифрової трансформації (2025) забезпечує студентів сучасною лабораторною базою для вивчення робототехніки, мехатроніки та AI,

що відповідає міжнародній практиці STEM-освіти та сприяє формуванню інженерного людського капіталу.

Підприємницька активність у галузі підтримується участю українських компаній у міжнародних програмах фінансування, зокрема Horizon Europe, Eurostars та USAID, що відкриває доступ до ринків ЄС і США та забезпечує трансфер технологій.

Отже, стан робототехніки в Україні можна охарактеризувати як такий, що ще не сформував цілісної системи, але має окремі успішні кейси. Процеси впровадження залишаються фрагментарними, а рівень автоматизації підприємств є нижчим за середньоєвропейський, що обмежує реалізацію економічного потенціалу галузі.

Попри наявність позитивних зрушень, розвиток робототехнічної галузі в Україні супроводжується низкою системних проблем, які обмежують її економічний потенціал та стримують масштабування інноваційних рішень.

**Економічні.** За даними звіту OECD (2024b), валові внутрішні видатки України на дослідження й розробки становлять приблизно 0,30–0,33 % ВВП, що суттєво нижче за середні показники країн ЄС та OECD, де цей рівень часто перевищує 2 %. Недостатнє фінансування НДДКР знижує інноваційну активність приватного бізнесу та обмежує можливості розвитку університетських лабораторій, що негативно впливає на формування конкурентоспроможної робототехнічної галузі.

**Кадрові.** Україна відчуває гострий дефіцит висококваліфікованих інженерів і програмістів у сфері мехатроніки, систем управління та штучного інтелекту. Додатковим чинником є «відтік мізків», унаслідок якого молоді спеціалісти виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці та вищої якості освіти. Це зменшує пропозицію людського капіталу, необхідного для розвитку високотехнологічних секторів економіки.

**Освітні.** Попри запуск ініціативи RoboLab, більшість університетів не має сучасної лабораторної бази, а навчальні

програми характеризуються недостатньою інтеграцією практичних курсів, орієнтованих на робототехніку. Така ситуація формує дисбаланс між попитом бізнесу на фахівців і пропозицією кадрів з боку системи освіти, що стримує розвиток ринку робототехніки.

**Правові.** Нормативно-правова база України не містить чіткого визначення поняття «робототехніка» та не передбачає комплексної стратегії розвитку галузі. Відсутність узгоджених регуляторних підходів ускладнює реєстрацію стартапів, доступ до державних програм фінансування та інтеграцію у міжнародні інноваційні ініціативи, що знижує інвестиційну привабливість сектору.

**Структурні.** За даними OECD (2024b), Україна має суттєве відставання у цифровій трансформації порівняно з країнами ЄС. У сусідніх Польщі та Чехії рівень інтеграції цифрових технологій у виробництво та сферу послуг є значно вищим. Оскільки автоматизація можлива лише за умови наявності зрілої цифрової інфраструктури, ці структурні обмеження безпосередньо впливають на здатність українських підприємств впроваджувати робототехнічні рішення.

**Війна.** За оцінками Світового банку (World Bank, 2023), понад 30 % промислових підприємств України зазнали руйнувань унаслідок воєнних дій. З одного боку, війна стимулює прискорений розвиток робототехніки у військовому сегменті, з іншого – обмежує розвиток цивільних напрямів через відтік інвестицій, скорочення виробничих потужностей та руйнування інфраструктури.

Отже, ключові виклики розвитку робототехнічної галузі в Україні пов'язані з кадровою нестачею, недостатнім фінансуванням, відсутністю системної стратегії, структурними обмеженнями цифрової трансформації та негативним впливом війни на економіку.

Перспективи розвитку робототехніки в Україні визначаються сукупністю економічних, інституційних та управлінських умов, від узгодженості яких залежить реалізація потенціалу галузі.

**Державна стратегія.** Ключовою передумовою розвитку робототехніки є ухвалення комплексного стратегічного документа, який визначатиме пріоритети у промисловості, логістиці, обороні та освіті. Послідовність і передбачуваність державної політики створюють інституційні умови для залучення інвестицій, розвитку бізнесу та довгострокового планування, що є основою сталого економічного зростання галузі.

**Освіта та кадри.** Розширення мережі RoboLab, інтеграція курсів з робототехніки та штучного інтелекту у програми закладів вищої освіти, а також створення магістерських і PhD-програм із робототехніки сприяють формуванню людського капіталу. Досвід країн, які системно інвестують у STEM-освіту, свідчить про їхню вищу конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до технологічних змін.

**Інвестиції та бізнес-середовище.** Стимулювання бізнесу до впровадження автоматизації через податкові інструменти, а також залучення приватних інвестицій і участь у міжнародних акселераторах створюють умови для зростання ринку робототехніки. За оцінками McKinsey (2022), автоматизація може виступати одним із драйверів зростання валового внутрішнього продукту, що підкреслює економічну доцільність підтримки цієї сфери.

**Міжнародна співпраця.** Участь України в програмах Horizon Europe, Eurostars та EUREKA відкриває доступ до фінансування, ринків Європейського Союзу та сучасних технологій. Як зазначає Зуєв Я. О. (2020), міжнародне партнерство сприяє поширенню сучасних стандартів і практик, що має позитивний вплив на інституційний розвиток галузі.

**Сценарій розвитку.** На основі наявних умов можна виокремити кілька можливих сценаріїв розвитку робототехніки в Україні. Оптимістичний сценарій передбачає ухвалення державної стратегії, активізацію інвестицій та розвиток освітньої інфраструктури, що

дозволяє Україні сформуватися як регіональний лідер у Східній Європі. Реалістичний сценарій характеризується помірним зростанням за рахунок розвитку оборонного й освітнього сегментів та часткової інтеграції у міжнародні програми. Песимістичний сценарій пов'язаний з обмеженням розвитку переважно військовим сегментом у разі відсутності інвестицій і стратегічних рішень.

Ефективність реалізації кожного з наведених сценаріїв значною мірою визначається якістю менеджменту. На макрорівні вирішальним є стратегічний менеджмент, що забезпечує формування державної політики, визначення пріоритетів і інтеграцію у світовий інноваційний простір. Для бізнесу та стартапів ключову роль відіграє інноваційний менеджмент, орієнтований на комерціалізацію технологій, залучення інвестицій і розвиток партнерств. У практичній площині впровадження роботизованих систем залежить від проєктного менеджменту, який дозволяє ефективно планувати ресурси, оцінювати ризики та контролювати результати. Таким чином, саме управлінські підходи визначають, який сценарій розвитку робототехніки буде реалізований на практиці. За умови узгоджених дій Україна має потенціал стати важливим гравцем на ринку робототехніки.

**Висновки.** Робототехніка в Україні перебуває на етапі активного становлення та формується як міжсекторальна галузь, що поєднує оборонні розробки, цивільні застосування та освітні ініціативи. Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Світові тенденції розвитку робототехніки характеризуються швидким зростанням ринку промислових і сервісних робіт, поширенням колаборативних рішень, інтеграцією штучного інтелекту та зростанням ролі STEM-освіти як основи формування людського капіталу для економіки майбутнього.

2. Стан робототехнічної галузі в Україні визначається наявністю

інноваційних стартапів, розвитком оборонних технологій і запуском освітніх програм, однак темпи впровадження робототехнічних рішень залишаються нерівномірними та значною мірою залежать від галузевої специфіки й доступності ресурсів.

3. Основні стримувальні чинники розвитку зосереджені у сфері кадрового забезпечення, фінансування, нормативно-правового регулювання, а також у негативних наслідках війни для виробничої та цифрової інфраструктури, що обмежує реалізацію економічного потенціалу галузі.

4. Перспективи подальшого розвитку робототехніки в Україні пов'язані зі створенням цілісної державної стратегії,

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Craig, J. J. (2018). *Introduction to robotics: Mechanics and control* (4th ed.). Pearson, 149-160.
2. International Federation of Robotics. (2024). *World Robotics Report IFR*. URL: <https://ifr.org/worldrobotics/>
3. Licardo, J. T., Domjan, M., & Orehovački, T. (2024). Intelligent robotics—A systematic review of emerging technologies and trends. *Electronics*, 13(3), 542. URL: <https://doi.org/10.3390/electronics13030542>
4. MarketsandMarkets. (2023). *Collaborative robot industry worth USD 3.38 billion by 2030*. MarketsandMarkets. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/collaborative-robot.asp>
5. McKinsey Global Institute. (2022). *The future of work in Europe: Automation, workforce transitions, and the future of productivity*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe>
6. OECD. (2023a). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2023\\_e13bef63-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2023_e13bef63-en.html)
7. OECD. (2024b). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier*. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
8. Siciliano, B., & Khatib, O. (Eds.). (2016). *Springer handbook of robotics*. Springer. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32552-1>
9. Міністерство оборони України. (2025). *In July, eight new ground robotic systems were authorized for operational use*. Міністерство оборони України: офіційний веб-сайт. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/in-july-8-new-ground-robotic-systems-were-authorized-for-operational-use>
10. Міністерство оборони України. (2025). *In July, eight new ground robotic systems were authorized for operational use*. Міністерство оборони України: офіційний веб-сайт. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/in-july-8-new-ground-robotic-systems-were-authorized-for-operational-use>
11. Зуєв, Я. О. (2020). *Вступ до мехатроніки та робототехніки*. Харківський національний університет радіоелектроніки, 85 с.
12. Козьяков, К. В. (2019). *Основи робототехнічних систем*. Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, 150 с.

розбудовою освітньо-наукової інфраструктури, активізацією інвестиційних процесів і поглибленням міжнародної співпраці.

Отже, за умови реалізації узгодженої та послідовної стратегії робототехніка може стати важливим драйвером інноваційного та економічного розвитку України. Запровадження ефективної державної політики, активна інтеграція у європейський і глобальний інноваційний простір, а також модернізація системи освіти сприятимуть формуванню конкурентоспроможної галузі. Це, у свою чергу, забезпечить зміцнення економічного потенціалу держави та посилення її позицій на міжнародному рівні.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 338:504

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-165-177

Дата надходження: 03.02.2026

Дата прийняття до друку: 05.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ESG-ПРОФІЛЮ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ

**Віктор Алькема<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [alkema@krok.edu.ua](mailto:alkema@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

### METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSING A COMPANY'S ESG PROFILE IN THE CONTEXT OF ENSURING ORGANISATIONAL RESILIENCE

**Viktor Alkema<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [alkema@krok.edu.ua](mailto:alkema@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

**Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) у діяльність провідних міжнародних компаній за сучасних умов та їхнє адекватне відображення у рейтингових системах. Метою статті є комплексний аналіз методологій оцінювання ESG-результативності міжнародних компаній із врахуванням галузевих особливостей, екологічних, соціальних та управлінських чинників. Формування методів дослідження базується на аналізі загальнодоступних ESG-показників провідних міжнародних компаній із різних секторів економіки. Також на використанні системного підходу до обробки та інтерпретації даних, який дає змогу зіставляти показники ефективності, ризиковості та прозорості управління компаній. Основу комплексної методології становить порівняльний аналіз ключових ESG-рейтингових систем (LSEG Refinitiv, ESG Book, Sustainalytics, MSCI ESG Rating), у якій поєднується оцінка фактичної ефективності ESG-політик і ризиків з аналізом структурних компонентів рейтингових методик. Методологія дослідження включала аналіз відкритих ESG-звітів, агрегованих даних рейтингів, а також порівняльний аналіз екологічних, соціальних та управлінських показників семи провідних компаній із різних секторів економіки (товари коротко- та тривалого використання, технології, фінанси, видобувна промисловість, сервісні послуги). Результати показують, що галузева специфіка суттєво визначає як прямий, так і непрямий екологічний вплив компаній, при цьому компанії виробничих секторів мають значні непрямі викиди через постачальницькі ланцюги, технологічні компанії – високий Score 3 через цифрові операції, а фінансові компанії демонструють низькі прямі та непрямі викиди, зосереджуючись на управлінні ESG-ризиками. Порівняння методик показало, що LSEG Refinitiv найбільш орієнтований на оцінку управлінської системності та прозорості розкриття інформації, ESG Book – на комплексну інтеграцію впливу та ризиків із використанням штучного інтелекту, Sustainalytics – на фінансово значущі ESG-ризики, а MSCI ESG Rating – на галузевий контекст та матеріальні виклики. Новизна дослідження полягає у комплексному порівнянні методик оцінки ESG-ефективності разом із галузевою характеристикою екологічного впливу, що дає змогу виділити диференційовані стратегії для виробничих, технологічних і фінансових компаній. Важливим перспективним завданням є розробка нових методик дослідження та пошук шляхів продуктивного застосування новітніх технологій для розвитку ESG-орієнтованого бізнесу.

**Ключові слова:** ESG, сталий розвиток, ESG-рейтинги, LSEG Refinitiv, Sustainalytics, MSCI ESG Rating, ESG Book, екологічний вплив, корпоративне управління, методологія, галузевий аналіз, організаційна резильєнтність компаній.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 4, бібл.: 26**



**Abstract.** *The article examines the current issues of integrating environmental, social and governance (ESG) factors into the activities of leading international companies under modern conditions and their reflection in rating systems. The aim of the article is a comprehensive analysis of methodologies for assessing the ESG performance of international companies, taking into account industry specifics, environmental, social and governance factors. The formation of research methods is based on the analysis of publicly available ESG indicators of leading international companies from various sectors of the economy. Also, on the use of a systematic approach to data processing and interpretation, which allows comparing indicators of efficiency, risk and transparency of company management. The basis of the comprehensive methodology is a comparative analysis of key ESG rating systems (LSEG Refinitiv, ESG Book, Sustainalytics, MSCI ESG Rating), which combines an assessment of the actual effectiveness of ESG policies and risks with an analysis of the structural components of rating methodologies. The research methodology included an analysis of open ESG reports, aggregated rating data, and a comparative analysis of the environmental, social, and governance indicators of seven leading companies from different sectors of the economy (consumer goods, consumer durables, technology, finance, mining, and services). It was found that industry specifics significantly determine both direct and indirect environmental impacts of companies, with companies in manufacturing sectors having significant indirect emissions through supply chains, technology companies having high Scope 3 through digital operations, and financial companies demonstrating low direct and indirect emissions, focusing on managing ESG risks. The comparison of methodologies showed that LSEG Refinitiv is most focused on assessing management consistency and transparency of information disclosure, ESG Book – on the comprehensive integration of impact and risks using artificial intelligence, Sustainalytics – on financially significant ESG risks, and MSCI ESG Rating – on industry context and material challenges. The novelty of the study lies in the comprehensive comparison of ESG effectiveness assessment methodologies together with the industry characteristic of environmental impact, which makes it possible to identify differentiated strategies for manufacturing, technological and financial companies. An important future task is the development of new research methodologies and the search for ways to productively apply the latest technologies for the development of ESG-oriented business.*

**Key words:** corporate social responsibility, ESG concept, sustainable development, environmental responsibility, internal corporate responsibility, social efficiency, responsibility to communities, corporate governance, corporate volunteering, circular economy, decarbonization, organisational resilience of companies.

**Formulas:0; fig.: 0; tab.: 4; bibl.:26**

**Постановка проблеми.** За сучасних динамічних умов розвитку світової економіки все більшої уваги науковців потребує дослідження інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів ESG не тільки у процеси прийняття рішень інвесторами, а й в забезпечення подання структурованої і релевантної інформації для формування оцінок сталого розвитку компанії усіма іншими стейкхолдерами. Не залежно від того, до якої галузі відноситься компанія і чи здійснює активну інвестиційну діяльність, прозора, доступна, якісна і зручна інформація, що надається рейтинговими та аналітичними агентствами ESG, стає важливим аспектом для прийняття управлінських рішень. Крім того, зростання впливу даних і рейтингів ESG у контексті посилення екологічної та соціальної складової також потребує уточненої і стандартизованої методології оцінки. Наразі у наукових джерелах зустрічається багато критики щодо недосконалості оцінок рейтинговими агенціями ESG-профілю компаній, що обумовлено, по-перше, їхню орієнтацію на

минулі показники та відсутність прогнозної цінності щодо майбутніх показників; і, по-друге, розбіжностями оцінок рейтинговими компаніями рівня ESG розвитку однієї і тієї ж самої компанії.

Відсутність глобальних стандартів нефінансової звітності та єдиної думки про те, які показники необхідно вважати суттєвими для кожного елементу ESG у різних секторах економіки, призвели до того, що постачальники даних і рейтингів ESG почали застосовувати власні методології та інструменти оцінки. У той же час інвестори, активно розробляючи свої показники для визначення ESG-розвитку компаній та використовуючи дані з різних офіційних та неофіційних джерел, також внесли корективи у формування методологічної бази для оцінки ESG, що значно ускладнило управління інформацією про стійкий розвиток для компаній.

Таким чином ситуація, що склалася у сфері дослідження новітньої концепції ESG потребує пошуку наукових шляхів вирішення проблеми, які дадуть можливість структурувати складові та



алгоритми методик, удосконалити їх та розробити уніфіковану методологію для оцінки ESG-профілю компаній у відповідності із цілями сталого розвитку. Особливо це є невідкладним в аспекті розробки методологічних підходів до аналізу ESG-профілю компаній в контексті забезпечення їх організаційної резильєнтності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання вивчення та розробки методологічних підходів до аналізу ESG-профілю компаній у контексті сталого розвитку вже є предметом багатьох сучасних вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень. У науковій літературі розглядаються як теоретичні підходи до формування уніфікованої методології аналізу ESG, так і емпіричні оцінки позицій різних компаній у розрізі існуючих методологій та рейтингів ESG.

У дослідженнях Berg, F., Kölbel, J. та Rigobon, R. здійснено базовий аналіз детермінант розбіжностей у ESG-рейтингах із застосуванням підходів концептуальної та емпіричної декомпозиції. Суттєвим результатом цих робіт стало виокремлення трьох основних джерел дивергенції ESG-рейтингів, а саме: відмінностей в охопленні показників, у їх зважуванні та у способах вимірювання. За висновками авторів дослідження встановлюється той факт, що провідним чинником відмінностей між результатами ESG-оцінювання є розбіжності у вимірюванні. Тобто отримані емпіричні докази вказують на те, що варіативність ESG-рейтингів зумовлена не лише різницею у концептуальних підходах, а й глибинними відмінностями у вихідних даних, які використовуються як база для оцінювання. Найбільш виражені розбіжності у вимірюванні виявлено в таких категоріях, як управління кліматичними ризиками, безпека продукції, корпоративне управління, корупція та системи екологічного менеджменту (Berg, F., Kölbel, J., & Rigobon, R., 2022).

Для оцінки ESG профілю компаній у наукових працях Pedrosa Soares, C. використовується інноваційний підхід із застосуванням методу обробки природної

мови (Natural Language Processing, NLP) та теорії відповіді на питання (Item Response Theory, IRT). Науковець аналізує ESG-настрої з використанням об'ємного набору даних нафтових компаній, аналізуючи, як це може підвищити точність і прогностичну ефективність ESG-показників та забезпечити детальну оцінку зміни емоційного настрою щодо ESG з часом. Отримані результати демонструють ефективність цієї методології у забезпеченні більш точного та надійного виміру факторів ESG, пропонуючи глибше розуміння необхідності врахування часової динаміки у ESG-звітності (Pedrosa Soares, C., 2024).

Вітчизняні науковці Ганусич, В. О. та Ганусич, К. С. у своїх дослідженнях доводять, що рейтингові агентства застосовують неоднорідні, авторські підходи до оцінювання ESG-факторів, що безпосередньо впливає на отримані результати рейтингування. Зокрема, MSCI ESG Research орієнтується на порівняльну оцінку компаній у межах окремих галузей із використанням рейтингової шкали від CCC до AAA, S&P Global ESG формує свої оцінки на детальній анкеті, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські складові, тоді як Sustainalytics здійснює оцінювання компаній з позиції рівня ризику, пов'язаного з ESG-факторами, класифікуючи їх за п'ятьма категоріями ризику (незначний, низький, середній, високий та серйозний). Такі відмінності в методологічних підходах зумовлюють наявність варіацій у підсумкових оцінках. Виявлені розбіжності пояснюються вченими відмінностями у ваговому значенні окремих ESG-складових, а також у використуваних джерелах даних (Ганусич, В. О., & Ганусич, К. С., 2025).

Дослідження Л. Корчагіної демонструє, наскільки сильно результати діяльності компаній і їх позиції порівняно з конкурентами, можуть відрізнитись через різні методологічні підходи. У межах дослідження здійснено структурування та систематизацію знань щодо основних інструментів ESG-інформування, що надає підприємствам можливість обирати

найбільш доцільні засоби комунікації зі стейкхолдерами стосовно власної ESG-діяльності (Корчагіна, Л., 2023).

Однак, незважаючи на різноманітність наукових і прикладних підходів, вчені зазначають, що досі не сформовано єдиної методичної системи оцінювання ESG-профілю компаній, у межах якої було б можливим комплексне вирішення проблем, пов'язаних із розбіжностями результатів ESG-рейтингів у якісному та кількісному вимірах (Bannikov, & Grishnova, 2025; Kharazishvili, Bilan, Sukhodolia, Grishnova, & Mishchuk, 2025). Така система має охоплювати всі ключові прояви екологічних, соціальних та управлінських ефектів, саме тому здійснення порівняльного аналізу ESG-методологій є важливим етапом на шляху розроблення інтегрованих підходів, здатних поєднати переваги різних рейтингових моделей, відповідати сучасним вимогам та враховувати специфіку трансформації соціально-економічного середовища в умовах глобальних потрясінь.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою статті є комплексний аналіз методологій оцінювання ESG-результативності міжнародних компаній із врахуванням галузевих особливостей, екологічних, соціальних та управлінських чинників. Дослідження спрямоване на виявлення відмінностей між підходами рейтингових агентств (LSEG Refinitiv, ESG Book, Sustainalytics, MSCI), оцінку впливу галузевих та операційних характеристик на результати ESG-аналізу та формування рекомендацій щодо інтеграції ESG-даних у корпоративну та інвестиційну практику компаній для забезпечення їх організаційної резильєнтності.

Формування методів дослідження базується, по-перше, на аналізі загальнодоступних ESG-показників провідних міжнародних компаній із різних

секторів економіки. По-друге, на використанні системного підходу до обробки та інтерпретації даних, який дає змогу зіставляти показники ефективності, ризиковості та прозорості управління компаній. Основу комплексної методології становить порівняльний аналіз ключових ESG-рейтингових систем (LSEG Refinitiv, ESG Book, Sustainalytics, MSCI ESG Rating), у якій поєднується оцінка фактичної ефективності ESG-політик і ризиків з аналізом структурних компонентів рейтингових методик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи зростаючу важливість даних ESG, у межах цього дослідження проаналізуємо такі найбільш відомі та авторитетні рейтинги, як: LSEG (Refinitiv) ESG Score, ESG Book ESG Score, Sustainalytics ESG Risk Rating, MSCI ESG Rating. Для проведення порівняльного аналізу методологічних підходів і структурних компонентів зазначених ESG-рейтингів ми виділили чотири критерії (шкала оцінювання, методологія, складові показника, напрям аналізу, цінність для стейкхолдерів), які допоможуть компаніям орієнтуватися в дедалі більш складній економічній ситуації (табл. 1).

Методики LSEG (Refinitiv), ESG Book, Sustainalytics і MSCI репрезентують різні підходи до оцінювання ESG-результативності компаній, що зумовлює відмінності як у шкалах оцінювання, так і у цільовому використанні цих показників. Не зважаючи на те, що усі вищезгадані рейтинги ґрунтуються на базових компонентах ESG (Environmental – екологічний компонент, Social – соціальний компонент, Governance – управлінський компонент), інтерпретація і значущість окремих факторів, спрямованість, характер їхнього впливу на функціонування компаній у межах кожної окремої методики оцінюється по-різному.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз методологічних підходів і структурних компонентів ключових ESG-рейтингів**

| Назва рейтингу                    | Шкала оцінювання                                                                                                                                                                      | Методологія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Складові показника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Напрямок аналізу                                                                                                                                                                                                                                  | Цінність для стейкхолдерів                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. LSEG (Refinitiv) ESG Score     | Числова оцінка 0–100, що вимірює загальну ESG-ефективність компанії з урахуванням розкриття інформації.                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз до 500 ESG-індикаторів.</li> <li>• фокус на фактичних результатах, політиках, практиках, інтенсивності й ефективності;</li> <li>• дані базуються лише на публічних звітах, що забезпечує об'єктивність та зіставність;</li> <li>• оцінка агрегується від індикаторів до категорій, підпунктів і загального бала.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• environmental (викиди, використання ресурсів, інновації);</li> <li>• social (персонал, права людини, взаємодія з суспільством, відповідальність за продукт);</li> <li>• governance (управління, акціонери, стратегія КСВ).</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• орієнтований на якість розкриття та управління ESG-процесами;</li> <li>• порівняння за глобальними секторами;</li> <li>• аналізує ефективність та системність управління.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестори: прозорий набір метрик, галузеве порівняння;</li> <li>• компанії: показує прогалини у звітності й практиках;</li> <li>• регулятори: стандартне джерело для нефінансової аналітики.</li> </ul> |
| 2. ESG Book ESG Score             | Числова оцінка 0–100, що відображає ступінь відповідності міжнародним ESG-стандартам.                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• дані базуються на штучному інтелекті та машинному навчанні;</li> <li>• агрегує інформацію зі звітності, регуляторних баз, новин, NGO та міжнародних організацій;</li> <li>• використовується понад 300 ESG-індикаторів;</li> <li>• оцінювання включає вплив (impact) та ризики (risk exposure).</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• environmental (вплив на клімат, енергія, відходи, ефективність використання ресурсів);</li> <li>• social (трудові практики, різноманітність, права людини, відповідальність за продукт);</li> <li>• governance (структура управління, прозорість, етика, дотримання нормативів).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• комбінує оцінку фактичного впливу компанії та ризиків;</li> <li>• орієнтований на відповідність міжнародним стандартам;</li> <li>• висока частка автоматизованого збору та обробки даних.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестори: сучасна швидко оновлювана оцінка;</li> <li>• компанії: інтеграція в цифрові ESG-платформи;</li> <li>• аналітики: доступ до глобальних уніфікованих даних.</li> </ul>                         |
| 3. Sustainalytics ESG Risk Rating | Оцінка ризиків у діапазоні 0–40+, де: 0–10 – low risk, 10–20 – medium risk, 20–30 – high risk, 30–40 – severe risk, 40+ – severe unmanaged risk. Низьке значення – краща ESG-позиція. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• орієнтованість на фінансово значущі ESG-ризики, а не на загальну ефективність;</li> <li>• використовує сотні індикаторів, включно з «unmanaged risk»;</li> <li>• особлива увага до контроверсій та інцидентів.</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• risk exposure (ризики галузі, операційний вплив);</li> <li>• risk management (політики, програми, звітність, управління);</li> <li>• controversies (судові справи, скандали, регуляторні порушення).</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик-орієнтований підхід, що відображає потенційний вплив ESG-факторів на фінансові результати;</li> <li>• використовується у розрахунку ESG-ризикових премій та в інвестиційних стратегіях.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестори: оцінка «ймовірність і вплив», мапа ризиків.</li> <li>• компанії: визначення зон непропрацьованого ризику;</li> <li>• фонди: популярний інструмент для ESG-скринінгу.</li> </ul>              |

Продовження Таблиці 1

|                    |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. MSCI ESG Rating | Літерна оцінка CCC–AAA, що показує якість управління матеріальними ESG-ризиками в межах галузі. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• використовує галузеву Key Issue Framework – 6–13 ключових тем залежно від сектору;</li> <li>• кожен Key Issue оцінюється за шкалою 0–10, далі зважується за важливістю;</li> <li>• дані включають звітність, новини, регуляторні та судові бази.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• environmental (викиди, використання води, біорізноманіття, кругове використання ресурсів);</li> <li>• social (управління працею, безпека, ланцюг постачання, відповідальність за продукцію);</li> <li>• governance (структура ради директорів, компенсації, етика, власність).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінює матеріальні ризики в розрізі галузі, а не абсолютні рівні ESG;</li> <li>• визначає, чи є компанія лідером, чи відстає;</li> <li>• враховує як управління, так і контрверсії.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестори: ключовий інструмент для портфельних стратегій;</li> <li>• компанії: можливість порівняти позицію з конкурентами;</li> <li>• регулятори й аналітики: один з найвідоміших глобальних стандартів ESG-оцінювання.</li> </ul> |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (LSEG Data & Analytics., 2025; ESG Book., 2025; FII Institute., 2022; Sustainalytics / Morningstar., 2024; MSCI ESG Research LLC., 2025)

Методологія оцінювання ESG, яку застосовує міжнародна фінансова група London Stock Exchange Group, ґрунтується на використанні об'єктивних вихідних даних і стандартизованої публічної ESG-звітності компаній. У межах цього підходу сталий розвиток розглядається передусім через призму якості корпоративного управління та повноти розкриття нефінансової інформації. Отримані результати оцінювання та позиція компанії в рейтингу відображають рівень ефективності впровадження ESG-політик і процедур. Це дає можливість використовувати ESG-дані LSEG (Refinitiv) для порівняння корпоративних практик між компаніями різних галузей, регіонів і країн. Виокремлюючи основну особливість аналізованого підходу можемо зазначити, що методологія LSEG – це оцінювання, засноване на аналізі впроваджених процедур і значною мірою зосереджене на управлінських аспектах діяльності компаній.

На відміну від LSEG, у межах методології ESG Book, яка представляє собою міжнародну аналітичну платформу ESG-даних, було розроблено більш динамічну і технологічно орієнтовану

модель, яка функціонує на основі інтеграції інструментів штучного інтелекту, машинного навчання та багатоканальних джерел даних. Логіка побудови системи оцінювання за цим підходом зосереджується на забезпеченні максимальної адаптивності показників, узгодженості даних та відповідності міжнародним стандартам, що підвищує придатність методики для використання в умовах швидко змінюваного економічного середовища та глобальної цифрової трансформації. Зазначені переваги підходу досягаються за рахунок того, що методологія ESG Book передбачає компонування оцінки впливу діяльності аналізованих компаній на навколишнє середовище та суспільство з аналізом ризиків, що дає змогу оперативніше фіксувати динамічні зміни показників та реагувати на зовнішні збурення.

Методологія оцінки ESG-профілю компанії міжнародного аналітичного агентства Sustainalytics, на відміну від багатьох інших підходів, вирізняється принципово іншою логікою і вектором дослідження, тобто, на протиположність оцінці індикаторів, що характеризують якість і ефективність ESG-практик, увага

дослідження зосереджується на ступені фінансово значущих ESG-ризиків, яким піддається компанія і які можуть вплинути на її вартість. Методологія Sustainalytics ґрунтується на оцінюванні здатності компанії управляти ESG-факторами з урахуванням масштабів їх потенційного впливу, при цьому суттєве значення надається аналізу контроверсій, що посилює ризик-орієнтовану спрямованість підходу. У результаті такий формат оцінювання забезпечує інвесторам інструмент для аналізу можливих фінансових втрат, а не безпосереднього рівня сталого розвитку компанії.

Оцінка ESG-показників згідно з підходом міжнародної інвестиційно-аналітичної компанії MSCI ґрунтується на галузевій інтерпретації принципу матеріальності (методологія концентрується на аналізі здатності компаній адаптуватися до матеріально значущих викликів), що реалізується через систему Key Issue Framework. Такий інструментарій дає змогу аналізувати компанії з урахуванням секторно-специфічних факторів і відносити їх до груп лідерів, компаній із середніми показниками або аутсайдерів у межах відповідної галузі, приділяючи особливу увагу репутаційним і регуляторним аспектам діяльності компаній.

Результати дослідження різних підходів до оцінювання ESG-профілю компаній свідчать, що вибір окремих методологій ESG-рейтингування для різних груп стейкхолдерів зумовлюється їх аналітичним призначенням:

—для оцінювання системності корпоративного управління – LSEG;

—для здійснення комплексного моніторингу та інтеграції ESG-даних у цифрові аналітичні середовища – ESG Book;

—для виявлення потенційних фінансово значущих ризиків – Sustainalytics;

—для стратегічного порівняння компаній у межах галузевих стандартів – MSCI.

Кожен із розглянутих рейтингів виконує самостійну функцію, забезпечуючи різні рівні глибини аналізу, аналітичного фокусу та практичної застосовності у процесі ухвалення інвестиційних і корпоративних управлінських рішень.

У рамках порівняння методологічних підходів до оцінки ESG-профілю компаній проведемо емпіричне дослідження на прикладі семи відомих провідних міжнародних компаній: L'Oreal S.A., Swatch Group Ltd., Newmont Corporation, Cisco Systems, Inc., Visa Inc., Adobe Incorporated, 3i Group plc. Еколого-економічні характеристики цих міжнародних компаній у контексті ESG-дослідження представлені у таблиці 2.

Аналіз представлених у таблиці 2 даних підтверджує, що специфіка компаній, яка характеризується їх галузевою приналежністю, суттєво впливає на екологічні показники ESG. Так, компанії L'Oréal та Swatch Group, які належать до споживчих секторів, що охоплюють товари короткого та тривалого використання, мають досить невисокі прямі викиди (Score 1 і 2) порівняно з представленими для порівняння промисловими і технологічними компаніями, що відображає обмежений операційний вплив на довкілля. Попри відносно помірний рівень прямих викидів, компанія L'Oréal демонструє значні обсяги непрямих викидів у ланцюгу постачання (Score 3), що відображає підвищений рівень екологічної відповідальності в межах постачальницьких і виробничих процесів.

Таблиця 2

**Еколого-економічні характеристики провідних міжнародних компаній у контексті ESG**

| № з/п | Компанія            | Регіон           | Сектор економічної діяльності         | Температурний бал (2050) | Викиди (Score 1 і 2), т CO <sub>2</sub> e | Викиди (Score 3), т CO <sub>2</sub> e | Категорія ринкової капіталізації |
|-------|---------------------|------------------|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1     | L'Oreal S.A.        | Європа           | Товари коротко-тривалого використання | 1,5                      | 55778                                     | 11169000                              | Надвисокий рівень                |
| 2     | Swatch Group Ltd.   | Європа           | Товари тривалого використання         | 3                        | 80443                                     | 2034232                               | Високий рівень                   |
| 3     | Newmont Corporation | Північна Америка | Видобуток неконденсованих мінералів   | 2                        | 3230524                                   | 5097648                               | Високий рівень                   |
| 4     | Cisco Systems, Inc. | Північна Америка | Електронні технології                 | 1,5                      | 606139                                    | 17383460                              | Надвисокий рівень                |
| 5     | Visa Inc.           | Північна Америка | Комерційні послуги                    | 2                        | 63206                                     | 320987                                | Надвисокий рівень                |
| 6     | Adobe Incorporated  | Північна Америка | Технологічні послуги                  | 2                        | 61 018                                    | 438 209                               | Надвисокий рівень                |
| 7     | 3i Group plc        | Європа           | Фінанси                               | 2                        | 377                                       | 2 666                                 | Високий рівень                   |

*Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (ESG Book., 2025)*

Компанія Newmont Corporation представляє у дослідженні секторі видобувної промисловості, і, за даними таблиці, характеризується дуже високим рівнем як прямих, так і непрямих викидів. Видобувні компанії мають суттєві ризики для ESG-позиції та високу інтенсивність екологічного впливу галузі. навіть в умовах застосування програм управління викидами. За умов співпраці з компаніями, для яких характерні високі значення викидів за показниками Score 1–3, пріоритетом для інвесторів і стейкхолдерів має стати оцінювання рівня комплексного управління екологічними ризиками та якості розкриття екологічної звітності.

Екологічні характеристики технологічного та сервісного секторів у межах дослідження ілюструються на прикладі компаній Cisco, Visa та Adobe. Аналіз ESG-даних засвідчує, що за відносно низького рівня прямих викидів зазначені компанії характеризуються значними обсягами непрямих викидів (Score 3), причому найбільш виражено це

проявляється у Cisco. Така структура викидів пояснюється високою залежністю бізнес-моделей від розгалужених ланцюгів постачання, використання енергоємної інфраструктури та залученням сторонніх постачальників послуг.

Для компаній фінансового сектору важливого значення у формуванні ESG-позиції набувають не обсяги операційних викидів, а підходи до інвестування, управління ризиками та ефективність системи корпоративного управління. Це наочно підтверджується даними компанії 3i Group, для якої характерні мінімальні значення прямих і непрямих викидів, що є ознакою низького рівня безпосереднього екологічного впливу.

Порівняльний аналіз провідних міжнародних компаній показав, що ефективно управління ESG-показниками з метою забезпечення організаційної резильєнтності потребує диференційованого підходу:

–виробничі компанії повинні фокусуватися на зменшенні непрямих викидів та інноваціях у виробництві;

–технологічні компанії мають приділяти більше уваги управлінню постачальницьким ланцюгом і цифровим слідом;

–фінансові зосередити основні зусилля на інтеграції ESG-критеріїв у

стратегії інвестування та управлінні ризиками.

Поглиблення аналізу особливостей оцінювання ESG-профілю компаній потребує формування порівняльної матриці ESG-показників провідних компаній за екологічним, соціальним та управлінським компонентами. У межах дослідження як найбільш інформативну основу для такого аналізу нами було обрано методику LSEG (Refinitiv) ESG Score (табл. 3).

Таблиця 3

**Порівняльна матриця ESG-показників провідних компаній за екологічним, соціальним та управлінським компонентами методики LSEG (Refinitiv) ESG Score**

| Показник                                             | L'Oréal S.A. | Visa | 3i Group plc | Swatch Group Ltd | Cisco Systems Inc. | Newmont Corporation | Adobe Inc |
|------------------------------------------------------|--------------|------|--------------|------------------|--------------------|---------------------|-----------|
| <b>A. Environmental (Екологічний блок)</b>           |              |      |              |                  |                    |                     |           |
| Environment (загальний)                              | 80           | 53   | 88           | 91               | 71                 | 79                  | 75        |
| Emissions (викиди)                                   | 87           | 57   | 85           | 99               | 99                 | 75                  | 90        |
| Resource Use (використання ресурсів)                 | 99           | 90   | 96           | 96               | 99                 | 99                  | 96        |
| Innovation (екологічні інновації)                    | 44           | 0    | 85           | 79               | 40                 | 0                   | 52        |
| <b>B. Social (Соціальний блок)</b>                   |              |      |              |                  |                    |                     |           |
| Social (загальний)                                   | 93           | 75   | 63           | 76               | 89                 | 87                  | 77        |
| Human Rights (права людини)                          | 88           | 70   | 88           | 87               | 79                 | 90                  | 79        |
| Product Responsibility (відповідальність за продукт) | 96           | 26   | 43           | 97               | 97                 | 21                  | 33        |
| Workforce (персонал)                                 | 100          | 97   | 90           | 56               | 73                 | 96                  | 95        |
| Community (робота з громадою)                        | 87           | 97   | 48           | 60               | 92                 | 99                  | 99        |
| <b>C. Governance (Корпоративне управління)</b>       |              |      |              |                  |                    |                     |           |
| Governance (загальний)                               | 81           | 37   | 73           | 22               | 82                 | 99                  | 58        |
| Management (управління)                              | 77           | 33   | 70           | 22               | 84                 | 98                  | 58        |
| Shareholders (права акціонерів)                      | 99           | 21   | 65           | 3                | 72                 | 99                  | 60        |
| CSR Strategy (стратегія KCB)                         | 76           | 83   | 97           | 49               | 88                 | 99                  | 56        |

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (LSEG Data & Analytics., 2025)

Застосування компонентного підходу в межах методики LSEG Refinitiv ESG Score дало змогу визначити відмінності між компаніями та надати характеристику їх сильних і вразливих сторін, що формуються під впливом особливостей їх екологічних, соціальних та управлінських компонентів ESG-профілю.

Дані таблиці 3 свідчать, що у межах аналізу екологічної компоненти ESG найвищі інтегральні оцінки та результати (99 із 100) за підкатегорією Resource Use

характерні для компаній, діяльність яких ґрунтується на ефективному управлінні ресурсами, оптимізації споживання сировини та енергії, а також впровадженні практик ресурсоефективності, зокрема це компанії L'Oréal, Cisco Systems Inc. та Newmont Corporation. Натомість показники за підкатегорією Innovation у Visa та Newmont Corporation залишаються нульовими, що пов'язано з обмеженою реалізацією екологічно орієнтованих інноваційних ініціатив.



Оцінка соціальної компоненти ESG характеризується помітною неоднорідністю результатів серед аналізованих компаній. Для L'Oréal, Cisco Systems Inc та Newmont Corporation властиві високі загальні оцінки соціального блоку (93, 89 і 87 відповідно), і, зокрема, у сферах управління персоналом, дотримання прав людини та взаємодії з місцевими громадами, що відповідає системному включенню принципів соціальної відповідальності до корпоративних практик. Водночас нижчі значення за компонентом Product Responsibility у Swatch та 3i Group вказують на доцільність посилення контролю за якістю продукції та її відповідністю очікуванням споживачів.

У контексті аналізу компоненти ESG «корпоративне управління» провідні позиції також займають Newmont Corporation, Cisco Systems Inc. та L'Oréal з відповідними оціночними значеннями у 99, 82 та 81 відповідно, що пов'язано з розвиненими управлінськими структурами і чітко регламентованими процедурами ухвалення рішень. Для Swatch і Visa характерні низькі значення за компонентами Management та Shareholders, що окреслює наявність потенційних обмежень у сфері прозорості управління та взаємодії з акціонерами.

Результати порівняння ESG-профілів провідних міжнародних компаній на основі різних методик рейтингового аналізу представлені у таблиці 4.

Таблиця 4

**Порівняння ESG-результатів провідних міжнародних компаній на основі різних методик рейтингового аналізу**

| № з/п | Компанія            | Sustainalytics ESG Risk Rating | Компанія            | LSEG Refinitiv ESG Score | Компанія            | MSCI ESG Rating | Компанія            | ESG Book |
|-------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|----------|
| 1     | 3i Group plc        | 10,4                           | L'Oréal S.A.        | 87                       | Adobe Inc           | AAA             | L'Oreal S.A.        | 69,30    |
| 2     | Cisco Systems Inc.  | 12,9                           | Newmont Corporation | 87                       | 3i Group plc        | AAA             | Swatch Group Ltd.   | 66,63    |
| 3     | Adobe Inc           | 13,2                           | Cisco Systems, Inc. | 82                       | L'Oréal S.A.        | AA              | Newmont Corporation | 66,25    |
| 4     | Visa Inc            | 16,4                           | 3i Group plc        | 71                       | Newmont Corporation | AA              | Cisco Systems, Inc. | 65,97    |
| 5     | L'Oréal S.A.        | 16,6                           | Adobe Inc           | 68                       | Cisco Systems, Inc. | AA              | Visa Inc.           | 64,36    |
| 6     | Swatch Group Ltd    | 16,7                           | Swatch Group Ltd    | 63                       | Visa Inc            | A               | Adobe Incorporated  | 64,25    |
| 7     | Newmont Corporation | 21,4                           | Visa Inc            | 57                       | Swatch Group Ltd    | BB              | 3i Group plc        | 63,93    |

Джерело: обудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (3i Group plc., 2025; 3i Group plc., 2023; L'Oréal S.A., 2024; Adobe Inc., 2023; Adobe Inc., 2024; Newmont Corporation., 2023; Newmont Corporation, 2025; Swatch Group Ltd., 2024; Cisco Systems, Inc., 2023; Visa Inc., 2023).

Використання різних ESG-методологій призводить до неоднакових результатів оцінювання стійкості компаній і рівня їх ризик-експозиції, що зумовлено відмінностями у підходах до інтерпретації ESG-факторів. У межах ризик-орієнтованої методики Sustainalytics компанії 3i Group, Cisco та Adobe класифікуються як такі, що

мають низький рівень ESG-ризиків. Разом із тим у методиках, орієнтованих переважно на аналіз якості розкриття інформації та зрілості управлінських практик, зокрема LSEG Refinitiv і ESG Book, зазначені компанії не завжди посідають аналогічно високі позиції, що пояснюється різною чутливістю підходів до операційної

вразливості бізнесу та формалізації управлінських політик.

Інша картина простежується у межах методики MSCI, де оцінювання ґрунтується на врахуванні галузевого контексту та відносної ефективності компанії у своїй індустрії. За такого підходу оцінки L'Oréal, Cisco та Newmont виявляються близькими до результатів Refinitiv. Так, L'Oréal і Newmont Corporation посідають провідні позиції як у рейтингу MSCI (AA), так і за показником LSEG Refinitiv (87), що дає змогу пов'язати це з комплексним характером ESG-стратегії у компаніях та високим рівнем формалізації нефінансової звітності.

Порівняльний аналіз також дає змогу виокремити закономірність, відповідно до якої більш узгоджені оцінки характерні для компаній зі стабільними управлінськими структурами та чітко визначеними ESG-політиками. Показовим у цьому контексті є приклад Newmont, для якої в межах Sustainalytics зафіксовано підвищений рівень ризику (21,4), тоді як ESG Book і LSEG Refinitiv формують сприятливі оцінки навіть з урахуванням гірничодобувного профілю діяльності.

Загалом відмінності у позиціях компаній у межах різних ESG-рейтингів не мають характеру суперечностей, а зумовлені специфікою аналітичних підходів до оцінювання ризиків і результативності ESG. Позиція компанії у рейтингу змінюється залежно від того, чи акцент робиться на фактичній операційній експозиції до ESG-ризиків, чи на якості управлінських політик, інституційних механізмах і рівні розкриття інформації. Це обґрунтовує доцільність багатоканального підходу до оцінювання ESG-профілю компаній та необхідність використання кількох методик для формування зважених стратегічних висновків.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження встановлено, що методологічні підходи LSEG (Refinitiv), ESG Book, Sustainalytics та MSCI репрезентують диференційовані вектори оцінювання ESG-результативності, що

обумовлює варіативність шкал та цільового призначення показників. Доведено, що вибір конкретної методології різними групами стейкхолдерів детермінується її аналітичним призначенням: кожен із рейтингів виконує самостійну функцію, забезпечуючи специфічну глибину аналізу та фокус при ухваленні інвестиційних чи управлінських рішень. Зокрема, у межах дослідження ідентифіковано функціональну спрямованість ключових систем: LSEG Refinitiv визначено як інструмент оцінки процесної зрілості, орієнтований на прозорість розкриття даних та системність корпоративного управління. ESG Book класифіковано як технологічно-адаптивну модель, що на основі алгоритмів штучного інтелекту забезпечує динамічну відповідність показників міжнародним стандартам у реальному часі. Sustainalytics ідентифіковано як ризик-орієнтований інструмент, де акцент зміщено на оцінювання фінансово значущих ESG-ризиків, що безпосередньо впливають на ринкову вартість активів. MSCI ESG Rating визначено як галузевий бенчмарк, що оцінює стійкість компанії до суттєвих (матеріальних) викликів суто в межах індустріального контексту. Доведено, що галузева приналежність є фундаментальним чинником формування структури емісій, що вимагає впровадження диференційованих стратегій управління. Встановлено, що для виробничого сектору (на прикладі L'Oréal, Swatch) характерною є критична залежність від непрямих викидів (Score 3) у ланцюгах постачання; для видобувної промисловості (Newmont) – висока інтенсивність впливу за всіма показниками (Score 1–3); для технологічного сектору (Cisco, Adobe) – специфічний профіль з домінуванням Score 3 через енергомісткість цифровізації. Емпіричний аналіз підтвердив, що дивергенція рейтингів не є ознакою їх суперечливості, а є наслідком методологічної спеціалізації. Варіативність оцінок спричинена різною вагою компонентів (E, S або G) та чутливістю до

репутаційних контроверсій. Це пояснює ситуації, коли компанії зі стабільними управлінськими структурами (як-от Newmont) отримують високі бали за якість управління (LSEG), попри значну експозицію галузевих ризиків в інших системах (Sustainalytics). Резюмовано, що для забезпечення організаційної резильєнтності суб'єктам господарювання

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

необхідно застосовувати багатоканальний підхід, який передбачає: мінімізацію цифрового та вуглецевого сліду (для технологічного сектору); інтеграцію ESG-критеріїв у стратегічне інвестування (для фінансового сектору); трансформацію нефінансової звітності у прозорий інструмент управління довірою стейкхолдерів.

### Література:

1. 3i Group plc. (2023). *Sustainability Report 2023*. 3i Group plc. <https://www.3i.com/media/c3kjfx4/3i-sustainabilityreport-2023.pdf>
2. 3i Group plc. (2025). *External benchmarking – Sustainability ratings*. 3i Group plc. <https://www.3i.com/sustainability/external-benchmarking/>
3. Adobe Inc. (2023). *Adobe Corporate Social Responsibility Report 2023*. Adobe. <https://www.adobe.com/content/dam/cc/en/corporate-responsibility/pdfs/Adobe-CSR-Report-2023.pdf>
4. Adobe Inc. (2024). *Sustainability*. Adobe. <https://www.adobe.com/corporate-responsibility/sustainability.html>
5. Bannikov, P., & Grishnova, O. (2025). Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and labour relations: theory and practice*, 15(2), 1-10. doi:10.21511/slntp.15(2).2025.01 Available from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1c30116d-f9c4-4cb4-9029-ad8efd11fda5/content>
6. Berg, F., Kölbels, J., & Rigobon, R. (2022). Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*, 26, 1315–1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
7. Cisco Systems Inc. (2023). *FY23 Purpose Report*. Cisco. [https://www.cisco.com/c/dam/m/en\\_us/about/csr/esg-hub/\\_pdf/purpose-report-2023.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/about/csr/esg-hub/_pdf/purpose-report-2023.pdf)
8. ESG Book. (2025). *ESG Performance Score Methodology*. ESG Book. <https://www.docs.esgbook.com/esg-performance-score/>
9. ESG Book. (2025). *Top 100 ESG Companies*. ESG Book. <https://www.docs.esgbook.com/insights/esg-insights/esg-book-top-100/>
10. FII Institute. (2022). *Inclusive ESG Framework and Scoring Methodology*. FII Institute / ESG Book. <https://www.docs.esgbook.com/inclusive-esg/>
11. Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. (2025). Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100580>
12. L'Oréal S.A. (2024). *Universal Registration Document 2024*. L'Oréal. <https://www.loreal-finance.com/eng/2024-universal-registration-document/en/article/20/>
13. L'Oréal S.A. (2024). *Sustainalytics Ratings (ESG Risk)*. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/articles/commitments/external-recognitions-sustainalytics-page/>
14. LSEG Data & Analytics. (2025). *LSEG ESG Scores Methodology*. LSEG. <https://www.lseg.com/en/data-analytics/sustainable-finance/esg-scores/lseg.com>
15. MSCI ESG Research LLC. (2025). *MSCI ESG Government Ratings Methodology*. MSCI. <https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI%2BESG%2BGovernment%2BRatings%2BMethodology.pdf>
16. Newmont Corporation. (2023). *2023 Sustainability Report*. Newmont. [https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc\\_downloads/2023/sustainability/newmont-2023-sustainability-report.pdf](https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc_downloads/2023/sustainability/newmont-2023-sustainability-report.pdf)
17. Newmont Corporation. (2025). *Newmont Publishes 2024 Sustainability and Taxes & Royalties Reports*. Newmont. <https://www.newmont.com/investors/news-release/news-details/2025/Newmont-Publishes-2024-Sustainability-and-Taxes--Royalties-Reports/default.aspx>
18. Pedrosa Soares, C. (2024). Leveraging natural language and item response theory models for ESG scoring. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2407.20377>

- 19.Sustainalytics / Morningstar. (2024). *ESG Risk Ratings Methodology Abstract (ver. 3.1)*. Sustainalytics. [https://www.sustainalytics.com/docs/knowledgehublibraries/default-document-library/sustainalytics\\_-esg-risk-ratings\\_-version-3-1\\_-methodology-abstract\\_-june-2024.pdf](https://www.sustainalytics.com/docs/knowledgehublibraries/default-document-library/sustainalytics_-esg-risk-ratings_-version-3-1_-methodology-abstract_-june-2024.pdf) sustainalytics.com
- 20.Swatch Group Ltd. (2024). *Sustainability Report 2024*. Swatch Group. <https://www.swatchgroup.com/en/sustainability-report>
- 21.Visa Inc. (2023). *2023 Corporate Responsibility & Sustainability Report*. Visa. <https://usa.visa.com/content/dam/VCOM/regional/na/us/about-visa/documents/2023-corporate-responsibility-sustainability-report.pdf>
- 22.Алькема, В. (2024). Методичні підходи до оцінки ділової репутації підприємства: забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 90–95. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-90-95>
- 23.Алькема, В. Г. (2025). Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>
- 24.Ганусич, В. О., & Ганусич, К. С. (2025). Аналіз ESG рейтингу технологічних компаній, акції яких торгуються на фондовому ринку, з метою прийняття інвестиційних рішень. *Економічна наука*, 2, 173–179. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.173>
- 25.Діба, М., & Гернего, Ю. (2022). Урахування принципів ESG при формуванні системи міжнародних рейтингів. *Фінанси України*, 1, 90–102. [https://www.researchgate.net/profile/Iuliia-Gernego/publication/360481032\\_ESG\\_principles\\_applied\\_in\\_forming\\_the\\_system\\_of\\_international\\_ratings/links/63ea8fe54dcb750da75713af/ESG-principles-applied-in-forming-the-system-of-international-ratings.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Iuliia-Gernego/publication/360481032_ESG_principles_applied_in_forming_the_system_of_international_ratings/links/63ea8fe54dcb750da75713af/ESG-principles-applied-in-forming-the-system-of-international-ratings.pdf)
- 26.Корчагіна, Л. (2023). Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 35, 45–59. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588>

УДК 614.2:339

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-178-191

Дата надходження: 08.01.2026

Дата прийняття до друку: 03.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК Й АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: ІСНУЮЧІ НЕДОЛІКИ, ПОТЕНЦІЙНІ ЕФЕКТИ ВІД УДОСКОНАЛЕННЯ

**Олександр Сумець<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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 ACCOUNTING AND ANALYSIS OF LABOR COSTS FOR PAYMENT OF STAFF OF SOCIAL INSTITUTIONS: EXISTING DEFICIENCIES, POTENTIAL EFFECTS OF IMPROVEMENT

**Oleksandr Sumets<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> 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.** Належний рівень грошового забезпечення персоналу комунальних (муніципальних) закладів охорони здоров'я на цей момент часу й досі не досягнуто. Експерти вказують, що основна причина такої ситуації – це брак коштів. За таких умов управлінський облік і аналіз витрат на заробітну плату медичного персоналу стає одним із ключових інструментів ефективного управління людськими ресурсами та забезпечення кадрової стабільності закладів і як результат – підвищення якості медичних послуг. То ж, актуальність удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на заробітну плату медичного персоналу муніципальних закладів охорони здоров'я з метою подальшої оптимізації кадрової політики не викликає жодних сумнівів. Мета статті: визначити недоліки управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу закладів охорони здоров'я й розробити рекомендації щодо їх усунення, а також систематизувати ефекти від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу. 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 витрат на оплату праці у загальному обсязі операційних витрат для досліджуваних закладів охорони здоров'я, табличний – для систематизації інформації про витрати на заробітну плату персоналу обраних для дослідження медичних закладів. Результати. Виконано критичний аналіз наукових публікацій вітчизняних і закордонних дослідників, що стосуються витрат на заробітну плату персоналу медичних закладів. Досліджено обсяги витрат на заробітну плату персоналу комунальних закладів охорони здоров'я за період 2020–2024 рр. та визначено їх відсоток у загальних операційних витратах для кожного з досліджуваних медичних закладів. Встановлено, що обсяг витрат у відсотках на заробітну плату медичного персоналу в загальних операційних витратах досліджуваних закладів коливається у межах від 19,27 % до 54,15 %, а середнє значення для прийнятої вибірки медичних закладів склало 43,28 %. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на заробітну плату медичного персоналу. Систематизовано та описано зміст ефектів від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу комунальних закладів охорони здоров'я. Науковою новизною дослідження є систематизація та опис змісту ефектів від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу, що слугує підґрунтям для перегляду моделі управління витратами на заробітну плату в вітчизняних закладах охорони здоров'я. Практичною цінністю дослідження є систематизація недоліків управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу закладів охорони здоров'я й розробка рекомендацій щодо їх усунення в загальній стратегії його удосконалення. Перспективні напрями дослідження: у подальшому планується розробити рекомендації щодо коригування стратегії управління витратами на заробітну плату персоналу з урахуванням їх обсягу в загальній структурі операційних витрат ЗОЗ, спеціалізація медичних закладів і масштабу їхньої діяльності.

**Ключові слова:** заклад охорони здоров'я, витрати на заробітну плату, загальні операційні витрати, облік, управлінський облік й аналіз, удосконалення.

**Формули:** 1, **рис.:** 0, **табл.:** 5, **бібл.:** 14

**Abstract.** The appropriate level of financial support for the staff of municipal (municipal) healthcare institutions has not yet been achieved. Experts indicate that the main reason for this situation is the lack of funds. Under such conditions, management accounting and analysis of medical personnel salary costs becomes one of the key tools for effective human resource management and ensuring personnel stability in institutions and, as a result, improving the quality of medical services. Therefore, the relevance of improving management accounting and analysis of medical personnel salary costs in municipal healthcare institutions in order to further optimize personnel policy is beyond doubt. The purpose of the article: to identify shortcomings in management accounting and analysis of medical personnel salary costs in healthcare institutions and develop recommendations for their elimination, as well as to systematize the effects of improving management accounting and analysis of medical personnel salary costs. 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 - to establish the specific weight of labor costs in the total volume of operating costs for the studied healthcare institutions, tabular - to systematize information on the costs of salaries of personnel of the medical institutions selected for the study. Results. A critical analysis of scientific publications by domestic and foreign researchers was carried out, relating to the costs of salaries of personnel of medical institutions. The volumes of expenses for salaries of personnel of municipal healthcare institutions for the period 2020–2024 were studied and their percentage in the total operating costs for each of the studied medical institutions was determined. It was found that the amount of expenses as a percentage of medical personnel salaries in the total operating expenses of the studied institutions ranges from 19,27% to 54,15%, and the average value for the accepted sample of medical institutions was 43,28%. Practical recommendations have been developed for improving management accounting and analyzing medical personnel salary costs. The content of the effects of improving management accounting and analyzing medical personnel salary costs in municipal health care institutions has been systematized and described. The scientific novelty of the study is the systematization and description of the content of the effects of improving management accounting and analyzing medical personnel salary costs, which serves as the basis for revising the model of salary cost management in domestic health care institutions. The practical value of the study is the systematization of the shortcomings of management accounting and analyzing medical personnel salary costs in health care institutions and the development of recommendations for their elimination in the general strategy for its improvement. Promising research directions: in the future, it is planned to develop recommendations for adjusting the strategy for managing personnel salary costs, taking into account their volume in the overall structure of operating costs of health care facilities, the specialization of medical institutions, and the scale of their activities.

**Keywords:** health care institution, payroll costs, general operating expenses, accounting, management accounting and analysis, improvement.

**Formulas:** 1, **fig.:** 0, **tab.:** 5, **bybl.:** 14

**Постановка проблеми.** Нині соціальна сфера в Україні потерпає від недостатнього фінансування, що відбивається на матеріальному заохоченні її працівників за виконувану роботу, і звісно ж на якості тих послуг, які надаються населенню. Соціальну сферу складають різноманітні державні установи та заклади, які зорієнтовані на надання соціальної допомоги. До таких установ і закладів відносяться територіальні центри, центри зайнятості, соціально-реабілітаційні центри, геріатричні установи, притулки, а також заклади, що забезпечують освіту, охорону здоров'я та культуру. Особливої уваги сьогодні потребують заклади охорони здоров'я з боку фінансового забезпечення їх діяльності, частина якого спрямовується на заробітну плату персоналу. Фактично на цей момент часу заробітна плата залишилася найбільш значущим фактором мотивації медичних працівників (Сумець О, Перог Т, 2024). То ж, дослідження стану грошової

винагороди медичного персоналу за виконувану роботу і її впливу на якість медичних послуг є одним із актуальних питань, якими опікуються і медики, і вчені. Для вирішення цього завдання використовують управлінський аналіз витрат на заробітну плату працівників ЗОЗ, бо саме він є одним із ключових інструментів ефективного управління грошовими коштами організацій, що спрямовуються на матеріальну винагороду за виконану роботу.

#### **Невирішені частини проблеми.**

Проблема грошового забезпечення медичного персоналу закладів охорони здоров'я для нашої країни не нова. За роки незалежності в Україні так і не вирішено завдання достойної винагороди медичним працівникам за виконувану ними роботу. Отже, ситуація дефіциту висококваліфікованих кадрів у медичних закладах пояснюється в основному недостатнім рівнем заробітної плати. З огляду на це ґрунтовний управлінський

аналіз стану витрат на заробітну плату медичних працівників закладів охорони здоров'я є важливим і необхідним для: по-перше, прозорості і справедливої мотивації праці співробітників, по-друге, фінансової обґрунтованості управлінських рішень, по-третє, збереження цінних кадрів, по-четверте, забезпечення стабільної роботи закладу та підвищення якості медичної допомоги, по-п'яте, коригування фінансової стратегії медичних установ. Цим і обґрунтовується значущість і нагальна потреба у вирішенні проблеми, якій присвячена дана стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За часів Ф.У Тейлора питання матеріальної мотивації працівників організацій і установ не втрачає своєї актуальності. Дискус щодо того, який саме розмір заробітної плати працівників повинен бути з урахуванням соціального й економічного розвитку триває і на цей момент часу. Виключенням не є і сфера медичних послуг. Медичний персонал і на сьогодні немає належного грошового забезпечення за нелегку і найважливішу для людей працю. Це питання обговорюють не тільки медики, а й науковці. Про це свідчать публікації вітчизняних і закордонних дослідників, а також

матеріали Інтернет-видань, профільних сайтів тощо. У цьому сенсі практичний інтерес представляють наукові публікації таких дослідників як Beauvais B., Smith L. & James M. (2023), Lee T., Propper C. & Teye G. (2019), Xu X., Gao Q., Wu T., Zhuang W., Mo Y., Zhang W. & Wei B. (2025), Griffiths P. et al. (2023), Schoenstein M. (2014), Kidder D. (1982), Litvinova O. & Lishtaba L. (2021), Bar-Yam Y., Bar-Yam S., Bertrand K., Cohen N., Gard-Murray A., Harte H. & Leykum L. (2012), Hoxha G., Simeli I., Theocharis D., Vasileiou A. & Tsekouropoulos G. (2024), Novikov D., Lukianchikov O. M. & Mykytyuk V.O. (2020), Шрамко О., Цюкало Л., Кузьмич О., Мозок В., Годя І. (2025). З метою подання консолідованого огляду, критики методологій і підходів до аналізу витрат на заробітну плату, виявлення прогалин і надання практичних рекомендацій для менеджменту вітчизняних закладів охорони здоров'я критичний аналіз публікацій вказаних науковців у стислій формі представлено в табл. 1.

Критичний аналіз ключових тем, підходів і недоліків у дослідженнях українських і закордонних науковців, які присвячені аналізу витрат на заробітну плату медичних працівників, надали можливість дійти до таких висновків:

*Таблиця 1*

**Критичний аналіз наукових публікацій вітчизняних і закордонних дослідників, що стосуються витрат на заробітну плату персоналу медичних закладів**

| Автор,<br>(автори)                      | Рік публікації | Стислий критичний огляд                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Beauvais B.,<br>Smith L. & James,<br>M. | 2023           | Наведені результати дослідження зв'язку між витратами на працю (заробітна плата, премії тощо) та якістю медичної допомоги у США. Виявлено негативну тенденцію між високими затратами на працю і якістю окремих її показників, зокрема встановлено, що просто збільшення заробітних плат медичним працівникам не гарантує покращення результатів лікування. Це актуалізує ідею необхідності структурних змін у мотивації персоналу, а не лише підвищення оплати праці. |



|                                                                                     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lee T., Propper C., & Toye G.                                                       | 2019 | Наводиться розгорнутий огляд публікацій про ринок медичних послуг у Великій Британії (NHS) з акцентом на відповідність пропозиції праці медиків на зміни у заробітних платах і стимулах працівників. Дослідники акцентують увагу на тому, що заробітна плата нині не виступає єдиним стимулом для медиків. Вказано, що такі фактори як нормування праці й створення належних умов значно впливають на рішення лікарів працювати чи змінити спеціалізацію. Це актуалізує той момент, що при аналізі заробітних плат медичних працівників важливо враховувати й інші аспекти мотивації. |
| Xu X., Gao Q., Wu T., Zhuang W., Mo Y., Zhang W. & Wei B.                           | 2025 | Представлені результати емпіричного дослідження із використанням методів машинного навчання для виявлення факторів, що впливають на рівень і задоволеність заробітною платою серед медичного персоналу. Автори вказують на важливість структури компенсації за виконану роботу та очікувань працівників; звертають увагу на розуміння мультифакторних детермінант зарплат і мотивації.                                                                                                                                                                                                |
| Griffiths P., et al.                                                                | 2023 | Наведено огляд економічних доказів щодо структури медсестринського персоналу і її впливу на витрати та результати роботи. Результати дослідження є важливими для розуміння того, як структура персоналу може змінювати загальні витрати на працю й охорону здоров'я, а не лише рівні заробітних плат.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Schoenstein M.                                                                      | 2014 | Представлено міжнародний огляд механізмів встановлення заробітних плат у восьми країнах. Результати дослідження є важливими для порівняння структурних підходів до витрат на працю у медичній сфері.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kidder D. & Sullivan, D.                                                            | 1982 | Досліджено ефекти систем оплати за так називаним випереджувальним тарифом на витрати на заробітну плату та зайнятість у США. У дослідженні показано, що зміни в механізмах фінансування впливають на поведінкову модель ЗОЗ, зокрема на скорочення витрат на працю, але не завжди на продуктивність. Наведені в статті данні є досить застарілими. Проте вони є цінними для ретроспективного аналізу.                                                                                                                                                                                 |
| Шрамко О., Цюкало Л., Кузьмич О., Мозок В., Года І.                                 | 2025 | Стаття відноситься до класу емпіричних публікацій. Описано вплив заробітної плати на мотивацію медичного персоналу у практичному контексті. Дослідники використовують локальні дані. За результатами дослідження констатовано значущість мотиваційного складника в заохоченні до роботи медичного персоналу.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Litvinova, O. & Lishtaba L.                                                         | 2021 | Розглянуто заробітну плату керівників медичної сфери. Запропоновано концептуальні напрями формування компенсацій за виконану роботу. Результати дослідження є важливими для розуміння адміністративних аспектів в управлінні ЗОЗ. Недоліком дослідження є відсутність емпіричної частини щодо впливу заробітних плат на системні витрати чи якість виконуваної роботи.                                                                                                                                                                                                                |
| Bar-Yam Y., Bar-Yam S., Bertrand K., Cohen N., Gard-Murray A., Harte H. & Leykum L. | 2012 | Дослідження відноситься до теоретичних. Розглядається охорона здоров'я як складна система, де витрати на працю це лише частина взаємозалежних факторів, що впливають на якість та ефективність. Корисність даного дослідження складається в його важливості для формування концептуального підґрунтя аналітичних моделей.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hoxha G., Simeli I., Theocharis D., Vasileiou A. & Tsekouropoulos G.                | 2024 | Розглянуто зв'язок між задоволеністю роботою, умовами праці та якістю медичної допомоги. Результати дослідження підтверджують те, що кадрова політика в охороні здоров'я має базуватися не тільки на грошовій винагороді медичного персоналу, а й організаційній культурі, яка нині визнається як чинник мотивації.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Novikov D.                                                                          | 2020 | Виконано аналіз впливу рівня заробітних плат й інституційних умов на ефективність роботи системи охорони здоров'я. Результати дослідження можна вважати важливими для розробки рекомендацій щодо поєднання «зарплатної політики» і законодавства.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Джерело: складено автором

1) дослідження в основному зосереджуються на обліку і класифікації витрат на оплату праці; встановлені рівня впливу змін заробітної плати або ж політик оплати праці на зайнятість; виявлені зв'язку між витратами на працю та якість або ж результат медичної допомоги; аналізі факторів, що визначають рівень заробітних плат і задоволеність медичного персоналу;

2) переважна більшість публікацій демонструє емпіричні дослідження, результати яких надають можливість авторам констатувати, що вищі заробітні плати не завжди гарантують кращі результати роботи медиків. Своєю чергою, структура стимулів і організаційна структура мають істотний вплив на якість медичних послуг;

3) у чисельній кількості публікацій відсутній каузальний (причинний) аналіз, який допомагає зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки різних факторів на політику оплати праці й вмотивованість медичного персоналу;

4) публікації вітчизняних авторів досить часто носять характер описових, без розширеної кількісної оцінки;

5) у публікаціях недостатньо уваги приділяється управлінському аналізу витрат на заробітну плату медичного персоналу, на результатах якого розробляються практичні рекомендації.

Сформульовані висновки підтверджують потребу в подальших більш розлогих дослідженнях витрат на заробітну плату медичного персоналу ЗОЗ із метою посилення мотивації праці.

**Мета дослідження:** визначити недоліки управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу закладів охорони здоров'я й розробити рекомендації щодо їх усунення, а також систематизувати ефекти від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу.

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 такі завдання: 1) досліджено обсяги витрат на заробітну плату персоналу ЗОЗ за період 2020–2024 рр. та визначено їх відсоток у загальних операційних витратах для кожного з досліджуваних медичних закладів, 2) систематизовано недоліки управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу закладів охорони здоров'я й розроблено рекомендації щодо їх усунення, 3) систематизовано та описано зміст ефектів від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу.

У ході дослідження були використані наукові й навчально-методичні публікації вітчизняних та закордонних вчених, матеріали профільних Інтернет-сайтів, що присвячені обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу закладів охорони здоров'я. 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 витрат на заробітну плату у загальному обсязі операційних витрат для досліджуваних закладів охорони здоров'я, табличний – для систематизації інформації про витрати на заробітну плату персоналі обраних для дослідження медичних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінський аналіз витрат на оплату праці є одним із ключових інструментів, який дозволяє керівникам ЗОЗ приймати обґрунтовані рішення щодо формування конкурентної, справедливої та фінансово стійкої системи оплати праці персоналу.

Практика використання в ЗОЗ управлінського аналізу витрат на заробітну

плату медичних працівників надала можливість виявити і систематизувати його можливості для вирішення проблеми належного грошового забезпечення медиків. Такі можливості охоплюють кілька важливих для вітчизняних медичних закладів стратегічних блоків – це виявлення диспропорцій та неефективностей у структурі заробітних плат, формування обґрунтованої політики підвищення заробітної плати, створення прозорої системи мотивації та диференціації оплати праці, планування кадрової політики та оптимізація чисельності медичного персоналу в ЗОЗ, підвищення прозорості та довіри в колективі, створення підґрунтя для залучення додаткового фінансування ЗОЗ, а також забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу на ринку праці. За результатами аналізу зазначених можливостей можна констатувати, що управлінський аналіз витрат на заробітну плату не просто показує цифри обсягів грошового забезпечення медичного персоналу, а надає керівництву ЗОЗ економічні інструменти впливу на одну з найболючіших проблем сучасної системи охорони здоров'я – низький рівень матеріального забезпечення медичних працівників.

На даний момент часу вітчизняні заклади охорони здоров'я мають недостатнє фінансове забезпечення. Ця ситуація, як зазначає Руденко В.В. (2018), «спричинила зменшення обсягу безоплатного медичного обслуговування, «затягування» проведення капітального ремонту приміщень медичних закладів, оновлення обладнання, порівняно низьку заробітну плату медичного персоналу». І для того, щоб утримати кваліфікованих медичних працівників, керівництво левову частку фінансового забезпечення спрямовує на видатки на заробітну плату, що не сприяє підвищенню економічного результату діяльності медичних закладів. Така ситуація вимагає вирішення по меншій мірі двох завдань: визначення недоліків управлінського обліку й аналізу

витрат на заробітну плату та розробки рекомендацій щодо його удосконалення.

Для вирішення сформульованих завдань була визначена з використанням формули (1) достатня кількість ЗОЗ для проведення необхідного дослідження (Сумець О. М., 2025):

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де  $n$  – чисельність вибірки ЗОЗ для проведення дослідження;

$P_x$  – ймовірність отримання надійного результату;

$\xi_x$  – величина відносної похибки при отриманні результату.

Прийнявши для розрахунку  $n$  прийнятні значення похибки  $\xi_x$  (0,10–0,20) і ймовірності отримання надійного результату  $P_x$  (0,80–0,90), було визначено, що достатнім для виконання дослідження число ЗОЗ у вибірці ( $n$ ), має становити не менше 8 закладів.

Для досягнення належного рівня точності результатів дослідження з генеральної сукупності було відібрано 10 закладів охорони здоров'я. З метою забезпечення репрезентативності й однорідності вибірки були обрані ЗОЗ, які підпорядковані тільки Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). До переліку медичних закладів увійшли: КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 3», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 5», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 10», КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12», КНП «Клінічна лікарня № 15 Подільського району м. Києва» та КНП «Київська міська клінічна лікарня № 18».

Для визначення питомої ваги витрат на заробітну плату персоналу у загальних операційних витратах діяльності ЗОЗ була використана інформація з фінансової документації за період 2020–2024 рр., що оприлюднена на порталі «КИЇВАУДИТ» ([https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/\(pdpr\)/96F7E20EB3D70955C2257D4D002C2032?OpenDocument](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/(pdpr)/96F7E20EB3D70955C2257D4D002C2032?OpenDocument)). За результатами аналізу фінансової документації були визначені обсяги затрат на заробітну плату медичного персоналу обраних ЗОЗ за

період 2020–2024 рр. і у систематизованому вигляді представлені в табл. 2. Використовуючи метод порівняння, були визначені відсотки витрат на заробітну плату в загальних операційних витратах для кожного обраного медичного закладу за досліджуваними роками (табл. 3). На основі цієї систематизованої інформації встановлено середнє значення відсотка витрат на заробітну плату в загальних операційних витратах за п'ять років – з 2020 року по 2024 рік (рис. 1).

Таблиця 2

**Обсяги витрат на заробітну плату персоналу 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)              | 100623 | 185960 | 225061 | 247303 | 323035 |
| 2  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 3» В.О. КМР (КМДА)              | 102635 | 167376 | 137935 | 127786 | 173286 |
| 3  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» В.О. КМР (КМДА)              | 135944 | 179240 | 155523 | 158404 | 181032 |
| 4  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 5» В.О. КМР (КМДА)              | 80303  | 132562 | 117342 | 118505 | 129708 |
| 5  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7» В.О. КМР (КМДА)              | 44731  | 72122  | 95840  | 126431 | 151995 |
| 6  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» В.О. КМР (КМДА)              | 89712  | 149916 | 139508 | 87733  | 118074 |
| 7  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 10» В.О. КМР (КМДА)             | 43667  | 70816  | 67015  | 68504  | 64913  |
| 8  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» В.О. КМР (КМДА)             | 103890 | 173109 | 157974 | 134416 | 139744 |
| 9  | КНП «Клінічна лікарня № 15» Подільського району м. Києва В.О.КМР (КМДА) | 40611  | 61796  | 67198  | 54045  | 55395  |
| 10 | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 18» В.О. КМР (КМДА)             | 66798  | 99338  | 107253 | 123092 | 150348 |

Джерело: складено автором

Таблиця 3

**Відсоток витрат на заробітну плату персоналу в загальних операційних витратах досліджуваних ЗОЗ за період 2020–2024 рр. (у %%)**

| №  | Заклад охорони здоров'я                                                  | Роки  |       |       |       |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|    |                                                                          | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| 1  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 1» В.О. КМР (КМДА)               | 48,51 | 51,77 | 51,75 | 42,26 | 42,10 |
| 2  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 3» В.О. КМР (КМДА)               | 42,37 | 53,50 | 51,32 | 40,49 | 40,68 |
| 3  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» В.О. КМР (КМДА)               | 42,96 | 37,85 | 34,98 | 34,42 | 36,57 |
| 4  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 5» В.О. КМР (КМДА)               | 30,92 | 39,46 | 41,50 | 38,10 | 38,17 |
| 5  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 7» В.О. КМР (КМДА)               | 49,70 | 44,18 | 50,02 | 43,44 | 39,86 |
| 6  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 9» В.О. КМР (КМДА)               | 26,19 | 21,77 | 18,60 | 12,97 | 16,81 |
| 7  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 10» В.О. КМР (КМДА)              | 49,42 | 40,30 | 43,31 | 43,85 | 42,72 |
| 8  | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» В.О. КМР (КМДА)              | 56,72 | 51,54 | 55,21 | 47,65 | 40,78 |
| 9  | КНП «Клінічна лікарня № 15» Подільського району м. Києва В.О. КМР (КМДА) | 45,52 | 59,06 | 62,62 | 55,84 | 47,71 |
| 10 | КНП «Київська міська клінічна лікарня № 18» В.О. КМР (КМДА)              | 54,23 | 50,01 | 54,14 | 50,11 | 50,25 |

*Джерело: складено автором*

Аналіз інформації, що у систематизованому вигляді представлена в табл. 3 і рис. 1, надав можливість констатувати таке:

1) діапазон коливань величини витрат на оплату праці медичного персоналу в загальних операційних витратах закладів охорони здоров'я становить від 19,27 % (КНП «КМКЛ № 8» В.О. КМР (КМДА) до 54,15 % (КНП «КМКЛ № 15» В.О. КМР (КМДА)). У даній вибірці розмах величини витрат на оплату праці у загальних операційних витратах складає  $R = (54,15 - 19,27) = 34,88$  %, мода вибірки –  $Mod = 37$  %, медіана  $Med = 45,55$  %. Такі значення

характеристик вибірки досліджуваної величини свідчать про її мінливість, а значить про різні моделі матеріальної винагороди і заохочення медичного персоналу;

2) середнє значення величини витрат на оплату праці медичного персоналу в загальних операційних витратах складає 43,28 %, що вказує на зарплатомісткість структури витрат, домінування витрат на персонал у структурі витрат, високу частку фонду оплати праці. З цього можна зробити висновок про дисбаланс витратної структури ЗОЗ на користь оплати праці.

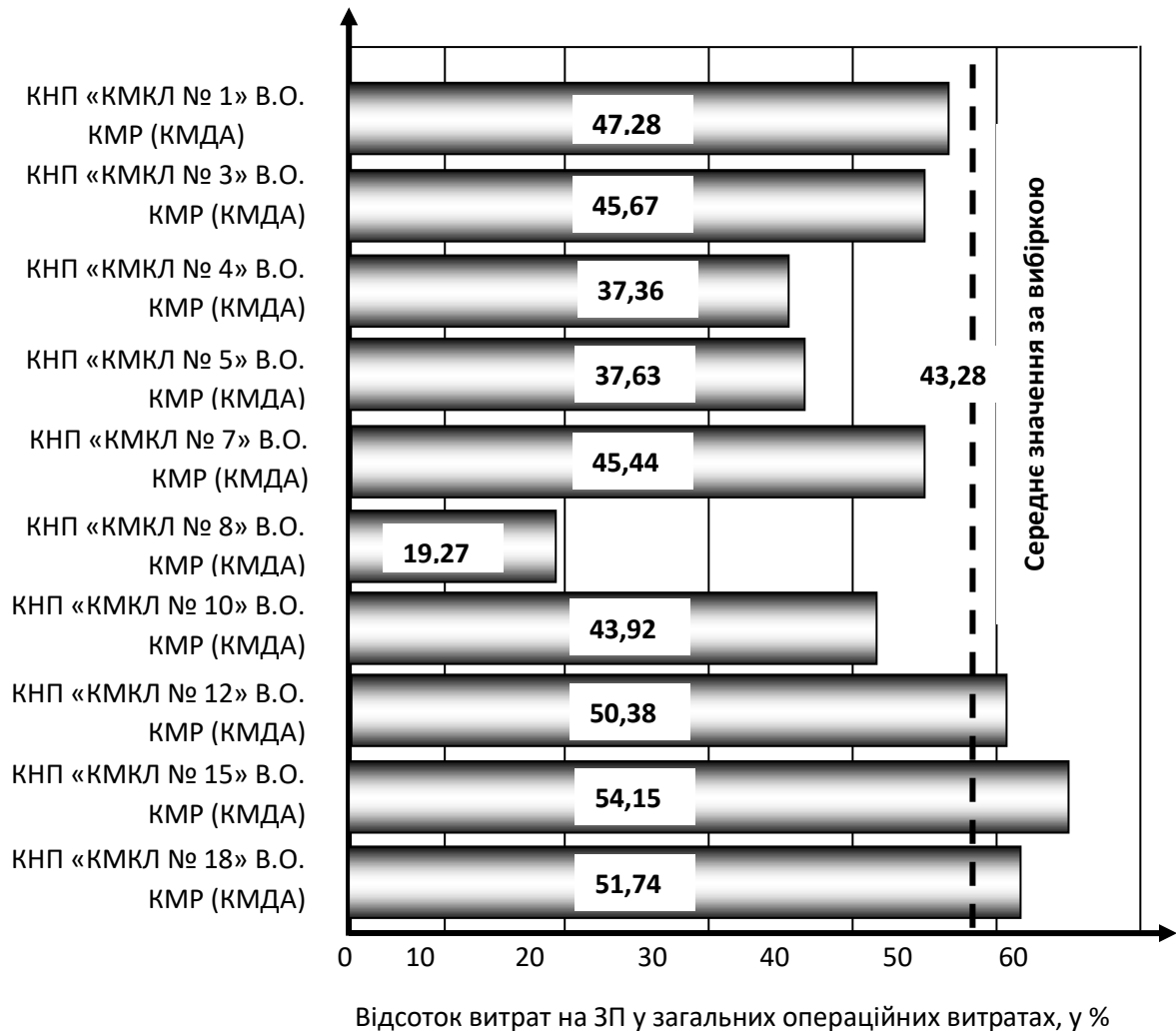


**Рис. 1. Середнє значення витрат у відсотках на заробітну плату (ЗП) медичного персоналу в загальних операційних витратах досліджуваних ЗОЗ.**

*Джерело: розроблено автором*

Здійснений аналіз управлінського обліку й аналізу витрат на заробітну плату медичного персоналу також надав можливість виявити його загальні недоліки та структурувати перелік поширених проблем, що з ними пов'язані. Стислі пояснення, практичні наслідки та

пропозиції щодо пом'якшення кожного недоліку наведено в табл. 4.

Вищенаведений аналіз витрат на оплату праці медичного персоналу десяти закладів охорони здоров'я та виявлені недоліки управлінського обліку й аналізу вказаного виду витрат зумовлюють потребу в його удосконаленні.

Таблиця 4

**Недоліки управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу**

| Недолік                                                                | Пояснення недоліку                                                                                                                             | Наслідки                                                                                    | Рекомендації                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                      | 2                                                                                                                                              |                                                                                             | 3                                                                                                                       |
| Фрагментованість та розрізненість даних                                | Дані про фонд заробітної плати зберігаються в різних відділах (кадри, бухгалтерія, відділ персоналу, клінічні підрозділи) без єдиної структури | Дублювання, помилки, затримки у звітності; складно робити оперативний аналіз по підрозділах | Впровадити централізовану базу даних або інтегрувати HR- і фінансові системи; чіткі стандарти внесення даних            |
| Неефективна класифікація витрат                                        | Відсутність стандартизованих статей (прямі/непрямі, регулярні/тимчасові, за посадою/ за функцією)                                              | Неможливо точно оцінити вартість конкретних послуг або витрати відділень                    | Впровадити класифікацію витрат за принципами управлінського обліку (activity-based, cost centers)                       |
| Низька деталізація обліку робочого часу                                | Неточний облік відпрацьованих годин, надурочних, змін тощо (ручні журнали або декларативні дані)                                               | Помилки в розрахунку зарплат, спотворені показники продуктивності та собівартості послуг    | Впровадити електронний облік робочого часу (badge, електронні табелі) із прив'язкою до витратних центрів                |
| Відсутність пов'язаності зарплатних витрат із випуском медичних послуг | Заробітна плата відображається як загальна стаття, без розподілу на конкретні послуги/пацієнтські кейси                                        | Незрозуміла собівартість процедур, складнощі у плануванні тарифів і оптимізації штатів      | Впровадити калькуляції собівартості послуг (activity-based costing)                                                     |
| Нерегулярне та декларативне планування бюджету на оплату праці         | Бюджети складаються раз на рік, без оновлення з урахуванням навантаження або зміни кадрів                                                      | Дефіцити або надлишок фонду оплати праці, ризик непередбачених скорочень                    | Розробка інтегрованого прогнозного бюджету (щоквартальні/щомісячні ревізії з драйверами: навантаження, сезонність).     |
| Нестача КРІ і неясність зв'язку винагороди з результатами              | Оплата часто не пов'язана з якістю/ефективністю роботи (окрім нормативних доплат)                                                              | Низька мотивація, відсутність стимулів до підвищення продуктивності або якості              | Визначити вимірювані КРІ (час прийому, результати лікування, продуктивність) і частково прив'язати до системи заохочень |
| Технічна застарілість систем обліку                                    | Використання застарілих програмних продуктів або Excel-файлів без версіонування і контролю доступу                                             | Ризик помилок, витоків даних, відсутність аналітичних можливостей                           | Впровадити сучасні ERP/HRM модулі або хмарні рішення з ролями доступу й audit-trail                                     |
| Недостатня компетентність персоналу в управлінському обліку            | Бухгалтери/кадровики добре знають фінансовий та кадровий облік, але не методи управлінського аналізу                                           | Неправильна інтерпретація показників, слабкі рекомендації для керівництва                   | Навчання з ABC-костингу, бюджету, інтерпретації КРІ; залучення фінансових аналітиків                                    |
| Політичний/регуляторний тиск і зовнішні обмеження                      | Державні норми, тарифна політика і централізоване фінансування обмежують гнучкість розподілу фонду                                             | Неможливість оперативно змінювати структуру витрат, демотивує місцевий менеджмент           | Задіяти адвокацію змін, розвиток внутрішніх механізмів оптимізації в межах правил (реорганізація робочих процесів)      |
| Слабка аналітика з урахуванням сезонності та навантаження              | Аналіз виконується на середніх значеннях, без врахування пікових періодів (епідемії, сезонні навантаження)                                     | Недофінансування у пікові періоди, нерациональні найми/скорочення персоналу                 | Побудова сезонних моделей навантаження і сценарне планування                                                            |



Продовження Таблиці 4

|                                                                     |                                                                                                                                                     |                                                                                                  |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Невідповідність мотиваційних схем фактичним потребам закладу        | Стимулюють лише індивідуальні показники, а робота часто командна; або навпаки – універсальні підходи, які не підходять клінікам з різною специфікою | Розбалансована система мотивації, конфлікти між підрозділами                                     | Застосування комбінованих мотиваційних пакетів (командні + індивідуальні KPI), адаптовані до відділень         |
| Недостатній контроль за витратами на аутсорсинг і погодинних послуг | Залучення медперсоналу на договірній основі часто оплачується без детального аналізу ефективності                                                   | Зростання перемінних витрат без відчутного зростання продуктивності                              | Встановити KPI для аутсорсерів, аналізувати вартість години послуги внутрішнього ресурсу                       |
| Відсутність прозорості звітності для менеджменту (dashboard, звіти) | Керівництво отримує несвоєчасні або надто детальні бухгалтерські звіти, а не управлінські показники                                                 | Уповільнене прийняття рішень, слабка оперативна реакція                                          | Розробити компактні дашборди (витрати / працівник / послуга, середня вартість пацієнта, overtime)              |
| Ігнорування нематеріальних витрат і прихованих ефектів              | Не враховують вартість навчання, плинності кадрів, зниження якості через перевантаження                                                             | Короткострокові «вигоди» призводять до довгострокових втрат (репутація, повторні госпіталізації) | Включати в аналіз показники якості, витрати на навчання й адаптацію, аналізувати TCO (total cost of ownership) |
| Корупційні та етичні ризики при розподілі додаткових виплат         | Непрозоре призначення премій і доплат                                                                                                               | Демотивація персоналу, юридичні ризики, нераціональні витрати                                    | Створити чіткі правила нарахування доплат, внутрішній аудит, анонімні механізми скарг                          |

Джерело: складено автором

Удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на заробітну плату медичного персоналу закладів охорони здоров'я – це не просто бухгалтерія, а стратегічний інструмент, що забезпечує

одночасно інтегративні ефекти управлінського, фінансового, мотиваційного, організаційного та соціального спрямування (табл. 5).

Таблиця 5

**Ефекти від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу**

| Спрямованість ефекту | Ефект                                           | Зміст ефекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Управлінські ефекти  | Підвищення обґрунтованості управлінських рішень | Керівництво отримує точні дані щодо:<br>– фактичного навантаження персоналу;<br>– співвідношення ставок і виконаної роботи;<br>– відхилень між плановим та фактичним фондом оплати праці.<br>Висновок: це надає можливість приймати рішення на основі даних, а не інтуїції.                                    |
|                      | Оптимізація кадрової політики                   | Керівництво отримує інформацію про:<br>– перевантажені відділення;<br>– «зайві» посади або «дублюючі ролі»;<br>– дефіцитні спеціальності.<br>Висновок: це надає можливість коригувати структуру персоналу і зменшувати неефективні витрати.                                                                    |
|                      | Підвищення якості планування                    | Керівництво отримує можливість:<br>– формувати реалістичні бюджети;<br>– прогнозувати потребу в фонді оплати праці залежно від змін обсягу послуг;<br>– моделювати різні сценарії розвитку кожного окремого підрозділу і медичного закладу в цілому.<br>Висновок: це робить досяжними цілі діяльності закладу. |

*Продовження таблиці 5*

|                                 |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансово-економічні ефекти     | Скорочення нерациональних витрат                         | Керівництво отримує можливість:<br>– знизити частку переоплат за невиправдані надбавки;<br>– зменшити витрати на понаднормову роботу;<br>– припинити фінансування дубльованих функцій.<br>Висновок: це призводить до безболісного скорочення витрат на оплату праці.                                         |
|                                 | Підвищення фінансової стійкості                          | Керівництво отримує чітке розуміння щодо того, як:<br>– контролювати фонд оплати праці у межах доходів;<br>– уникати касових розривів;<br>– забезпечити стабільну виплату зарплат.<br>Висновок: це робить фінансову політику закладу більш дієвою.                                                           |
|                                 | Оптимальний розподіл ресурсів                            | Керівництво отримує можливість щодо:<br>– підвищення заробітних плат ключових категорій медичного персоналу;<br>– розвитку матеріально-технічної бази закладу;<br>– навчання і розвитку кадрів.<br>Висновок: це поліпшує управління ресурсами закладу.                                                       |
| Мотиваційні ефекти              | Формування справедливої системи оплати праці             | Керівництво отримує можливість чітко встановити:<br>– залежність між результатами роботи і розміром винагороди;<br>– прозорі критерії доплат та премій.<br>Висновок: це суттєво знижує ризик корупційних та суб'єктивних рішень керівників різних рівнів.                                                    |
|                                 | Зниження плинності кадрів                                | Прозорість оплати праці впливає на те, що:<br>– знижується плинність кадрів;<br>– підсилюється стабільність колективу;<br>– зменшуються витрати на адаптацію нових співробітників.<br>Висновок: це знижує проблемність дефіциту кадрів.                                                                      |
|                                 | Підвищення продуктивності праці                          | Гарна мотивація праці спонукає персонал:<br>– підвищувати якість медичних послуг;<br>– швидше обслуговувати пацієнтів;<br>– брати участь у розвитку закладу.<br>Висновок: це формує належний рівень репутації ЗОЗ.                                                                                           |
| Організаційні ефекти            | Оптимізація внутрішніх процесів                          | Вдосконалення обліку стимулює:<br>– цифровізацію табелювання;<br>– автоматизацію обліку робочого часу;<br>– інтеграцію HR- та фінансових систем.<br>Висновок: це зменшує адміністративне навантаження.                                                                                                       |
|                                 | Підвищення дисципліни персоналу                          | Завдяки прозорому обліку:<br>– фіксується реальний час роботи;<br>– зменшується кількість неявок і запізнь персоналу на роботу;<br>– ліквідується можливість «приписування» додаткових годин при табелюванні виконаної роботи.<br>Висновок: це підвищує своєчасність і якість виконуваної персоналом роботи. |
| Соціальні та стратегічні ефекти | Зростання довіри працівників до керівництва              | Прозорі правила оплати праці формують здоровий психологічний клімат і зменшують конфлікти.                                                                                                                                                                                                                   |
|                                 | Підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку праці | Завдяки раціональному використанню фонду оплати праці та ефективній структурі оплати праці заклад може:<br>– пропонувати кваліфікованим працівникам більш конкурентну зарплату;<br>– залучати цінних спеціалістів;<br>– утримувати молодих лікарів.                                                          |
|                                 | Поліпшення якості медичних послуг                        | Належний рівень заробітної плати сприяє підвищенню якості лікування, сервісу та задоволеності пацієнтів.                                                                                                                                                                                                     |

*Джерело: складено автором*

Отже, з огляду на системний огляд ефектів від поліпшення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу його удосконалення надасть закладу охорони здоров'я суттєвий комплексний ефект, який характеризується економією та оптимізацією бюджету, справедливою і мотивуючою оплатою праці персоналу, зміцненням кадрового потенціалу, підвищенням якості медичної допомоги, а також стратегічним розвитком та стійкістю на обраному сегменті ринку медичних послуг.

**Висновки.** У процесі дослідження було виконано критичний аналіз наукових публікацій вітчизняних і закордонних дослідників, що стосуються витрат на заробітну плату персоналу медичних закладів. За його результатами встановлено, що розглядувана проблема на цей момент часу остаточно не вирішена і потребує подальшого дослідження як з боку науковців, так і практиками медичної сфери.

Досліджено обсяги витрат на заробітну плату персоналу ЗОЗ за період 2020–2024 рр. та визначено їхній відсоток у загальних операційних витратах для кожного з досліджуваних медичних закладів. Значення витрат у відсотках на заробітну плату медичного персоналу в загальних операційних витратах досліджуваних ЗОЗ коливається у межах від 19,27 % до 54,15 %, а середнє значення для прийнятої вибірки медичних закладів склало 43,28 %.

На основі аналізу виявлених недоліків управлінського обліку й аналізу

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Сумець, О., Перог, Т. (2024). Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я. *Вчені*

витрат на заробітну плату медичного персоналу комунальних ЗОЗ розроблено практичні рекомендації щодо його удосконалення.

Систематизовано та описано зміст ефектів від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу комунальних закладів охорони здоров'я.

Науковою новизною дослідження слід вважати систематизацію та опис змісту ефектів від удосконалення управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу, що слугує підґрунтям для перегляду моделі управління витратами на заробітну плату в вітчизняних закладах охорони здоров'я.

Практичною цінністю дослідження є систематизація недоліків управлінського обліку й аналізу витрат на оплату праці медичного персоналу закладів охорони здоров'я й розробка рекомендацій щодо їх усунення в загальній стратегії його удосконалення.

Перспективні напрями дослідження: у подальшому планується розробити рекомендації щодо коригування стратегії управління витратами на заробітну плату персоналу з урахуванням їх обсягу в загальній структурі операційних витрат ЗОЗ, спеціалізації медичних закладів і масштабу їхньої діяльності.

Подальші дослідження і запровадження їх результатів у практичну діяльність ЗОЗ нададуть можливість підвищити ефективність і результативність роботи медичного персоналу й управління витратами на їх заробітну плату.

записки Університету «КРОК», №3(75). 102-107. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-102-10.

2. Beauvais, B., Smith, L., & James, M. (2023). An exploratory analysis of the association between hospital

labor cost and quality of care. *Risk Management and Healthcare Policy*. #16. 123–136. <https://doi.org/10.2147/RMHP.SXXXXX>.

3. Lee, T., Propper, C., & Toye, G. (2019). Medical labour supply and the production of healthcare. *Fiscal Studies*. #40(4). 621–661. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12198>.

4. Xu, X., Gao, Q., Wu, T., Zhuang, W., Mo, Y., Zhang, W., & Wei, B. (2025). Analysis of the factors influencing the salary level and satisfaction of medical staff in hospitals in less developed areas of Western China based on machine learning algorithms: evidence from Guangxi Zhuang Autonomous Region. *BMC Health Services Research*. Access via : <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12913-025-12552-9.pdf>.

5. Griffiths, P., et al. (2023). Costs and cost-effectiveness of improved nurse staffing in acute hospitals. *Journal of Health Economics*. #84. 102654. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2023.102654>.

6. Schoenstein, M. (2014). Wage-setting in the Hospital Sector. OECD. *Health Working Papers*. OECD Publishing. No. 77. Page 20.

7. Kidder, D., & Sullivan, D. (1982). Hospital payroll costs, productivity, and employment under prospective reimbursement. *Health Care Financing Review*. #4(2). 21–36.

8. Шрамко, О. В., Цюкало, Л. В., Кузьмич, О. І., Мозок, В. О., Годя, І. О. (2025). Заробітна плата та її вплив на мотивацію до праці медичних працівників медичних установ Міністерства оборони України. Доступ через : [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/%D0%9E.%D0%92.%D0%A8%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE-%D0%9B.%D0%92.%D0%A6%D1%8E%D0%BA%D0%B0%0%BB%D0%BE-%D0%9E.%D0%86-%D0%9A%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BC%D0%B8%D1%87-%D0%92.%D0%9E-%D0%9C%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%BA-%D0%86.%D0%9E-%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B0-note\\_ukr\\_Shramko-O.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/%D0%9E.%D0%92.%D0%A8%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE-%D0%9B.%D0%92.%D0%A6%D1%8E%D0%BA%D0%B0%0%BB%D0%BE-%D0%9E.%D0%86-%D0%9A%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BC%D0%B8%D1%87-%D0%92.%D0%9E-%D0%9C%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%BA-%D0%86.%D0%9E-%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B0-note_ukr_Shramko-O.pdf).

9. Литвинова, О. Н., Ліштаба, Л. В. (2021). До питання заробітної плати керівників системи охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. № 3 (89). 59-63. DOI 10.11603/1681-2786.2021.3.12629.

10. Bar-Yam, Y., Bar-Yam, S., Bertrand, K. Z., Cohen, N., Gard-Murray, A. S., Harte, H. P., & Leykum, L. (2012). A complex systems science approach to healthcare costs and quality. Access via : <https://mirror.explodie.org/complex-systems-science-approach-to-healthcare-costs-quality.pdf>.

11. Hoxha, G., Simeli, I., Theocharis, D., Vasileiou, A. & Tsekouropoulos, G. (2024). Sustainable healthcare quality and job satisfaction through organizational culture. *Sustainability*. #16 (9). 3603. <https://doi.org/10.3390/su16093603>.

12. Novikov, D. O., Lukianchikov, O. M. & Mykytyuk, V.O. (2020). The impact of a salary level and the legal mechanism for its regulation on the work efficiency of health care workers. *Wiadomości Lekarskie*. Vol. LXXIII, Issue 12. Part 2. 2821-2826.

13. Руденко, В.В. (2018). Сучасний стан фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні. *Економіка і суспільство*. Вип. 18. 1129-1138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-170>.

14. 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.

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-192-199

Дата надходження: 26.02.2026  
Дата прийняття до друку: 24.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ, ЇХ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ, ІННОВАЦІЙ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Оксана Кириченко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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>

## SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES, THEIR PRODUCTION PROCESSES USING MODERN TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT, INNOVATION, DIGITALIZATION

**Oksana Kyrychenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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 науково-практичні аспекти управління підприємствами їх виробничими процесами із застосуванням сучасних технологій менеджменту, інновацій, цифровізації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в умовах сучасних економічних криз та високого рівня ринкової, економічної невизначеності, деструктивного впливу зовнішніх чинників на організації та впровадження фінансово-господарської, виробничої діяльності підприємств зростання ефективності управління та використання всіх наявних ресурсів, потенціалу підприємства, розробка та впровадження інновацій та перехід на активне використання інноваційних цифрових технологій надають підприємства можливості до виживання та забезпечують подальший розвиток. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів управління підприємствами, їх виробничими процесами із застосуванням сучасних технологій менеджменту, інновацій, цифровізації. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу, синтезу, абстрагування, спостереження, системний, проблемно-орієнтований, соціально-ціннісний, комплексний, технологічний, проектний та інші наукові підходи. Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні доцільності застосування нових сучасних технологій менеджменту в управління підприємствами, виробничими процесами персоналом до яких відносять технології бенчмаркінгу, грейдингу, соціометрії, інжиніринг бізнес-процесів та реінжиніринг бізнес-процесів, контролінг застосування яких забезпечує можливість для ефективного, гнучкого, адаптованого управління як окремим бізнес процесами виробничої, логістичної, маркетингової, фінансової діяльності чи реалізації інноваційно-інвестиційних проектів та програм так і загалом для здійснення управління та забезпечення оптимізації витрат всіх наявних фінансових, кадрових, технологічних ресурсів, ресурсів часу, зменшення фінансових витрат та зростання ефективності та прибутковості діяльності підприємства. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності детального розгляду технологій сучасного менеджменту таких як інжиніринг, реінжиніринг, контролінг в аспектах їх практичного застосування в управлінні підприємствами та розбудові і здійсненні їх виробничої діяльності.

**Ключові слова:** управління, виробничі процеси, технології управління, бізнес-процеси, інжиніринг, реінжиніринг бізнес-процесів, контролінг, грейдинг, соціометрія, інновації, цифровізація, проекти, управління персоналом

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

**Summary.** The article studies the scientific and practical aspects of management of enterprises by their production processes using modern technologies of management, innovation, digitalization. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in the conditions of modern economic crises and a high level of market, economic uncertainty, the destructive impact of external factors on the organization and implementation of financial, economic, production activities of enterprises, the increase in the efficiency of management and the use of all available resources, the potential of the enterprise, the development and implementation of innovations and the transition to the active implementation of innovative digital technologies provide enterprises with opportunities for survival and ensure further development. The article is aimed at studying the scientific and practical aspects of managing enterprises, their

*production processes using modern technologies of management, innovation, digitalization. The methodological basis of the study was the methods of analysis, synthesis, abstraction, observation, systemic, problem-oriented, socio-value, complex, technological, project and other scientific approaches. The scientific results obtained consist in substantiating the feasibility of applying new modern management technologies in the management of enterprises, production processes by personnel, which include technologies of benchmarking, grading, sociometry, engineering of business processes and reengineering of business processes, the controlling application of which provides an opportunity for effective flexible adapted management of production, logistics, marketing, financial activities or implementation of innovation and investment projects and programs and in general for the implementation of management and ensuring the most optimization of costs of all available financial, human, technological resources, resources of time reducing costs and increasing the efficiency and profitability of the enterprise. Prospects for further research lie in the expediency of a detailed consideration of modern management technologies such as engineering, reengineering, controlling in the aspects of their practical application in the management of enterprises and the development and implementation of their production activities.*

**Keywords:** management, production processes, management technologies, business processes, engineering, business process reengineering, controlling, grading, sociometry, innovations, digitalization, projects, personnel management

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 13

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних економічних криз та високого рівня ринкової, економічної невизначеності, деструктивного впливу зовнішніх чинників на організацію та впровадження фінансово-господарської, виробничої діяльності підприємств зростання ефективності управління та використання всіх наявних ресурсів, потенціалу підприємства, розробка та впровадження інновацій та перехід на активне використання інноваційних цифрових технологій надають підприємствам можливості до виживання та забезпечують подальший розвиток. Сучасна економіка актуалізує питання пошуку нових підходів до управління та застосування нових технологій управління які забезпечуватимуть адаптивність, гнучкість інноваційних та управлінських систем підприємств та забезпечуватимуть можливість до зростання технологічності виробництва, операційної діяльності за рахунок впровадження автоматизованих систем. Сучасні нові технології управління дають можливість керівникам приймати відповідні адекватні обґрунтовані управлінські рішення з широким застосуванням та впровадженням сучасних цифрових інформаційних технологій, автоматизації процесів обліку та звітності, удосконалення процесів управління та контролю. При цьому, значна увага сучасного менеджменту зосереджена на питаннях управління персоналом,

кадровими ресурсами як одним із ключових ресурсів сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань управління підприємствами їх виробничими процесами із застосуванням сучасних технологій менеджменту, інновацій, цифровізації вивчалось у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Поняття технологія означає способи дій, які здійснюються з метою отримання нового результату або нової якості в функціонуванні системи, чи нової продукції в виробництві (Войнаренко, 2015). Технології управління виступають конверсійним процесом, який застосовується з метою трансформування ресурсів виготовлення продукції чи надання послуг (Гавриш, Довгань, Крейдич, Семенченко, 2019).

Технологія - це те, яким чином відбуваються процеси виробництва чи здійснення процесів, а тому технології це інструментарій і водночас методологія, яка забезпечує можливості зміни, удосконалення системи, в тому числі і управлінської (Алькема, 2024)

За іншими дослідженнями технологія управління є знаннями, організаційними методами та комплексом дій, що застосовується з метою організації виробництва продукції та використання ресурсів підприємства (Костишина, 2008).

За дослідженням О. Мельника, О. Кузьміна (2003) технологіями менеджменту є послідовне виконання базових функцій менеджменту: функцій планування, організації, мотивації та контролю з метою реалізації конкретних функцій управління, а саме управління постачанням, виробництвом, управління збутом.

Досягнення мети управління забезпечується із застосуванням головних складових технологій менеджменту, до яких відносять: функції управління; методи управління; управлінські рішення; інформаційне забезпечення процесів управління та управлінські комунікації (Кириченко 2023). В практиці європейського менеджменту відзначають три базові групи технологій в управлінні: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації (Мінцберг, 2018).

Однією із провідних технологій управління є реінжиніринг. Реінжиніринг визначається науковцями як радикальна технологія, внаслідок того, що він заснований на нових радикальних підходах до організації виробництва та управління та ініціює відмову від старих підходів та технологій і повний перехід на нові, а отже передбачає радикально революційну зміну технологій та способів ведення бізнесу (Козловський & Чеботок, 2025; Карпенко, 2007). Ця технологія несе докорінні зміни в системі функціонування підприємства та його структуру та здатна забезпечити значний результат за короткий проміжок часу.

Значного поширення набули такі сучасні і технології як грейдинг та соціометрія (Цимбалюк, 2009). Саме поняття «соціометрії» означає «соціальний вимір», а методика використовується з метою оцінювання міжособистісних неформальних відносин, які складаються в колективі (Григор'єв, 2013). Сама методика заснована на використанні опитування в

сфері емоційних особистісних відносин працівників (Олійник, 2008).

Однією із сучасних ефективних технологій управління є контролінг. Фахівці визначають контролінг як спеціальну систему методів та інструментів, що має саморегулювання та використовується для функціонального забезпечення управління підприємством і містить функції планування, координації, контролю, внутрішній консалтинг та комплекс інформаційного забезпечення (Алькема, 2025). Проте, не зважаючи на значний обсяг наукових досліджень проведених науковцями питання формування та впровадження сучасних технологій менеджменту в управлінні підприємствами є актуальним для подальших наукових досліджень.

**Метою статті** є дослідження науково-практичних аспектів управління підприємствами їх виробничими процесами із застосуванням сучасних технологій менеджменту, інновацій, цифровізації.

З метою проведення дослідження було застосовано методи аналізу, синтезу, абстрагування, спостереження, системний, проблемно-орієнтований, соціально-ціннісний, комплексний, технологічний, проектний та інші наукові підходи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Значна динаміка та трансформація економічного та ринкового середовища яку ми спостерігаємо в сучасній економіці свідчить про нагальну необхідність перегляду існуючих підходів до управління та пошуку розробки нових моделей за яких управління забезпечувало б більшу ефективність та можливості до швидкої реакції на зовнішні економічні зміни, адаптації до потреб ринку, споживачів. Мова йде не лише про необхідність удосконалення внутрішніх процесів управління, але й про використання сучасних цифрових технологій, програмного забезпечення яке може бути впроваджене на підприємстві з метою реалізації тієї чи іншої управлінської технології, нового програмного

забезпечення, що забезпечуватимуть облік та звітність (таких як контролінг) чи цифровізації управління бізнес процесами.

Проте, впровадження таких інноваційних цифрових систем є лише інструментом. Воно не може бути успішно реалізованим впровадженням на підприємстві без змін самої моделі, підходів до управління які потребує осмисленого системного впровадження сучасних управлінських технологій, зміни самих підходів до управління і з відповідним використанням цифрових інформаційних продуктів як інструментів впровадження тих чи інших технологій менеджменту. Мова йде про зміну самої технології управління як способу здійснення управлінських дій із застосуванням широкого переліку сучасного цифрового інструментарію.

Як вже зазначалося одним із найбільш важливих ключових ресурсів необхідних для роботи підприємств у всіх сферах діяльності – є люди- персонал, кадрові ресурси підприємства. Саме тому сучасні нові технології управління цими ресурсами та пошук нових підходів до управління працівниками є одним із найбільш важливих у менеджменті. Технологія грейдингу, як вже зазначалося, являє собою сучасну технологію яка забезпечує зростання ефективності управління працівниками та зростання рівня їх мотивації в виконанні своїх професійних обов'язків, операцій, завдань, робіт внаслідок диференціювання оплати праці працівників та її перерозподілу відповідно від обсягів виконаних робіт та рівня кваліфікації працівників. Застосування технології грейдингу передбачає впровадження змін в кадровому обліку підприємства та існуючій системі оплати праці та полягає у систематизації, структуруванні рівня кваліфікації працівників за певними рівнями або грейдами.

Кожний рівень - грейд матиме свій рівень оплати праці і відповідно тарифи які отримуватимуть працівники за виконану ними роботу можуть бути різними і

варіюватися в залежності від рівня грейду який має працівник. Таким чином, грейдування дає можливість впровадити на підприємстві справедливую та диференційовану систему оплати праці за якою кожен працівник отримує оплату праці не лише відповідно до обсягів виконаної роботи а й відповідно з рівнем якості її виконання. Це дає можливість оплачувати більший вищий тариф за одну і ту ж одиницю виконаної роботи, задач, функцій. Таким чином, щоб отримати той чи інший вищий рівень тарифу оплати праці відповідно до грейду працівник за якістю та відповідністю своїй роботи повинен відповідати певному рівню який визначається завдяки впровадженню рейтингування – аналізу та оцінювання роботи працівників за певним сукупними показниками критеріями оцінювання які повинні враховувати як якість та результати роботи так і активність та розвиток, підвищення кваліфікації, знань та компетентностей працівників. Саме тому крім безпосередньо управління персоналом впровадження грейдингу забезпечує можливість для розвитку інтелектуального, кадрового потенціалу працівників, їх професійного росту та можливості освоювати нові навички та технології, виконувати більш складні завдання професійної діяльності. Перевагами впровадження технології грейдингу є прозорість та зрозумілість оскільки така система демонструє зрозумілі та прозорі показники критерії оцінювання; справедливість оскільки кожен працівник має можливості, за наявності відповідних зусиль та виконання роботи, досягнути певного вищого рівня грейду та оплати праці; зростання мотивації працівників в якості та результатах виконаної роботи; ефективності оскільки підвищення ефективності роботи та виконання обов'язків кожного з працівників забезпечуватиме зростання ефективності роботи всієї організації.

Наступною важливою сучасною технологією яка застосовується для



управління кадровими ресурсами-працівниками підприємства є соціометрія.

Соціометрія є технологією яка впроваджується для здійснення кількісного вимірювання та проведення аналізування стосунків між працівниками та групами працівників у колективі підприємства. Таким чином, вона впроваджується щоб вимірювати стан внутрішнього середовища організації, виявити неформальних лідерів в колективах, неформальні групи на яких поділяться працівники та стан відносин як між окремими працівниками так і між групами. Впровадження цієї технології дає можливість для управління формуванням внутрішнього середовища в колективі та забезпечення його стабільності; управляти конфліктами своєчасно виявляючи проблеми, конфлікти ситуації та здійснюючи вплив на процеси вирішення складних ситуації та врегулювання конфліктів; підвищувати рівень згуртованості, єдності, зміцнення взаємозв'язків між працівниками та між керівниками та працівниками у колективі, що забезпечуватиме краще можливості в умови для більш ефективної реалізації управлінських рішень. На наш погляд, особливо важливого значення впровадження та застосування соціометрії має для розбудови, зміцнення, розвитку корпоративної культури організації, дотримання працівниками єдиних принципів, норм та цінностей, формування продуктивного середовища діяльності. Найбільше ефективним застосування цієї технології є для протидії булінгу та ізоляції працівників оскільки впровадження соціометрії унеможливорює появу цих явищ у колективі.

Бенчмаркінг визначається як систематичний процес порівняльного аналізу власної діяльності з найкращими практиками лідерів ринку чи конкурентів. Він передбачає вивчення, адаптацію та впровадження ефективних методів для підвищення власної конкурентоспроможності. Об'єктами дослідження можуть бути бізнес-процеси, маркетингова стратегія, продукти та сервіс.

Відповідно, бенчмаркінг як узагальнююча технологія є практикою запозичення досвіду застосування провідних управлінських технологій в тому числі таких як інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів.

Інжиніринг, як сучасна технологія менеджменту є новою інженерною концепцією розбудови підприємства, що передбачає потрібні для цього засоби та методи. Інжиніринг називають бізнес-інжинірингом або інжинірингом бізнес-процесів, оскільки він визначає необхідність виконання необхідного обсягу завдань планування та виконання дій управління бізнес-процесами, які відбуваються на підприємстві, за рахунок яких можна досягнути значно кращих і вищих показників функціонування підприємства, коли без зміни структури покращуються самі фінансові результати його функціонування. В процесі бізнес інжинірингу з застосуванням системного підходу відбуваються розробка структури підприємства. Бізнес-інжиніринг є сучасною концепцією управління та впровадження трансформаційних змін, водночас безпосередньо завдання із здійснення структурних перетворень плануються та відбуваються на рівні конкретних процесів та охоплюють всю робочу систему підприємства. Впровадження змін та перетворень на підприємстві здійснюється на засадах принципів та методів моделювання економічних, технічних, соціальних, інформаційних процесів. Саме тому при здійсненні інжинірингу принципово важливим є здійснення економічних, технологічних, інформаційних процесів, налагодження комунікацій та трансформацій. Моделювання дає можливість визначити та конкретизувати дії та ресурси, необхідні для їх виконання, і дає можливість описати структуру та дії, необхідні для досягнення результату, визначає і конкретизує заходи. При цьому, доцільним є використання наступних методів трансформації підприємства, таких як мультиперспективне моделювання

підприємства. Таке мультиперспективне моделювання реалізується завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, які інтегрують концептуальні моделі в практичну діяльність підприємства.

Особливої ваги та значення набуває застосування інжинірингу бізнес-процесів в управлінні виробничою діяльністю підприємства. Інжиніринг бізнес-процесів його використання як технології управління дає змогу з'єднати проектування моделювання управлінських процесів та безпосередньо управління, що забезпечується з впровадженням на підприємствах інформаційних технологій та розбудовою інформаційних систем.

Таким чином бізнес-інжиніринг включає нове концептуальне бачення, нову управлінську технологію розбудови підприємства з застосуванням необхідних для цього інжинірингових прийомів та засобів.

Однією із сучасних провідних технологій менеджменту є технологія реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Застосування цієї технології є доцільним тоді, коли: а) підприємство перебуває в стані затяжної економічної кризи і потребує зміни процесів управління та виробництва; б) у випадку, коли підприємство відчуває перші ознаки прояву кризових явищ і потребує впровадження вчасних ефективних дій щодо покращення прогнозу майбутнього розвитку та недопущення кризи; в) тоді, коли підприємство прагне до вищих темпів зростання, ніж його конкуренти, та намагається здобути значні конкурентні переваги.

У процесі реінжинірингу здійснюються значні радикальні зміни існуючих бізнес-процесів підприємства з метою їх оптимізації та покращення. Так в процесі реінжинірингу бізнес-процесів існуючі на підприємстві бізнес-процеси аналізуються, досліджуються та перепроєктуються з метою здійснення значних змін в показниках функціонування підприємства, як технологія спрямована на

досягнення значних стрибкоподібних змін в параметрах вартості, якості, ритму функціонування та темпів динаміки розвитку.

Так, будь який визначений окремий процес має вхід і вхідними параметрами виступають потреби, інформація, матеріали та умови. Вихідними потоками виконаного процесу в свою чергу виступають продукція, результати, інформація, поставки продукції, спрямовані на задоволення потреб покупців та споживачів. Водночас, для виконання будь якого процесу необхідним є методичне, нормативно-правове забезпечення в вигляді внутрішніх нормативних документів, стандартів, правил, регламентів, планів розвитку підприємства та його підрозділів, технології виконання того чи іншого процесу, діяльності. Також для реалізації бізнес-процесів необхідними є ресурси, а саме кадрові, фінансові, технічні (станки й обладнання), технологічні (технології) матеріальні (приміщення) та інформаційні ресурси. Загалом бізнес-процесом визначаються самі дії, спрямовані на досягнення окреслених цілей, а реінжиніринг спрямований на їх оптимізацію покращення за короткий час та з високим рівнем ефективності, що дає можливість забезпечити швидкий стрибкоподібний розвиток та перехід всієї системи підприємства на новий рівень економічного розвитку. Результативність бізнес-процесів оптимізується і покращується саме завдяки впорядкуванню існуючих горизонтальних управлінських та розбудові нових бізнес-зв'язків. Основною ознакою інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів є зміни, а різниця полягає у масштабі цих перетворень. Загалом, оптимізація передбачає покращення в окремих ділянках роботи системи підприємства і при цьому оптимізаційні зміни будуть спрямовані на покращення оптимізації роботи саме для зростання ефективності за цими ділянками.

Впровадження бізнес-процесів потребує необхідного обсягу витрат

ресурсів, які спрямовуються на удосконалення існуючого документообігу, виключення неефективних та непотрібних дій з бізнес-процесів; планування чіткого алгоритму дій, визначення межі відповідальності виконавців; перегляду вимог до результату. При цьому, в процесі оптимізації та інжинірингу зміни та корективи вносяться поетапно та безперервно. Навпаки, в процесі реінжинірингу бізнес-процесів зміни відбуваються швидко, внаслідок чого відбуваються стрімкі та значні перетворення та реалізація нової стратегії, що дає радикальні революційні зміни.

Таким чином інструмент інжинірингу бізнес-процесів застосовується в умовах, коли підприємство та його виробництво працює стабільно і йому потрібно лише незначне корегування оптимізації процесів з метою їх покращення. Проте, якщо підприємство чи його продукція перестають бути конкурентоспроможними на ринку та суттєво відстають від вимог часу, їм потрібні значні радикальні зміни реінжинірингу.

Технологія контролінгу досить поширена в фінансовому менеджменті і в цій сфері її визначають як функціональну систему планування, контролювання та аналізування відхилень, внутрішнього консалтингу та інформаційного забезпечення процесів управління. Таким чином контролінг виступає системою, що спрямована на подальший розвиток підприємства.

Головними завданнями впровадження технології контролінгу є: збір та аналізування внутрішньої та зовнішньої інформації підприємства; визначення та розширення «вузьких» ділянок на підприємстві; оперативне реагування на зміну зовнішньої кон'юнктури та можливостей, що з'являються на ринку з ефективним використанням сильних сторін підприємства; здійснення безперервного аналізування та контролювання ризиків фінансової економічної діяльності

підприємства із розробленням та впровадженням комплексу заходів щодо їх нейтралізації; виявлення резерву, який дасть можливість на зменшення витрат підприємства зі зменшення собівартості виробництва продукції; оцінка ведення на підприємстві бухгалтерського обліку, а також здійснення операційного та управлінського контролю. Крім вище зазначеного важливими завданнями впровадження технології контролінгу є розроблення стратегії розвитку підприємства, та здійснення координації діяльності з подальшого стратегічного планування; визначення та аналізування відхилень фактичних показників функціонування від запланованих та підготовка пропозицій щодо корегування планів та усунення перешкод в їх реалізації. Важливим є забезпечення постійного контролю за дотриманням працівниками визначеного документообігу, порядку здійснення фінансових, облікових, управлінських операцій та функцій відповідно до обов'язків і повноважень працівників підприємства. Контролінг також включає надання рекомендацій функціональним підрозділам організації щодо планування, розробки та впровадження у виробництво нової продукції, процесів та систем і також щодо ведення внутрішнього консалтингу та розроблення методичного забезпечення, яке є необхідним для роботи конкретних структурних підрозділів. Технологія контролінгу включає також здійснення внутрішнього аудиту ефективності функціонування підприємства та за необхідності координування діяльності із залученням до процесів аудиту сторонніх спеціалізованих аудиторських організацій з метою найбільш ефективного аудиту роботи підприємства.

Технологія контролінгу має чітко окреслені функції, до яких відносять: інформаційне забезпечення підприємства та формування інформаційних каналів передачі інформації; коригування планів та діяльності з планування; здійснення стратегічного та оперативного планування;

здійснення контролю і проведення ревізій та внутрішнього аудиту; а також методичне забезпечення та впровадження внутрішнього консалтингу.

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведених досліджень зазначимо, що у роботі обґрунтовано доцільність застосування нових сучасних технологій менеджменту в управління підприємствами, виробничими процесами, персоналом до яких відносять технології бенчмаркінгу, грейдингу, соціометрії, інжиніринг бізнес-процесів та реінжиніринг бізнес-процесів, контролінг застосування яких забезпечує можливість для ефективного гнучкого адаптованого управління як окремими бізнес-процесами виробничої, логістичної, маркетингової,

**Конфлікт інтересів.** Автор є членом редакційної колегії журналу. З метою запобігання конфлікту інтересів автора було повністю відсторонено від усіх етапів редакційного опрацювання власного рукопису. Рукопис пройшов незалежне зовнішнє рецензування, а рішення щодо його прийняття до публікації ухвалювалося іншим редактором відповідно до стандартної редакційної процедури журналу.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

- 1.Алькема, В. (2025). Контролінг персоналу ІТ-компаній в умовах кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*. № 80. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-118>
2. Алькема, В. (2024). Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія: в 2-х томах. Т.1. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 265 с.
- 3.Войнаренко, М. (2015). Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Вінниця: Едельвейс і К. 496 с.
- 4.Гавриш, О., Довгань, Л., Крейдич, І., & Семенченко Н. (2019). Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 528 с.
- 5.Григор'єв, Л. (2013). Менеджмент по нотах: Технологія побудови ефективних компаній. К.: Альбіна Паблішерс. 692 с.
- 6.Карпенко, Н. (2007). Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Механізм регулювання економіки*. № 4. С. 138-145.
- 7.Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної

фінансової діяльності чи реалізації інноваційно-інвестиційних проектів та програм так і загалом для здійснення управління та забезпечення оптимізації витрат всіх наявних фінансових, кадрових, технологічних ресурсів, ресурсів часу зменшення витрат та зростання ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності детального розгляду технологій сучасного менеджменту таких як інжиніринг, реінжиніринг, контролінг в аспектах їх практичного застосування в управлінні підприємствами та розбудові і здійсненні їх виробничої діяльності.

- конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1(69). С. 86-93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>
- 8.Костишина, Т.(2008). Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ. 322с.
- 9.Козловський, С. & Чеботок, В. (2025). Особливості систем та механізмів управління бізнес- процесами. *Економіка та суспільство*. № 79. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6644>
- 10.Кузьмін, О. & Мельник, О. (2003). Основи менеджменту. К.: Академвидав. 430 с.
- 11.Мінцберг, Г. (2018). Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат. 400 с.
- 12.Олійник, О. (2008). Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. *Управління розвитком*. № 16. С.50-52 с.
- 13.Цимбалюк, С. (2009). Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник аграрника*. № 2 (80). С. 86-98.

УДК 658.114.5:005.35:005.74:351.862(477)  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-200-208

Дата надходження: 15.02.2026  
Дата прийняття до друку: 20.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Марта Копитко<sup>1</sup>, Наталія Шевченко<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail.: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

<sup>2</sup>Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail: shevchenkon09@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0012-1815-7554>

## **CORPORATE CULTURE AND COMPLIANCE CONTROL AS ELEMENTS OF CORPORATE GOVERNANCE AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN JOINT- STOCK COMPANIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

**Marta Kopytko<sup>1</sup>, Nataliia Shevchenko<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>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>

<sup>2</sup>Ph.D. (Economics), Associate Professor, Professor of the department of management and economic security, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: shevchenkon09@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1815-7554>

**Анотація.** У статті досліджується роль корпоративної культури та комплаєнс-контролю як взаємопов'язаних елементів системи корпоративного управління та економічної безпеки українських акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. Актуальність теми зумовлена глибокими інституційними трансформаціями, що відбуваються в Україні у процесі гармонізації національного корпоративного законодавства та управлінських практик із нормами Європейського Союзу, зокрема у сферах прозорості, підзвітності, антикорупційної політики та захисту прав інвесторів. Обґрунтовано, що в сучасних умовах корпоративне управління не може обмежуватися лише формальними механізмами контролю та регулювання, а має спиратися на інтеграцію «жорстких» інституційних інструментів комплаєнс-контролю з «м'якими» поведінковими чинниками корпоративної культури. Показано, що корпоративна культура формує внутрішнє середовище довіри, відповідальності та етичності, яке визначає сприйняття та реальне виконання комплаєнс-вимог персоналом і менеджментом. Метою статті є обґрунтування ролі корпоративної культури та комплаєнс-контролю як взаємопов'язаних елементів системи корпоративного управління та економічної безпеки українських акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. Методологія дослідження побудована на використанні методів аналізу, систематизації, моделювання та графічного представлення результатів. Доведено, що корпоративна культура виконує функцію внутрішнього інституційного середовища, яке визначає сприйняття правил, норм і стандартів комплаєнсу, тоді як комплаєнс-контроль забезпечує механізм їх практичної реалізації, моніторингу та примусового дотримання. Виявлено, що для українських акціонерних товариств характерною є проблема фрагментарності впровадження комплаєнс-практик, коли вони існують ізольовано від корпоративної культури та не інтегровані в систему стратегічного управління. Це знижує ефективність корпоративного контролю і створює додаткові ризики в процесі адаптації до європейських стандартів корпоративного управління. Зважаючи на це, побудовано модель впливу комплаєнс-контролю на рівень економічної безпеки та інвестиційної привабливості. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі доцільно пов'язувати з розробленням методик кількісної оцінки рівня зрілості корпоративної культури та ефективності комплаєнс-систем у контексті економічної безпеки підприємств.

**Ключові слова:** управління підприємствами, акціонерні товариства, корпоративне управління, економічна безпека підприємств, корпоративна культура, євроінтеграція, комплаєнс-контроль, інвестиційна привабливість, управління персоналом.

**Формули:** 0; **рис.:** 1; **табл.:** 0; **бібл.:** 16

**Abstract.** The article examines the role of corporate culture and compliance control as interrelated elements of the corporate governance and economic security system of Ukrainian joint-stock companies in the context of European integration. The relevance of the topic is обусловлена by profound institutional transformations taking place in Ukraine in the process of harmonizing national corporate legislation and management practices with European Union standards, particularly in the areas of transparency, accountability, anti-corruption policy, and investor protection. It is substantiated that under contemporary conditions corporate governance cannot be limited solely to formal mechanisms of control and regulation, but must rely on the integration of “hard” institutional compliance instruments with the “soft” behavioral factors of corporate culture. It is demonstrated that corporate culture shapes an internal environment of trust, responsibility, and ethical conduct, which determines how compliance requirements are perceived and effectively implemented by personnel and management. The purpose of the article is to substantiate the role of corporate culture and compliance control as interrelated elements of the corporate governance and economic security system of Ukrainian joint-stock companies in the context of European integration. The research methodology is based on the application of methods of analysis, systematization, modeling, and graphical representation of results. It is proven that corporate culture performs the function of an internal institutional environment that determines the perception of compliance rules, norms, and standards, whereas compliance control ensures the mechanism of their practical implementation, monitoring, and enforcement. It is revealed that Ukrainian joint-stock companies are characterized by the problem of fragmented implementation of compliance practices, when such practices exist in isolation from corporate culture and are not integrated into the system of strategic management. This reduces the effectiveness of corporate control and creates additional risks in the process of adapting to European corporate governance standards. In this regard, a model has been developed to illustrate the impact of compliance control and corporate culture of joint-stock companies, as elements of corporate governance, on the level of economic security and investment attractiveness. Prospects for further research in this area should be associated with the development of methodologies for the quantitative assessment of the maturity level of corporate culture and the effectiveness of compliance systems in the context of enterprise economic security.

**Keywords:** enterprise management, joint-stock companies, corporate governance, enterprise economic security, corporate culture, European integration, compliance control, investment attractiveness, human resource management

**Formulas:** 0; **fig.:** 1, **tab.:** 0, **bibl.:** 16

**Постановка проблеми.** Процеси європейської інтеграції України супроводжуються глибокими трансформаціями інституційного середовища функціонування акціонерних товариств, насамперед у частині корпоративного управління, прозорості бізнесу, захисту прав інвесторів та протидії корупційним і тіньовим практикам. У цих умовах зростає значення нематеріальних управлінських чинників, серед яких ключову роль відіграють корпоративна культура та комплаєнс-контроль як інструменти забезпечення доброчесності, підзвітності та стійкості корпоративних структур.

В українських акціонерних товариствах корпоративне управління історично формувалося в умовах слабких інституцій, домінування інсайдерських інтересів, низького рівня довіри між власниками, менеджментом і стейкхолдерами, а також обмеженої

практики дотримання норм етики й законодавства. Це зумовило поширення конфліктів інтересів, непрозорих схем управління, маніпулювання фінансовою інформацією та підвищені ризики корпоративних зловживань, що безпосередньо загрожує економічній безпеці підприємств і знижує їхню інвестиційну привабливість.

Водночас гармонізація українського корпоративного законодавства з нормами ЄС, упровадження принципів ESG, антикорупційних директив, вимог до внутрішнього контролю та комплаєнсу потребують не лише формального запровадження нових процедур, а й глибокої трансформації корпоративної культури як системи цінностей, норм і моделей поведінки персоналу та менеджменту. За відсутності зрілої культури доброчесності навіть найкраще прописані комплаєнс-політики залишаються декларативними і не здатні

забезпечити реальний захист від правових, репутаційних і фінансових ризиків.

Проблема полягає в тому, що в більшості українських акціонерних товариств корпоративна культура і комплаєнс-контроль розглядаються ізольовано або як допоміжні елементи, а не як інтегровані складові системи корпоративного управління та економічної безпеки. Відсутність їх системної взаємодії призводить до фрагментарності управлінських рішень, низької ефективності внутрішнього контролю та нездатності своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати загрози, що виникають у процесі євроінтеграційних трансформацій.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового осмислення взаємозв'язку між корпоративною культурою, комплаєнс-контролем, корпоративним управлінням та економічною безпекою українських акціонерних товариств, а також розроблення концептуальних і прикладних підходів до їх узгодженого розвитку відповідно до європейських стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика корпоративної культури, комплаєнс-контролю та корпоративного управління в умовах євроінтеграції перебуває в центрі уваги як українських, так і зарубіжних дослідників, що зумовлено посиленням регуляторних вимог, антикорупційних стандартів і зростанням ролі нефінансових чинників у забезпеченні стійкості бізнесу.

Євроінтеграційний контекст трансформації українського корпоративного сектору ґрунтовно висвітлено у працях О. Мітрофанової (Мітрофанова О., 2019), де акцентовано увагу на інституційних і нормативних викликах адаптації України до європейських стандартів, зокрема у сфері корпоративного управління, прозорості та підзвітності бізнесу. Ці положення розвинуто у дослідженнях Козинської А.А., Шаак К.О. (2025), О. Лавріненка, Т. Фролової та М. Ананьєва (2020), які аналізують вплив євроінтеграційної

трансформації законодавства на функціонування акціонерних товариств, підкреслюючи необхідність оновлення моделей управління, захисту прав акціонерів і посилення внутрішнього контролю.

Питання розвитку комплаєнсу в українських компаніях в умовах євроінтеграції отримали розвиток у роботі Н. Михаліцької і М. Яцик (2025). У цих дослідженнях комплаєнс розглядається не лише як правовий інструмент, а як елемент стратегічного та антикризового управління, здатний зменшувати корпоративні ризики, підвищувати довіру інвесторів і забезпечувати відповідність європейським стандартам доброчесності та прозорості.

Сутність і роль корпоративної культури в управлінні підприємствами висвітлено у працях Н. Гриценко (2017), а також у дослідженнях Н. Литвиненко (2023), М. Копитко та співавторів (2016, 2021), де корпоративна культура інтерпретується як стратегічний ресурс, що формує поведінкові моделі персоналу, визначає здатність підприємства до адаптації та інновацій і впливає на його економічну безпеку. Вітчизняні науковці підкреслюють, що в умовах сучасних викликів саме культура відповідальності та довіри стає основою ефективного корпоративного управління.

Зарубіжні дослідження доповнюють ці підходи, розглядаючи комплаєнс і корпоративну культуру як взаємопов'язані інституційні механізми. Так, Bussmann K., Niemeczek A. (2019) доводять, що культура та цінності компанії є визначальними чинниками ефективності антикорупційного комплаєнсу. Coglianesi C. та його співавтори (2021, 2024) підкреслюють роль систем управління комплаєнсом як «містка» між регуляторними вимогами та реальною поведінкою компаній, що забезпечує кращі регуляторні та економічні результати. Gordon J. (2018) акцентує на важливості формування культури комплаєнсу як основи корпоративної доброчесності.

Питання інтеграції комплаєнс-контролю в систему корпоративного управління українських господарських товариств досліджують Т. Швидка та К. Халецька (2020), розглядаючи комплаєнс як інструмент запобігання правовим і репутаційним ризикам. Аспекти економічної безпеки корпоративного управління поглиблено аналізуються у роботах В. Короля та Л. Сетфанишин (2025), які наголошують на необхідності поєднання правових, організаційних і поведінкових механізмів захисту бізнесу.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що більшість досліджень розглядають корпоративну культуру та комплаєнс-контроль або як окремі елементи корпоративного управління, або в межах правових чи етичних підходів. Недостатньо розробленим залишається питання їх системної взаємодії як інтегрованих чинників забезпечення економічної безпеки акціонерних товариств в умовах євроінтеграції, що й зумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження.

**Формування цілей статті.** Метою статті є обґрунтування ролі корпоративної культури та комплаєнс-контролю як взаємопов'язаних елементів системи корпоративного управління та економічної безпеки українських акціонерних товариств в умовах євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Європейська інтеграція України зумовлює глибоку трансформацію інституційних засад функціонування акціонерних товариств. Впровадження норм ЄС у сфері корпоративного управління, прозорості, фінансової звітності, захисту прав інвесторів та протидії корупції формує нові вимоги до внутрішньої організації бізнесу, системи прийняття рішень і розподілу відповідальності. Акціонерні товариства дедалі більше розглядаються не лише як економічні, а й як соціально відповідальні інституції, інтегровані у систему європейських ринків капіталу та

регуляторних стандартів (Мітрофанова, 2019).

У цій парадигмі корпоративне управління перестає бути сукупністю формальних процедур і набуває рис комплексної системи забезпечення балансу інтересів між акціонерами, менеджментом, працівниками, кредиторами та суспільством. Саме в такій системі корпоративна культура і комплаєнс-контроль виступають фундаментальними механізмами забезпечення стійкості, передбачуваності та довіри, без яких неможливе ефективне функціонування сучасних корпорацій.

Для українських акціонерних товариств ця трансформація є особливо складною через спадщину пострадянської моделі управління, де домінували інсайдерські інтереси, неформальні практики, низький рівень правової культури та слабка підзвітність менеджменту. Євроінтеграція змушує такі підприємства переорієнтовуватися на принципи доброчесності, транспарентності та відповідальності, що безпосередньо пов'язано з формуванням нової корпоративної культури та інституціоналізацією комплаєнс-контролю (Козинська, Шпак, 2025).

Корпоративна культура є системою цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які визначають спосіб мислення та дій працівників і менеджменту в організації (Гриценко, 2017). У контексті корпоративного управління вона виконує функцію «м'якого регулятора», що формує внутрішні обмеження для опортуністичної поведінки, сприяє дотриманню етичних стандартів та забезпечує узгодженість рішень на всіх рівнях управління.

Для українських акціонерних товариств значення корпоративної культури особливо зростає в умовах євроінтеграції, оскільки зовнішні регуляторні вимоги ЄС можуть бути ефективними лише тоді, коли вони підкріплені внутрішньою готовністю організації їх дотримуватися (Литвиненко, 2023). Корпоративна культура



добросовісності, відповідальності та відкритості знижує транзакційні витрати контролю, мінімізує конфлікти інтересів і створює передумови для довгострокової стабільності та підвищує рівень конкурентоспроможності (Копитко, Вінчук, 2022).

З позицій економічної безпеки корпоративна культура виконує превентивну функцію, оскільки формує середовище, в якому зменшується ймовірність зловживань, шахрайства, корупції та репутаційних ризиків (Король, Сетфанишин, 2025). Підприємства з високим рівнем корпоративної культури легше адаптуються до змін регуляторного середовища, краще інтегруються в міжнародні ланцюги вартості та мають вищу інвестиційну привабливість.

Комплаєнс-контроль у сучасному корпоративному управлінні розглядається як система процедур і інструментів, спрямованих на забезпечення дотримання законодавства, внутрішніх політик, етичних кодексів і міжнародних стандартів (Bussmann, Niemeczek, 2019). Для акціонерних товариств в умовах євроінтеграції комплаєнс стає критично важливим елементом управління правовими, фінансовими та репутаційними ризиками.

Запровадження ефективного комплаєнс-контролю дозволяє українським компаніям зменшити ймовірність санкцій, штрафів, судових позовів і втрати довіри інвесторів. Особливо це актуально в умовах гармонізації українського законодавства з нормами ЄС у сферах боротьби з корупцією, відмивання коштів, захисту персональних даних, корпоративного розкриття інформації та сталого розвитку (Копитко, Вінчук, 2025).

Однак комплаєнс-контроль не може бути ефективним як суто формальна система. За відсутності підтримки з боку корпоративної культури він перетворюється на бюрократичний інструмент, який виконує лише символічну функцію. Лише поєднання формалізованих процедур комплаєнсу з реальною

культурою відповідальності та етичної поведінки здатне забезпечити стійкий ефект для економічної безпеки підприємства.

В умовах євроінтеграції корпоративна культура і комплаєнс-контроль повинні розглядатися як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи корпоративного управління. Корпоративна культура створює внутрішню мотивацію до дотримання правил, тоді як комплаєнс-контроль забезпечує формалізований механізм перевірки та відповідальності.

Для українських акціонерних товариств така синергія є ключовою передумовою підвищення економічної безпеки. Вона дозволяє не лише реагувати на порушення, а й запобігати їм шляхом формування відповідного поведінкового середовища. Це особливо важливо в період адаптації до європейських стандартів, коли зростає складність регуляторних вимог і ризик помилок або зловживань.

Інтеграція корпоративної культури та комплаєнс-контролю в систему корпоративного управління сприяє підвищенню прозорості, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню довіри з боку інвесторів та партнерів. У довгостроковій перспективі це формує стійкі конкурентні переваги українських акціонерних товариств на європейських ринках.

Комплаєнс-контроль у сучасних акціонерних товариствах виконує не лише функцію дотримання норм законодавства та внутрішніх політик, а й відіграє ключову роль у формуванні й трансформації корпоративної культури (Михаліцька, Яцик, 2025). Через систему правил, процедур, стандартів поведінки та механізмів відповідальності комплаєнс безпосередньо впливає на цінності, установки та моделі поведінки персоналу і менеджменту.

Насамперед доцільно відмітити, що комплаєнс-контроль інституціоналізує етичні норми у повсякденній діяльності підприємства. Кодекси етики,

антикорупційні політики, правила управління конфліктами інтересів, процедури розкриття інформації переводять абстрактні цінності доброчесності, прозорості та відповідальності у чітко визначені стандарти поведінки. У результаті корпоративна культура перестає бути суто декларативною і набуває операційного характеру, коли кожен працівник розуміє допустимі та недопустимі межі своєї поведінки (Coglianese, 2024).

Наступним аспектом є те, що комплаєнс-контроль формує культуру відповідальності та підзвітності. Запровадження внутрішніх механізмів моніторингу, внутрішніх розслідувань, каналів повідомлення про порушення і санкцій за недотримання правил створює відчуття неминучості відповідальності за порушення норм (Coglianese, Nash, 2021). Це поступово витісняє толерантність до неформальних практик, яка була характерною для багатьох українських акціонерних товариств, і закріплює в корпоративній культурі орієнтацію на законність та етичність.

Крім того, комплаєнс сприяє формуванню культури прозорості та довіри. Регулярне розкриття інформації, внутрішні аудити, комплаєнс-звітування та стандартизовані процедури прийняття рішень зменшують інформаційну асиметрію між акціонерами, наглядовими органами і менеджментом. Це підвищує рівень довіри всередині компанії та з боку зовнішніх стейкхолдерів, що є ключовою складовою зрілої корпоративної культури.

Важливим моментом є те, що комплаєнс-контроль впливає на стиль лідерства та управлінські практики. Керівники, які діють у середовищі жорстких комплаєнс-вимог, змушені демонструвати особистий приклад дотримання правил, що формує культуру етичного лідерства (Gordon J., 2018). Такий приклад має вирішальне значення для закріплення корпоративних цінностей і формування довгострокових моделей поведінки персоналу.

Комплаєнс сприяє інтеграції європейських стандартів корпоративної поведінки в організаційну культуру українських акціонерних товариств. Адаптація до норм ЄС у сфері антикорупційної політики, захисту прав інвесторів, ESG та корпоративної соціальної відповідальності трансформує корпоративну культуру в напрямі більшої відкритості, орієнтації на сталий розвиток і довгострокову вартість компанії.

Зважаючи на аналізовані вище аспекти, комплаєнс-контроль виступає потужним інструментом культурної трансформації акціонерних товариств. Він не лише обмежує небажану поведінку, а й формує позитивні корпоративні цінності, сприяє розвитку культури доброчесності, відповідальності та прозорості, що в умовах євроінтеграції є критично важливим чинником підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності українських корпорацій.

Економічна безпека акціонерних товариств у сучасних умовах дедалі більше залежить не лише від фінансових чи виробничих показників, а й від якості корпоративного управління, рівня комплаєнсу та корпоративної культури. Підприємства, які спроможні забезпечити відповідність європейським стандартам доброчесності та прозорості, отримують доступ до ширших фінансових ресурсів, міжнародних партнерств і технологій.

Для України це означає, що розвиток корпоративної культури та комплаєнс-контролю має розглядатися як стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності національних акціонерних товариств. Успішна інтеграція до європейського економічного простору можлива лише за умови, що внутрішні управлінські практики відповідатимуть принципам верховенства права, відповідальності та сталого розвитку.

Таким чином, можна сформулювати комплексну модель впливу комплаєнс-контролю та корпоративної культури акціонерних товариств як елементів корпоративного управління на рівень

економічної безпеки та інвестиційної привабливості (рис. 1)



**Рис. 1. Модель впливу комплаєнс-контролю та корпоративної культури акціонерних товариств як елементів корпоративного управління на рівень економічної безпеки та інвестиційної привабливості**

*Джерело: розроблено авторами за допомогою ChatGPT-5.4*

Узагальнюючи, можна зазначити, що корпоративна культура і комплаєнс-контроль виступають не допоміжними, а системоутворюючими елементами корпоративного управління, які безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки, стійкість і довгострокову вартість українських акціонерних товариств у процесі євроінтеграції.

**Висновки.** У процесі дослідження обґрунтовано, що в умовах євроінтеграції корпоративна культура і комплаєнс-контроль набувають статусу системоутворюючих елементів корпоративного управління українських акціонерних товариств, які безпосередньо впливають на рівень їх економічної безпеки, стійкості та інвестиційної привабливості. Встановлено, що формальне запровадження європейських регуляторних вимог без глибокої трансформації внутрішніх цінностей і моделей поведінки персоналу не забезпечує

реального зниження корпоративних ризиків і не створює передумов для сталого розвитку.

Доведено, що корпоративна культура виконує функцію внутрішнього інституційного середовища, яке визначає сприйняття правил, норм і стандартів комплаєнсу, тоді як комплаєнс-контроль забезпечує механізм їх практичної реалізації, моніторингу та примусового дотримання. Їх взаємодія формує синергетичний ефект, за якого поєднання «м'яких» культурних чинників і «жорстких» інструментів контролю дозволяє істотно знизити ймовірність корупційних, правових, фінансових і репутаційних загроз.

Виявлено, що для більшості українських акціонерних товариств характерною є проблема фрагментарності впровадження комплаєнс-практик, коли вони існують ізольовано від корпоративної культури та не інтегровані в систему стратегічного управління. Це знижує

ефективність корпоративного контролю і створює додаткові ризики в процесі адаптації до європейських стандартів корпоративного управління. Запропонований у дослідженні підхід до інтеграції комплаєнс-контролю і корпоративної культури дозволяє підвищити рівень прозорості, відповідальності менеджменту та довіри з боку інвесторів і партнерів.

Отримані результати підтверджують, що розвиток корпоративної культури доброчесності та інституціоналізація комплаєнс-контролю є не лише інструментами дотримання нормативних вимог ЄС, а й важливими чинниками формування довгострокових конкурентних переваг та економічної безпеки українських акціонерних товариств.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що під час підготовки статті було використано ChatGPT для побудови рисунка 1. Зміст, структура та наукова коректність рисунка були перевірені й затверджені авторами. Відповідальність за зміст статті та дотримання академічної доброчесності повністю належить авторам.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Мітрофанова О. (2019). Україна – ЄС: виклики сучасності. Україна – Європейський Союз: від партнерства до асоціації: Український Щорічник з Європейських Інтеграційних Студій. Вип. II. Луцьк, Терен. С. 177-185. <https://yearlybook-aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Ukravinskyi-SHHorichnyk-z-YEvropejskyh-Integracijnyh-Studij.-Vypusk-II.pdf>
2. Козинська А. А., Шпак К. О. (2025). Вплив євроінтеграції на розвиток комплаєнсу в українських компаніях. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції*: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк». С. 128-130. <https://dspace.vspu.edu.ua/items/f6aa60c8-b811-46bf-8977-c25bb543b380>
3. Лаврінченко О. В., Фролова Т. О., Ананьєв М. Ю. (2020). Акціонерні товариства в умовах євроінтеграційної трансформації українського законодавства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 21-22. С. 23 – 29. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.21-22.23>
4. Гриценко Н. В. (2017). Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 59. С. 284–290.
5. Литвиненко Н. (2023). Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
6. Копитко М.І. (2016). Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.
7. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету "КРОК"*. №2 (62). С. 83-89.
8. Копитко М.І., Вінічук М.В. (2022). Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки.

Вчені записки університету КРОК. № 3 (67). С. 62-68. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

9. Король В. С., Сетфанишин Л.С. (2025). Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Академічні візії*. № 43. С. 1-9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15402235>

10. Bussmann K.D., & Niemeczek A. (2019). Compliance through company culture and values: An international study based on the example of corruption prevention. *Journal of Business Ethics*, 157, 797-811. doi: 10.1007/s10551-017-3681-5.

11. Coglianese, C. (2024). *Compliance is the bridge to better regulatory outcomes*. Retrieved from <https://www.theregreview.org/2024/02/12/coglianese-compliance-is-the-bridge-to-better-regulatory-outcomes/>

12. Coglianese C., & Nash J. (2021). Compliance management systems: Do they make a difference? In B. Rooij & D.D. Sokol (Eds.), *The Cambridge handbook of compliance* (pp. 571-593). Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781108759458.039.

13. Копитко М.І., Вінічук М.В. (2025). Комплаєнс-контроль у системі публічного управління та контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2025. № 2. С. 3-11. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-1>

14. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. (2025). Еволюція концепції комплаєнсу в системі корпоративного управління підприємства: етичні, стратегічні та антикризові аспекти. *Ефективна економіка*. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.25>.

15. Gordon J. (2018). *Driving corporate integrity with a culture of compliance*. <https://www.adp.com/spark/articles/2016/10/driving-corporate-integrity-with-a-culture-of-compliance.aspx>.

16. Швидка Т., Халецька К. (2020). Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво, господарство і право*. № 12. С. 85-90. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.14>

УДК 005.8:004.4 (477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-209-215

Дата надходження: 17.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ІТ-КОМАНД

**Олена Данченко<sup>1</sup>, Богдан Висовень<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Д-р техн. наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна, email: ElenaDan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

<sup>2</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: yabodic@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6220-341X>

## FEATURES OF IMPLEMENTING THE AGILE METHODOLOGY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF IT TEAMS

**Olena Danchenko<sup>1</sup>, Bohdan Vysoven<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Computer Science and Systems Analysis, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, email: ElenaDan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

<sup>2</sup>PhD student of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: yabodic@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6220-341X>

**Анотація.** Стаття привчена дослідженню особливостей впровадження Agile в практику роботи ІТ-команд з метою підвищення рівня їх ефективності. Актуальність зазначеної проблематики зумовлена тою роллю, яку в сучасних умовах трансформації національної економіки відповідно до новітньої парадигми Індустрії 4.0 відіграє ІТ-галузь. Дослідження ґрунтується на визначенні основ проєктного менеджменту в ІТ, що враховують специфіку життєвого циклу розробки програмного забезпечення, який складається з етапів планування, аналізу, проєктування, розробки, тестування, інтеграції, розгортання та впровадження продукту, а також подальшої підтримки програмного продукту. На цій основі в історичній ретроспективі порівнюються дві групи методологічних підходів до проєктного менеджменту в ІТ: водоспадна модель управління життєвим циклом розробки програмного забезпечення та група Agile-підходів: інкрементальна модель; V-модель; прототипна модель; ітераційна модель; спіральна модель; Kanban-підхід та Scrum-підхід. В статті визначено цінності Agile-філософії, сформовані як система пріоритетів в управлінні ІТ-командами, а також систематизовано особливості впровадження основних Agile-підходів: окреслено сфери застосування, в яких той чи інший підхід працює максимально ефективно, визначено їх переваги та недоліки. Agile-підходи в проєктному менеджменті спрямовані на гнучкість, швидкість, командну роботу, готовність до змін, орієнтацію на реальні потреби клієнта. На основі проведеного дослідження робиться висновок про розвиток та експансію існуючих Agile-підходів, що демонструють свою ефективність не тільки для невеликих ІТ-команд, але й в умовах управління масштабними проєктами. Подальші дослідження зазначеної проблематики мають визначити вектори подальшого становлення Agile-методології відповідно до викликів сучасного соціально-економічного розвитку.

**Ключові слова:** Agile-підходи, Agile-маніфест, проєктний менеджмент, SDLC, ІТ-команда, ефективність в ІТ.

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

**Abstract.** The article is devoted to the study of the features of implementing Agile in the practice of IT teams in order to increase their efficiency. The relevance of the above-mentioned issues is due to the role that the IT industry plays in the modern conditions of the transformation of the national economy in accordance with the latest Industry 4.0 paradigm. The study is based on determining the foundations of project management in IT, which take into account the specifics of the software development life cycle, which consists of the stages of planning, analysis, design, development, testing, integration, deployment and implementation of the product, as well as further support of the software product. On this basis, two groups of methodological approaches to project management in IT are compared in a historical retrospective: the waterfall model of software development life cycle management and a group of Agile approaches: the incremental model; V-model; prototype model; iterative model; spiral model; Kanban approach and Scrum approach.



*The article defines the values of the Agile philosophy, formed as a system of priorities in the management of IT teams, and also systematizes the features of the implementation of the main Agile approaches: outlines the areas of application in which one or another approach works most effectively, identifies their advantages and disadvantages. Agile approaches in project management are aimed at flexibility, speed, teamwork, readiness for change, and orientation to the real needs of the client. Based on the research conducted, a conclusion is drawn about the development and expansion of existing Agile approaches, which demonstrate their effectiveness not only for small IT teams, but also in the management of large-scale projects. Further research into the above issues should determine the vectors for the further development of the Agile methodology in accordance with the challenges of modern socio-economic development.*

**Keywords:** Agile methods, Agile manifesto, project management, SDLC, IT team, IT efficiency

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

**Постановка проблеми.** Перехід до новітньої суспільно-економічної парадигми, відомої як Індустрія 4.0, зумовлює зростання ролі ІТ-галузі як в світі в цілому, так і в Україні зокрема. Розвиток ІТ є критично важливим для вітчизняної економіки, оскільки саме ця сфера є основою для її інноваційного розвитку: переважна більшість інноваційних проєктів та стартапів створюються в галузі ІТ або мають ІТ-компонент. При цьому слід враховувати, що управління роботою ІТ-команд має принципові відмінності від управління бізнесом в інших галузях економіки: менеджмент в ІТ має виражений проєктний акцент, а його інструменти та методи є гнучкими та адаптивними. Для забезпечення ефективної роботи ІТ-команд впровадження Agile-підходів на сьогодні є обов'язковою умовою, тому дослідження особливостей їх впровадження є актуальним і своєчасним завданням, що і зумовило предмет та мету даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками кількість наукових публікацій вітчизняних фахівців, присвячених Agile-підходам, суттєво зросла.

Зокрема, автори Дугов та Терзян (2024) досліджують в своїй статті ризики та продуктивність в міжнародних ІТ-проєктах, обґрунтовано вказуючи на необхідність врахування можливих мовних бар'єрів та культурних відмінностей для успішного впровадження Agile-підходів в міжнародних ІТ-командах. Для подолання ризиків та підвищення ефективності вони пропонують модель, що включає стандартизацію бізнес-процесів, проведення міжкультурних тренінгів та

застосування багатомовних комунікаційних платформ.

Ковальчук та Комарова (2023) досліджують Agile-підходи в управлінні командами, обґрунтовуючи характеристики ефективних команд та визначаючи засади Agile-філософії з акцентом на використання методики Scrum для управління як однією, так і декількома командами.

Питанням оптимізації Agile-підходів в ІТ-проєктах приділяють увагу Марченко та Мезенцева (2020), також розглядаючи ризики їх застосування та питання підвищення управлінської ефективності в ІТ, але з акцентом на методику Kanban.

Павлюк та Полусмяк (2024) пропонують комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності HR-менеджменту шляхом впровадження методики Scrum.

Радченко, Левковська та Соболева (2023) проводять порівняльний аналіз методик Scrum та Kanban в Agile-середовищі, досліджуючи їх переваги та недоліки, а також чинники, що зумовлюють доцільність їх застосування за різних сценаріїв.

Тим не менш, робіт, в яких досліджується підвищення ефективності роботи ІТ-команд за рахунок впровадження Agile-підходів досі ще бракує.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз особливостей впровадження методів Agile в практику роботи ІТ-команд з метою підвищення рівня їх ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджмент ІТ-команд ґрунтується на розумінні специфіки життєвого циклу розробки програмного

забезпечення (SDLC – The Software Development Life cycle), що являє собою замкнене коло з таких етапів, як планування, аналіз, дизайн (проектування), імплементація (розробка), тестування, інтеграція, розгортання та впровадження продукту, підтримка програмного продукту. На етапі планування визначається мета проєкту, основні вимоги, обсяг робіт та ресурси, часові рамки, вартість та розподіл ресурсів. На етапі аналізу відбувається визначення та документування вимог у вигляді технічного завдання для розробки. Етап проектування полягає у створенні детальних архітектурних і системних дизайнів, які будуть слугувати основою для подальшої розробки програмного продукту (структура баз даних, визначення архітектури системи, дизайн користувацьких інтерфейсів). На стадії розробки програмісти перетворюють специфікації в програмний код (написання коду, тестування коду, інтеграція коду). На етапі тестування і розгортання відбувається тестування готового програмного продукту на предмет його відповідності бізнес-вимогам та на відсутність помилок, а також тестове розгортання продукту у реальному середовищі експлуатації. На етапі підтримки програмісти здійснюють моніторинг та забезпечують стабільну роботу продукту, виправляючи виявлені помилки. Водночас створюється необхідна документація, що має на меті забезпечити легкість використання та обслуговування програмного продукту, а також ідентифікуються області для удосконалення, спрямоване на забезпечення безперебійне функціонування та оновлення системи.

Оскільки робота ІТ-команд має чітку проєктну орієнтацію, управління такими командами базується на проєктному менеджменті, що використовує як строгі «водоспадні» методики, так і гнучкі Agile-підходи (в залежності від специфіки проєкту). Використання оптимальних методик дозволяє підвищити ефективність роботи ІТ-команд за рахунок зниження непродуктивних витрат часу – а, отже, і

витрат за проєктом.

Історично першою методологією проєктного управління в ІТ, яка застосовується з 70-х рр. XX ст., є водоспадна (каскадна) модель управління життєвим циклом програмного забезпечення. Вона передбачає чітке дотримання послідовності етапів SDLC – кожен наступний етап починається тільки після повного завершення попереднього. Недолік такого підходу полягає в тому, що після завершення того чи іншого етапу майже неможливо здійснити зміни та внести коригування, не скасувавши при цьому весь проєкт, що є критично важливим для стартапів та інших ІТ-проєктів, які реалізуються в середовищі з високим ступенем невизначеності. Тому водоспадна модель проєктного менеджменту в ІТ має чітко окреслені межі свого застосування, вона використовується переважно в тих випадках, коли ще до початку проєкту можна достатньо точно сформулювати всі технічні та бізнес-вимоги, при цьому імовірність того, що вони будуть динамічно змінюватись, низька, а ризики – визначені і контрольовані.

Водоспадна модель є оптимальною для великих та складних проєктів з високим рівнем контролю за ризиками та низькою невизначеністю. Її переваги полягають в простоті управління, чіткості формулювання вимог, ретельно розроблених документації, високій прогнозованості процесів. Втім, її недоліки, зокрема: жорсткість і фіксованість структури (неможливо повернутись до попереднього етапу без значних витрат часу та інших ресурсів); зростання ризиків у випадку змін; суттєві витрати на розробку документації; затримки під час тестування; відсутність зворотного зв'язку – суттєво знижують її ефективність при застосуванні в управлінні переважною більшістю сучасних проєктів з високим ступенем інноваційності, а, отже, і невизначеності.

Сфера ІТ розвивається надзвичайно швидкими темпами, а ІТ-команди переважною мірою працюють в



інноваційному полі, тому застосування водоспадної моделі SDLC в більшості проєктів може мати наслідком зниження ефективності та втрату конкурентних переваг: краще випустити програмний продукт на ринок швидше, а потім вдосконалювати його на основі клієнтського зворотного зв'язку, ніж поступитися конкурентам в швидкості виведення на ринок, особливо в умовах постійного вдосконалення технологічної бази. Крім того, в інноваційному полі рівень невизначеності надто високий, а ІТ-стартапи переважно працюють з гіпотезами про потреби та вимоги клієнтів, перевірити які можна тільки за наявності  $\alpha$ - та  $\beta$ -версій продукту. Це вимагає значно більш гнучких підходів, ніж пропонує водоспадна модель,

саме тому в 2001 р. було розроблено Agile-маніфест як рамкову методологію для гнучких підходів в проєктному менеджменті. Цінності (пріоритети) Agile-маніфесту представлені на рис. 1 (побудовано на основі Temole & Atanasova, 2025).

Таким чином, пріоритизація цінностей в Agile-філософії полягає в наступному: люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт є більш важливим, ніж детально розроблена документація; поточна співпраця з клієнтом в процесі розробки має більше значення, ніж попереднє обговорення деталей угоди; готовність до змін є більш важливою, ніж суворе дотримання плану.



**Рис.1. Цінності (пріоритети) Agile-маніфесту**

*Джерело: Temole & Atanasova, 2025*

Особливості впровадження Agile-підходу в управління ІТ-командами полягають в наступному:

- найвищий пріоритет віддається задоволенню клієнтських потреб шляхом регулярного та випереджаючого постачання програмного продукту («швидше = краще»);

- позитивне ставлення до змін зберігається незалежно від етапу розробки продукту, оскільки саме зміни – це можливість зробити продукт кращим;

- орієнтація на часті релізи дозволяє швидше отримати зворотній зв'язок від цільової аудиторії;

- має місце орієнтація на командну

роботу з щоденною комунікацією розробників та замовників від бізнесу;

- орієнтація на мотивацію та відповідальність членів ІТ-команд: перевага віддається довірі мотивованим спеціалістам замість жорстких бюрократичних структур;

- важливим аспектом є орієнтація на безпосередню особисту комунікацію;

- головний показник прогресу проєкту – працюючий продукт;

- усвідомлюється необхідність підтримки постійного темпу розробки;

- підвищена увага приділяється технічним аспектам проєкту;

- робиться акцент на простоту та мінімізацію в розробці («робіть менше – досягайте більше»);

- важливою є орієнтація на самоорганізацію;

- ключовим моментом є націленість на пошук інструментів підвищення ефективності і вдосконалення процесів, а також готовність відповідно коригувати роботу.

Agile-підходи в проєктному менеджменті спрямовані на гнучкість, швидкість, командну роботу, готовність до змін, орієнтацію на реальні потреби клієнта. Слід зазначити, що переважна більшість гнучких підходів в проєктному менеджменті були розроблені задовго до формулювання цінностей та принципів Agile-маніфесту, але саме на його основі вони набули свого розвитку.

Розглянемо основні Agile-підходи в управлінні ІТ-командами:

- інкрементальна модель SDLC – кожен інкремент програмного продукту розробляється через повний цикл розробки, але в меншому масштабі;

- V-модель SDLC – модель з орієнтацією на перевірку та верифікацію, які мають бути передбачені на кожному етапі розробки;

- прототипна модель SDLC – широко застосовується в інноваційних проєктах та стартапах;

- ітераційна модель SDLC – розробка програмного продукту через повторювані цикли ітерацій;

- спіральна модель SDLC – один з типів ітераційних моделей з акцентом на аналіз ризиків;

- Kanban-підхід – методологія візуалізації управління проєктом, що в якості альтернативи жорсткому плануванню розглядає гнучку навігацію в проєкті;

- Scrum-підхід – фреймворк для розробки проєктів та проєктного менеджменту, який є найпопулярнішим Agile-підходом: він орієнтується на короткі цикли розробки (Scrum-процес) та особливо поширений в управлінні невеликими ІТ-командами.

Систематизуємо особливості впровадження основних Agile-підходів в управління ІТ-командами (табл. 1, побудовано на основі Temole & Atanasova, 2025; Cohen, Lindvall & Costa, 2004; Dingsoyr, Dyba & Moe, 2010; Ghimire, & Charters, 2022; Schwaber, 2004).

Таблиця 1

### Особливості впровадження основних Agile-підходів в управління ІТ-командами

| Agile-підхід    | Сфера застосування                                                                                                                                             | Переваги                                                                                                                                                                           | Недоліки                                                                                                                                                                 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інкрементальний | Проєкти з чіткими вимогами, що передбачають швидке впровадження на ринок. Також є ефективною в стартап-командах, що не мають значного досвіду в сфері розробки | <ul style="list-style-type: none"> <li>- раннє виявлення помилок</li> <li>- швидкість розробки</li> <li>- менші витрати на зміни</li> <li>- активна участь користувачів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- складність управління (менеджмент кожного інкременту)</li> <li>- проблеми з інтеграцією інкрементів у єдиний продукт</li> </ul> |

*Продовження Таблиці 1*

|                  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V-модель         | Проекти, де критично важливою є надійність, а вимоги є чітко визначеними та незмінними (зокрема ПЗ для медичної та авіакосмічної галузі)                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кожен етап розробки перевіряється тестовими діями</li> <li>- детальне планування</li> <li>- висока якість продукту завдяки ранньому виявленню помилок</li> <li>- чітка документація</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня гнучкість</li> <li>- високі витрати на зміни</li> </ul>                                                                                                                                   |
| Прототипний      | Проекти, де важко визначити потреби користувачів. Стартапи, яким необхідно швидко продемонструвати концепцію інноваційного продукту                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке створення прототипів</li> <li>- залучення користувачів у процес розробки</li> <li>- ітеративні покращення</li> <li>- гнучкість у змінах</li> <li>- зниження ризиків</li> <li>- високий рівень користувацької задоволеності</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- часті зміни, що мають наслідком збільшення трудомісткості проекту</li> <li>- витрати на повторне виконання при розробці декількох прототипів</li> <li>- складність управління</li> </ul>             |
| Ітераційний      | Проекти, в яких важко точно спрогнозувати всі вимоги на початку (нові продукти, продукти з інноваційною складовою, продукти на динамічних ринках)                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучкість</li> <li>- раннє виявлення та виправлення помилок</li> <li>- мотивація команди</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- потреба в частому плануванні та переплануванні</li> <li>- зростання загальних витрат проекту</li> <li>- загроза нескінченних вдосконалень, що відволікають від досягнення початкової мети</li> </ul> |
| Спіральна модель | Проекти з високим рівнем ризиків, які не можливо достатньо точно оцінити заздалегідь (розробка принципово нового або нетипового ПЗ). Великі, складні та дорогі проекти, де вимоги не визначені чітко або можуть змінюватись | <ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучкість управління змінами</li> <li>- зосередження на ризиках</li> <li>- тісна та ефективна взаємодія між командою та зацікавленими сторонами</li> <li>- поступовість реалізації та можливість включити додаткові функції пізніше</li> <li>- можливість зворотного зв'язку на кожному етапі розробки</li> <li>- моніторинг поточного стану проекту в режимі реального часу</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість</li> <li>- затягування часових рамок проекту</li> <li>- складність управління (не підходить для невеликих команд)</li> </ul>                                                         |
| Kanban           | Другий за популярністю Agile-підхід, який застосовується в проектах різних типів. Особливо ефективним є для стартапів.                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наочність (надає чітку картину поточного стану проекту)</li> <li>- дозволяє ефективно реагувати на виклики</li> <li>- гнучкість у виконанні завдань та в плануванні</li> <li>- високий рівень мотивації команди</li> <li>- зменшення тривалості циклу розробки</li> <li>- зменшення кількості вузьких місць</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- втрачається ефективність при управлінні великими командами (понад 5 осіб)</li> <li>- не підходить для довгострокового планування</li> </ul>                                                          |

Продовження Таблиці 1

|       |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                  |                                 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Scrum | Перший за популярністю Agile-підхід, є ідеальним для проєктів, що ростуть та масштабуються: мобільні додатки, веб-додатки, соцмережі, сайти та ін. Краще працює в невеликих командах з чітко визначеними обов'язками | - гнучкість та адаптивність<br>- прозорість процесів<br>- покращення якості<br>- підвищення ефективності<br>- видимі результати після кожного спринту<br>- мотивованість команди | - значні витрати часу на наради |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|

Джерело: Temole & Atanasova, 2025; Cohen, Lindvall & Costa, 2004; Dingsoyr, Dyba & Moe, 2010; Ghimire, & Charters, 2022; Schwaber, 2004

**Висновки.** Традиційне уявлення про те, що Agile-підходи в проєктному менеджменті ІТ-галузі є ефективними лише для невеликих команд, поступово змінюється внаслідок успішної експансії Agile-методології в управління великими проєктними групами, що складаються з десятків або навіть сотень спеціалістів і працюють у середовищах високої складності. Сьогодні Agile-підходи демонструють свою ефективність у значно ширшому діапазоні ситуацій, ніж це передбачалось в період закладення

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

- Другов, О. О., & Терзян, Р. Г. (2024). Agile для міжнародних ІТ-проєктів: продуктивність та ризики. *Економіка та суспільство*, (63). doi: 10.32782/2524-0072/2024-63-17
- Ковальчук, Н. В., & Комарова, К. В. (2023). Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*, (47). doi: 10.32782/2524-0072/2023-47-20
- Марченко, В. М., & Мезенцева, О. О. (2020). Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в ІТ-проєктах. *Ефективна економіка*, (1). doi: [10.32702/2307-2105-2020.1.8](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.8)
- Павлюк, Т. С., & Полусмяк, Л. Л. (2024). Розробка універсальних заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження SCRUM-технологій. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(29), 94-102.
- Радченко, Г. А., Левковська, Т. А., & Соболева, А.

теоретико-методологічних засад Agile. Закономірно, що підходи до впровадження Agile в практику управління ІТ-командами, відрізняються в залежності від специфіки та масштабів проєкту, а також в залежності від стадії SDLC. Саме тому Agile-інструментарій продовжує розвиватись та вдосконалюватись, а драйвером таких змін виступає динамічність та інноваційність сфери інформаційних технологій, яка відповідно до своєї природи вимагає безперервного пошуку, оптимізації та вдосконалення існуючих рішень.

- В. (2023). Особливості методології KANBAN та SCRUM при реалізації принципів agile-маркетингу. *Економіка та суспільство*, (50). doi: 10.32782/2524-0072/2023-50-24
- Temole, F., & Atanasova, D. (2025). Agile integration in software development: Principles, practices, and challenges. *Software Engineering*, 11(1), 18–29.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P., (2004). An Introduction To Agile Methods. *Advances in Computers*, (62), 1-66.
- Dingsoyr, T., Dyba, T., & Moe, N.B. (2010). Agile Software Development: Current Research and Future Directions. Springer-Verlag, Heidelberg.
- Ghimire, D., & Charters, S. (2022). The Impact of Agile Development Practices on Project Outcomes. *Software*, 1(3), 265-275.
- Schwaber K. (2004). Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press

УДК 658.8:339.188:005.334

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-216-221

Дата надходження: 03.03.2026

Дата прийняття до друку: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В СИСТЕМІ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Ганна Мирошніченко<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри національної безпеки та підприємництва, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна, e-mail: myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

## RISK MANAGEMENT METHODS IN SUPPLY CHAINS WITHIN THE ENTERPRISE CATEGORY MANAGEMENT SYSTEM

Ganna Myroshnychenko<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Candidate of Sciences (Economics), associate professor, associate professor of the Department of National Security and Entrepreneurship, State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine, e-mail: myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками в ланцюгах постачання в умовах застосування категорійного менеджменту на підприємстві. Розкрито сутність категорійного менеджменту як інструменту стратегічного управління товарними категоріями та обґрунтовано його роль у забезпеченні стійкості й ефективності функціонування ланцюгів постачання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ризиками в ланцюгах постачання на основі інтеграції інструментів ризик-менеджменту в систему категорійного менеджменту підприємства. Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, а також методи структуризації та моделювання управлінських процесів. Застосування цих методів дозволило комплексно дослідити особливості формування ризиків у ланцюгах постачання та визначити напрями їх ефективного управління. У роботі систематизовано ключові види ризиків, що виникають у процесі взаємодії з постачальниками та управління товарними категоріями, а також визначено підходи до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. У межах дослідження запропоновано модель управління ризиками в ланцюгах постачання в системі категорійного менеджменту, яка передбачає інтеграцію інструментів ризик-менеджменту у процеси управління товарними категоріями та взаємодії з постачальниками. Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методичних підходів до інтеграції інструментів ризик-менеджменту в систему категорійного менеджменту. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі та методів підприємствами для зниження ризиків постачання, підвищення надійності взаємодії з партнерами та оптимізації управління товарними категоріями.

**Ключові слова:** управління ризиками, ризик-менеджмент, ланцюги постачання, категорійний менеджмент, ризики постачання, управління товарними категоріями, постачальники, логістичні ризики, модель управління ризиками.

**Формули:** 0; **рис.:** 1; **табл.:** 2, **бібл.:** 10

**Abstract.** The article examines the theoretical and applied aspects of risk management in supply chains under the conditions of implementing category management at the enterprise level. The essence of category management as a tool for the strategic management of product categories is revealed, and its role in ensuring the stability and efficiency of supply chain functioning is substantiated. In modern conditions of increasing market uncertainty, globalization of economic processes, and growing complexity of logistics interactions, the issues of effective risk management in supply chains become especially relevant for ensuring the sustainable development and competitiveness of enterprises. The purpose of the study is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving risk management in supply chains based on the integration of risk management tools into the enterprise category management system. The methodological basis of the research includes a systemic approach, methods of scientific generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, as well as methods of structuring and modeling managerial processes. The application of these methods made it possible to comprehensively investigate the features of risk formation in supply chains and to determine the directions for their effective management. The study systematizes the key types of risks arising

*in the process of interaction with suppliers and product category management, and also identifies approaches to their identification, assessment, and minimization. Within the framework of the research, a model of risk management in supply chains within the category management system is proposed. The model involves the integration of risk management tools into the processes of product category management and supplier interaction. The scientific novelty of the research lies in improving methodological approaches to integrating risk management tools into the category management system. The practical significance of the study is determined by the possibility of using the proposed model and methods by enterprises to reduce supply risks, increase the reliability of cooperation with partners, and optimize the management of product categories.*

**Keywords:** risk management, supply chains, category management, supply risks, product category management, suppliers, logistics risks, risk management model.

**Formulas:**0; **fig.:** 1; **tab.:** 2; **bibl.:**10

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та швидкої зміни ринкового середовища ефективне управління ланцюгами постачання стає одним із вагомих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ланцюг постачання являє собою систему взаємопов'язаних процесів і учасників, які забезпечують рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників до кінцевого споживача. Виходячи з цього ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від стабільності та узгодженості роботи всіх елементів ланцюга постачання. Порушення постачань, затримки доставки товарів, нестабільність роботи постачальників або коливання попиту можуть призвести до фінансових втрат, зниження рівня обслуговування споживачів та втрати ринкових позицій. У зв'язку з цим важливого значення набуває управління ризиками в ланцюгах постачання. В умовах розвитку сучасних підходів до управління підприємством особливої актуальності набуває інтеграція системи управління ризиками з інструментами логістичного та маркетингового менеджменту. Використання методів ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Особливу роль у цьому процесі відіграє категорійний менеджмент, який передбачає стратегічне управління асортиментом товарів на основі аналізу споживчого попиту та ефективності товарних категорій. Отже, стабільність

ланцюгів постачання та ефективне управління ризиками стають важливими умовами формування збалансованої асортиментної політики підприємства, що і обумовлює актуальність теми дослідження щодо методів управління ризиками в ланцюгах постачання у системі категорійного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі значну увагу приділено управлінню ризиками в ланцюгах постачання як критичній складовій стратегічного менеджменту підприємств. Так, в роботі (Sharifi & Naimzad, 2026), представлено систематичний огляд досліджень з управління ризиками ланцюгів постачання (SCRM), вказуючи на значне зростання наукових публікацій й уваги до ідентифікації, оцінювання та методів управління ризиками з 2020 р. (до пандемії COVID-19 та після неї), що обумовило нові тренди в аналізі ризикових подій та стратегій реагування в ланцюгах постачання. Окремі українські вчені також сформували важливі внески у практичні підходи до SCRM, так в роботі (Kharsun, L., Kavun-Moshkovska, O., Kotova, M., & Nechyporuk, A. 2022), розглянуто адаптацію управління ризиками для ланцюгів постачання електронної комерції в умовах політичної нестабільності, акцентуючи увагу на ранжуванні та класифікації ризиків, що негативно впливають на інформаційні зв'язки між учасниками ланцюга. Аналогічно (Г. Демченко, 2024) проаналізував стратегічні підходи до управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища, виокремивши

роль цифрової трансформації, аналітики даних і партнерської співпраці у підвищенні стійкості мереж постачання. Узагальнюючи наявні публікації, можна констатувати, що останні дослідження спрямовані на інтеграцію методів і технологій оцінювання ризиків, таких як машинне навчання (Khaleghi et al., 2025), та використання системного і категоріального підходів до закупівель і класифікації постачальників як складової ризик-орієнтованого управління. Зокрема, аналіз літератури демонструє зростання уваги до застосування моделей управління ризиками, що охоплюють ідентифікацію, оцінку, моніторинг і пом'якшення впливу ризиків із урахуванням категорійного менеджменту, як методу оптимізації закупівель і зниження вразливості ланцюгів постачання. Водночас питання інтеграції інструментів управління ризиками у систему категорійного менеджменту підприємства потребують подальшого дослідження.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація методів управління ризиками в ланцюгах постачання в контексті їх інтеграції в систему категорійного менеджменту підприємства. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження наукових підходів до управління ризиками в ланцюгах постачання та категорійного менеджменту. Метод системного аналізу використано для визначення взаємозв'язку між процесами управління ризиками та формування асортиментної політики підприємства. Метод класифікації застосовано для систематизації ризиків у ланцюгах постачання товарних категорій. Також використано графічний метод, що дозволив сформулювати концептуальну модель Risk-Oriented Category Management.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність функціонування системи категорійного

менеджменту підприємства значною мірою визначається стабільністю та надійністю ланцюгів постачання. Порушення процесів постачання можуть призводити до виникнення дефіциту товарів у торговельних точках, зниження рівня обслуговування споживачів, втрати частки ринку та зменшення прибутковості підприємства (Christopher, 2016), (Chopra & Meindl, 2019). З одного боку у системі категорійного менеджменту процес управління асортиментом безпосередньо пов'язаний із функціонуванням логістичної інфраструктури підприємства. Категорійні менеджери приймають рішення щодо формування товарних категорій, визначення асортиментної структури та співпраці з постачальниками. При цьому важливо враховувати не лише комерційну ефективність товарних позицій, але й ризики, пов'язані з їх постачанням, зокрема надійність постачальників, стабільність логістичних операцій, можливі транспортні обмеження та коливання попиту. З іншого боку у сучасній практиці управління ланцюгами постачання ризик-менеджмент базується на системному підході, що передбачає послідовне виконання таких етапів як ідентифікація ризиків, їх оцінювання, розробка заходів реагування та постійний моніторинг процесів постачання. Реалізація зазначеного підходу дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства (Tang, 2006; Ho et al., 2015).

Важливим інструментом управління ризиками є аналіз структури ланцюга постачання, який дає змогу визначити критичні точки виникнення логістичних порушень. До таких точок належать постачальники стратегічно важливих ресурсів, транспортні вузли, складські комплекси, а також дистрибуційні мережі. Виявлення цих критичних точок дозволяє підприємству концентрувати управлінські зусилля на найбільш уразливих ділянках ланцюга постачання.

У межах категорійного менеджменту управління ризиками тісно інтегрується з

процесом формування асортиментної політики підприємства. Категорійні менеджери повинні враховувати ризик у постачанні окремих товарів, стабільність роботи постачальників, можливість диверсифікації джерел постачання та необхідність формування резервних запасів. Такий підхід сприяє формуванню більш стійкої асортиментної структури та забезпечує безперервність продажів (Berman & Evans, 2008).

Доцільно зазначити, що ефективність управління ризиками у

ланцюгах постачання значною мірою залежить від використання системи взаємопов'язаних методів, які охоплюють етапи виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків. Для підвищення ефективності управління ризиками підприємства застосовують комплекс організаційних, аналітичних та технологічних методів, які спрямовані на підвищення прозорості логістичних процесів, покращення координації між учасниками ланцюга постачання та підвищення оперативності управлінських рішень (див. табл.1)

Таблиця 1

**Основні методи управління ризиками в ланцюгах постачання**

| Метод                             | Характеристика                                                 | Значення для категорійного менеджменту                     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Ідентифікація ризиків             | Виявлення потенційних загроз на всіх етапах ланцюга постачання | Дозволяє визначити найбільш вразливі товарні категорії     |
| Оцінка ризиків                    | Аналіз ймовірності виникнення ризиків та можливих втрат        | Дає змогу обґрунтувати рішення щодо формування асортименту |
| Диверсифікація постачальників     | Залучення альтернативних постачальників                        | Зменшує залежність від одного постачальника                |
| Створення страхових запасів       | Формування резервних товарних запасів                          | Забезпечує безперервність продажів                         |
| Моніторинг постачань              | Контроль виконання логістичних операцій                        | Підвищує швидкість реагування на ризики                    |
| Використання інформаційних систем | Застосування ERP та систем управління запасами                 | Забезпечує прозорість ланцюгів постачання                  |

*Джерело: сформовано автором на основі Скіцько, 2018*

Застосування зазначених методів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління товарними категоріями та забезпечити стабільність асортиментної політики. Поєднання логістичних і маркетингових підходів у межах категорійного менеджменту сприяє формуванню інтегрованої системи управління ризиками (Fernie & Sparks, 2018).

Таким чином, впровадження сучасних методів ризик-менеджменту в ланцюгах постачання створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечує стабільність постачання товарів та сприяє оптимізації управління асортиментом.

Одним з важливих етапів виявлення ризиків в ланцюгах постачання в системі категорійного менеджменту є їх класифікація. Для більш повного розуміння

природи ризиків у ланцюгах постачання доцільно здійснити їх класифікацію за основними джерелами виникнення (див. табл. 2).

З метою інтеграції підходів щодо підвищення ефективності управління товарними категоріями доцільно інтегрувати підходи категорійного менеджменту та ризик-менеджменту ланцюгів постачання. Така інтеграція дозволяє враховувати ризикові фактори на етапі формування асортиментної політики та прийняття управлінських рішень щодо співпраці з постачальниками. Все це дозволяє сформувати наступну концептуальну модель ризик-орієнтованого категорійного менеджменту, яка наведена на рисунку 1.



Таблиця 2

**Класифікація ризиків у ланцюгах постачання товарних категорій**

| Вид ризику             | Характеристика                                               | Приклад прояву                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Постачальницькі ризики | Пов'язані з ненадійністю постачальників                      | затримки поставок, невиконання контрактів |
| Логістичні ризики      | Виникають у процесі транспортування та складування           | пошкодження товарів, затримки доставки    |
| Ризики попиту          | Пов'язані з коливанням попиту                                | різке зниження або зростання попиту       |
| Фінансові ризики       | Пов'язані з коливанням цін та валютних курсів                | зростання закупівельної вартості товарів  |
| Інформаційні ризики    | Пов'язані з помилками у системах обліку та прогнозування     | неточність прогнозів продажу              |
| Зовнішні ризики        | Зумовлені політичними, економічними або природними факторами | транспортні обмеження, кризи, форс-мажори |

Джерело: сформовано автором на основі Скіцько, 2018

В запропонованій концептуальній моделі ризик-орієнтованого категорійного менеджменту відображено взаємозв'язок між процесами категорійного менеджменту, логістичними операціями та системою управління ризиками. Модель

демонструє основні етапи управління ризиками у ланцюгах постачання та їх інтеграцію у процес прийняття управлінських рішень щодо формування товарних категорій (рис. 1).

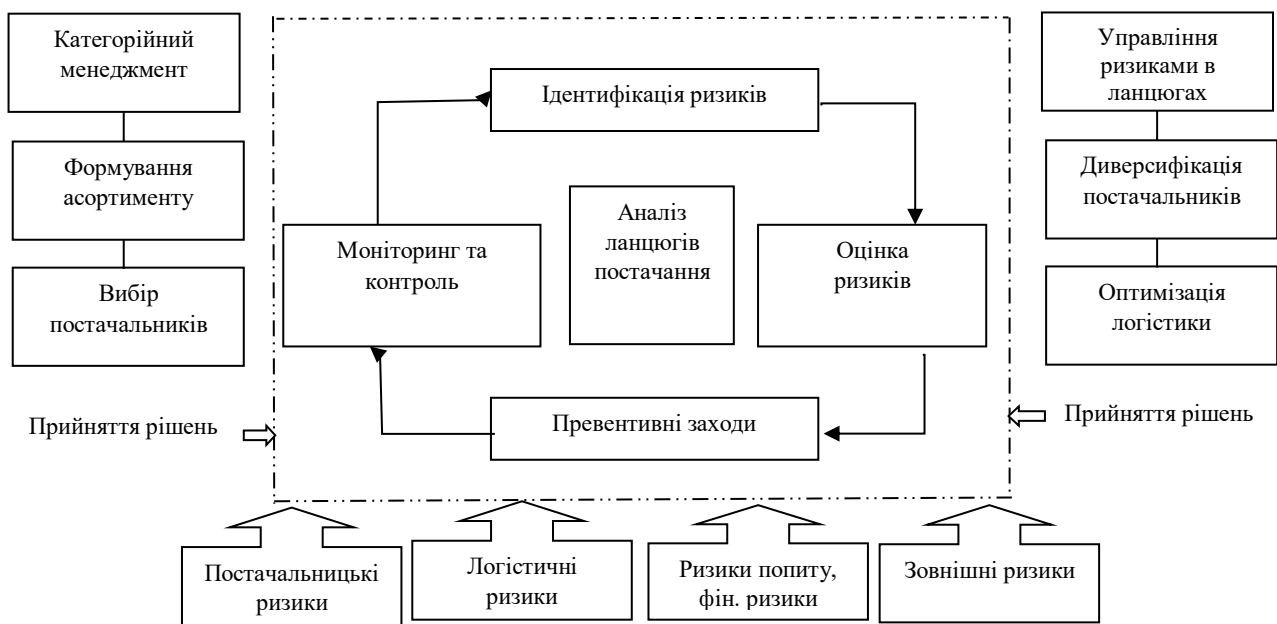


**Рис.1. Концептуальна модель ризик-орієнтованого категорійного менеджменту**

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо з рисунку 1 поєднання інструментів категорійного менеджменту та ризик-менеджменту в ланцюгах постачання відбувається через реалізацію чотирьох етапів методичного підходу:

1.Ідентифікація ризиків ( виявлення потенційних ризиків, що можуть виникати на різних етапах ланцюга постачання з

урахуванням структури товарних категорій.

2.Оцінювання ризиків (оцінка можливих економічних втрат підприємства).

3.Розробка превентивних заходів запобігання ризику (диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, оптимізація логістичних маршрутів).

4. Моніторинг та контроль (результати аналізу ризиків враховуються при формуванні асортиментної політики підприємства).

Запропонований методичний підхід забезпечує системну інтеграцію управління ризиками в процес категорійного менеджменту та сприяє підвищенню стійкості ланцюгів постачання підприємства.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки, що управління ризиками в ланцюгах постачання є важливим елементом забезпечення ефективності системи категорійного менеджменту підприємства, оскільки стабільність постачання безпосередньо впливає на формування асортименту, рівень забезпеченості товарних категорій та безперервність продажів. Використання системи методів управління ризиками

дозволяє зменшити вплив логістичних порушень на діяльність підприємства та підвищити стійкість ланцюгів постачання. Інтеграція зазначених методів у систему категорійного менеджменту сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень щодо формування асортиментної політики та вибору постачальників. Запропонована модель ризик-орієнтованого категорійного менеджменту відображає взаємозв'язок між процесами управління товарними категоріями та управління ризиками в ланцюгах постачання, що дозволяє враховувати ризикові фактори під час планування асортименту та підвищувати ефективність функціонування системи категорійного менеджменту підприємства.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Sharifi M. S., Naimzad A. A. (2026). Systematic Literature Review on Supply Chain Risk Management. *Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol. 3, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.62810/jssh.v3i1.134>
2. Kharsun, L., Kavun-Moshkovska, O., Kotova, M., & Nechyporuk, A. (2022). Adaptation of risk management in the supply chains of e-commerce enterprises under the conditions of political instability. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(13 (119)), 6–20. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265649>
3. Демченко Г. В. (2024) Стратегічне управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. № 2 (33). С. 38–50. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34851/1/Демченко\\_оформл.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34851/1/Демченко_оформл.pdf)
4. Khaleghi, M., Sheykhiand, S., Khaleghi, N., & Danishvar, S. (2026). An Intelligent Multi-Task Supply Chain Model Based on Bio-Inspired Networks. *Biomimetics*, 11(2), 123. <https://doi.org/10.3390/biomimetics11020123>
5. Christopher M. (2016) Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. London: Pearson Education. 328 p.
6. Chopra S., Meindl P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Boston: Pearson Education. 528 p.
7. Tang, C. S. (2006). Perspectives in Supply Chain Risk Management. *International Journal of Production Economics*, 103, 451-488. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
8. Berman B., Evans J. (2008). Retail Management: A Strategic Approach. 13th ed. Boston: Pearson Education. 682 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Retail\\_Management.html?id=vVPIQgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Retail_Management.html?id=vVPIQgAACAAJ&redir_esc=y)
9. Скіцько В. І. (2018) Управління ризиками в ланцюгу поставок *Бізнес Інформ* № 2. С. 304-313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_2\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_45)
10. Fernie J., Sparks L. (2018) Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain. 5th ed. London: Kogan Page. 320 p.

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-222-228

Дата надходження: 13.02.2026

Дата прийняття до друку: 09.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Олександр Правдивець<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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>

## RISK-BASED AUDIT OF PERSONAL MILITARY REGISTRATION OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

**Oleksandr Pravdyvets<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

**Анотація.** У статті розроблено ризик-орієнтований підхід до аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, які працюють на підприємств в умовах воєнного стану. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в умовах правового режиму воєнного стану в Україні військовий облік виходить за межі суто адміністративної процедури та перетворюється на важливий елемент системи економічної безпеки підприємства, який безпосередньо впливає на збереження людського капіталу, безперервність виконання критичних функцій і реалізацію управлінських рішень та потребує впровадження процедур ризико-орієнтованого аудиту. Метою статті є дослідження ризико-орієнтованого аудиту персонального військового обліку в умовах воєнного стану. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, ризико-орієнтований підхід, системний підхід, процесний, адаптивний, комплексний наукові підходи. Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні доцільності розгляду персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів як об'єкта ризико-орієнтованого аудиту в системі економічної безпеки підприємства; обґрунтуванні алгоритму проведення ризико-орієнтованого аудиту військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, який ґрунтується на принципах міжнародних стандартів ISO у сфері управління ризиками, організаційної стійкості та кризового менеджменту; розробленні авторської математичної моделі комплексної оцінки ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, що поєднує ймовірність реалізації ризиків, масштаб їх впливу на діяльність підприємства та критичність наслідків для керівника, з урахуванням викликів та загроз воєнного стану. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого вивчення підходу який забезпечує перехід від формального контролю відповідності до аналітичної підтримки управлінських рішень та можливості його використання в аудиті, системах економічної безпеки підприємств та подальшій цифровізації процесів оцінювання ризиків.

**Ключові слова:** аудит, ризик-орієнтований аудит, військовий облік, економічна безпека підприємства, воєнний стан, управління ризиками, антикризове управління.

**Формули 2; рис. 0; табл.:0, бібл. 12**

**Abstract.** The article develops a risk-based approach to the audit of personal military records of conscripts, conscripts and reservists working at enterprises under martial law. The relevance of the topic of the study is due to the fact that under the legal regime of martial law in Ukraine, military accounting goes beyond the purely administrative procedure and turns into an important element of the economic security system of the enterprise, which directly affects the preservation of human capital, the continuity of critical functions and the implementation of management decisions, and requires the introduction of risk-based audit procedures. The purpose of the article is to study the risk-oriented audit of personal military accounting under martial law. The methodological basis of the study was the methods of scientific cognition: analysis and synthesis, risk-oriented approach, system approach, process, adaptive, integrated scientific approaches. The scientific results obtained consist in substantiating the feasibility of considering personal military registration of conscripts, conscripts and reservists as an object of risk-oriented audit in the system of economic security

*of the enterprise; substantiation of the algorithm for conducting a risk-based audit of military records of conscripts, conscripts and reservists, which is based on the principles of international ISO standards in the field of risk management, organizational resilience and crisis management; development of the author's mathematical model for a comprehensive assessment of the risks of personal military registration of conscripts, conscripts and reservists, which combines the probability of the risks realizing, the scale of their impact on the activities of the enterprise and the criticality of the consequences for the manager, taking into account the challenges and threats of martial law. Prospects for further research lie in the feasibility of further study of the approach that ensures the transition from formal compliance control to analytical support of management decisions and the possibility of its use in audit, systems of economic security of enterprises and further digitalization of risk assessment processes.*

**Keywords:** audit, risk-oriented audit, military accounting, economic security of the enterprise, martial law, risk management, crisis management.

**Formula 2; Fig. 0; Table:0, bibl. 12**

### **Постановка проблеми.**

Запровадження правового режиму воєнного стану в Україні в наслідок збройної агресії російської федерації зумовило суттєву трансформацію умов функціонування підприємств на території України, посиливши вплив воєнних, кадрових, управлінських і правових ризиків на їх економічну безпеку. В умовах мобілізації, дефіциту трудових ресурсів та зростання регуляторного контролю особливої актуальності набувають управлінські процеси, пов'язані з організацією та веденням персонального військового обліку працівників на підприємствах.

У традиційній практиці господарської діяльності персональний військовий облік розглядався переважно як допоміжна кадрова функція, що зводилася до виконання вимог нормативно-правових актів і ведення відповідної документації. Водночас в умовах правового режиму воєнного стану в Україні військовий облік виходить за межі суто адміністративної процедури та перетворюється на важливий елемент системи економічної безпеки підприємства, який безпосередньо впливає на збереження людського капіталу, безперервність виконання критичних функцій і реалізацію управлінських рішень.

Разом із тим аналіз практики свідчить, що аудит персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних на більшості підприємств і надалі здійснюється за формальною, документоорієнтованою моделлю. Такий підхід зосереджений на перевірці наявності та правильності

оформлення облікових документів і не дозволяє своєчасно ідентифікувати управлінські, кадрові та правові ризики, пов'язані з військовим обліком. У результаті аудит не виконує функції інструменту підтримки управлінських рішень і не сприяє зниженню ризиків для керівника та підприємства в цілому.

Сучасні підходи до управління ризиками та антикризового управління, закладені в міжнародних стандартах ISO, ґрунтуються на принципах ризик-орієнтованого мислення, аналізу контексту функціонування організації, оцінювання впливу ризиків на досягнення цілей та формування управлінських рішень з урахуванням кризових сценаріїв. Однак зазначені підходи недостатньо імплементовані у практику аудиту персонального військового обліку та адаптовані до сучасних викликів та загроз, що зумовлює методологічний розрив між вимогами сучасного антикризового управління та існуючими аудиторськими процедурами.

За таких умов виникає науково-практична проблема, яка полягає у відсутності цілісної ризик-орієнтованої методології аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів підприємств, адаптованої до викликів правового режиму воєнного стану та інтегрованої в систему економічної безпеки підприємства. Невирішеність цієї проблеми обмежує можливості своєчасного виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних з персональним військовим обліком, призовників,

військовозобов'язаних та резервістів і підвищує рівень управлінської та правової вразливості керівників підприємств та бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні засади оцінювання ризиків у соціально-економічних системах мають глибоке наукове підґрунтя та сформувалися на перетині економічної теорії, теорії управління і прикладного менеджменту. Однією з фундаментальних праць у цій сфері є дослідження Френка Г. Найта (1921), у якому вперше здійснено розмежування понять ризику та невизначеності та обґрунтовано можливість кількісного оцінювання ризиків у господарській діяльності.

Подальший розвиток кількісного підходу до аналізу ризиків пов'язаний із теорією очікуваної корисності, сформульованою Джоном фон Нейманом та Оскаром Моргенштерном (1944), у праці яких закладено ймовірнісну логіку оцінювання наслідків управлінських рішень, яка стала теоретичною основою сучасних моделей ризику.

Важливим етапом формалізації ризику як поєднання ймовірності та наслідків стала робота Роберта С. Каплана та Б. Джона Гарріка (1981), у якій ризик розглядається як кількісна функція частоти подій і масштабу їх впливу. Запропонований підхід став основою сучасних матриць ризиків.

У сфері управління ризиками значний вплив мають міжнародні стандарти, зокрема ISO (International Organization for Standardization), які закріпили ризик-орієнтоване мислення як базовий управлінський принцип. Стандарт ISO 31000 (2018) визначає ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей організації та рекомендує застосування якісних і кількісних методів оцінювання ризиків.

Концепція ризик-орієнтованого аудиту сформувалася у працях зарубіжних дослідників у сфері внутрішнього аудиту. Зокрема, Филипп О. Гриффитс (2006)

обґрунтовує перехід від перевірки процедур до аналізу ключових ризиків як основи аудиторської діяльності.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (Global Internal Audit Standards), видані (2024), кардинально оновлюють підхід до ризик-орієнтованого аудиту. Нова редакція фокусується на ролі аудиту як стратегічного партнера, що забезпечує не лише контроль, а й «передбачення» (foresight) ризиків для захисту вартості організації.

Управлінський вимір відповідальності керівника як суб'єкта прийняття рішень ґрунтовно досліджений у працях Герберта А. Саймона (1947), який розвинув концепцію обмеженої раціональності управлінських рішень, а подальший розвиток цієї проблематики представлений у роботах Джеймса Дж. Марчде (1958) в яких акцентовано увагу на наслідках управлінських рішень для організаційних систем.

Теоретичне підґрунтя концентрації відповідальності на рівні керівника сформовано в межах агентської теорії Майкла С. Дженсена та Вільяма Х. Меклінга (1976), які довели наявність розриву між виконавцями управлінських функцій і носіями кінцевої відповідальності.

Проблеми організаційної стійкості та кризового управління систематизовано в міжнародних стандартах ISO 22301 (2019), ISO 22316 (2017) та ISO 22361 (2022), які визначають необхідність сценарного підходу та оцінювання впливу ризиків на критичні функції організацій.

Аналіз вітчизняних наукових праць засвідчує, що питання військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів досліджуються переважно з нормативно-правової та кадрової позицій, тоді як його розгляд як об'єкта ризик-орієнтованого аудиту в системі економічної безпеки підприємства залишається недостатньо розробленим. Це підтверджує актуальність і наукову доцільність проведеного дослідження.

### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах України в умовах правового режиму воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах правового режиму воєнного стану в Україні персональний військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів доцільно розглядати як складову системи економічної безпеки підприємств, що безпосередньо впливає на формування, збереження та відтворення людського капіталу, а також на здатність підприємств забезпечувати безперервність виконання критичних функцій. На відміну від традиційного підходу, за якого персональний військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів ототожнюється з кадровим діловодством, ризик-орієнтований підхід передбачає його аналіз як управлінського процесу, інтегрованого в загальну архітектуру прийняття і реалізації рішень.

Управлінські помилки або формалізм у сфері персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах в умовах правового режиму воєнного стану в Україні трансформуються з локальних порушень у системні ризики, наслідками яких можуть бути кадрові втрати, зниження операційної стійкості, зростання правових загроз і підвищення рівня персональної відповідальності керівника. Саме це обумовлює необхідність застосування до аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах інструментарію ризик-орієнтованого аналізу.

Методологічну основу дослідження становлять принципи ризик-орієнтованого мислення, системного підходу та антикризового управління, які передбачають аналіз контексту функціонування підприємства,

ідентифікацію ризиків, оцінювання їх впливу на досягнення цілей та формування управлінських рішень.

На відміну від формального аудиту відповідності, ризик-орієнтований аудит персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах спрямований на: виявлення управлінських, кадрових і правових ризиків; оцінювання їх критичності для діяльності підприємства; визначення пріоритетів управлінського реагування.

Зазначений підхід відповідає сучасним вимогам антикризового управління та дозволяє інтегрувати аудит персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів в систему економічної безпеки підприємств.

Запропонований алгоритм ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах ґрунтується на поетапній логіці аналізу та управління ризиками й охоплює такі взаємопов'язані етапи:

1. Визначення зовнішнього та внутрішнього контексту функціонування підприємства, включаючи воєнні загрози, галузеві особливості, кадрову структуру та управлінську модель.

2. Управлінська діагностика системи персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, спрямована на аналіз розподілу повноважень, відповідальності та контролю.

3. Ідентифікація ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, з урахуванням управлінських, кадрових, правових та операційних чинників.

4. Оцінювання ризиків із використанням формалізованої математичної моделі.

5. Формування карти ризиків, що забезпечує візуалізацію пріоритетів управлінського реагування.

6. Аналіз впливу ризиків на стійкість підприємства та безперервність діяльності.

7. Розроблення управлінських рішень і сценаріїв реагування, орієнтованих на зниження рівня ризиків.

Запропонований алгоритм забезпечує перехід від фрагментарного контролю до системного управління ризиками персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах.

Для формалізації процесу оцінювання ризиків у межах ризик-орієнтованого аудиту пропонується удосконалити модель, розроблену Р. Капланом та Б. Гарріком (1981) де ризик представлено у вигляді добутку ймовірності  $P$  та наслідків  $I$  шляхом введення в базову формулу параметру критичності наслідків для керівника підприємства ( $C$ ).

Отже, удосконалена математична модель, відповідно до якої інтегральний показник ризику визначається як:

$$R_j = P_j \times I_j \times C_j, \quad (1)$$

де:

$R_j$  — інтегральний показник  $j$ -го ризику;

$P_j$  — ймовірність реалізації ризику;

$I_j$  — масштаб впливу ризику на діяльність підприємства;

$C_j$  — критичність наслідків ризику для керівника підприємства.

Запровадження параметра  $C_j$  дозволяє формалізувати персональну управлінську відповідальність керівника, що є принципово важливим у контексті правового режиму воєнного стану в Україні, коли управлінські рішення у сфері персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів підприємств мають підвищений рівень правових і репутаційних наслідків.

З метою адаптації цієї математичної моделі до умов правового режиму воєнного стану в Україні запропоновано використання контекстного коригуючого

коефіцієнта  $W$ , який відображає інтенсивність воєнних загроз:

$$R_j^{war} = R_j \times W, \quad (2)$$

де  $W \geq 1$  і визначається з урахуванням регіональних, галузевих та організаційних особливостей.

Результати розрахунку інтегральних показників ризиків дозволяють здійснити їх ранжування за рівнем критичності та сформувати карту ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів підприємства. Така карта є аналітичним інструментом для керівника, забезпечуючи концентрацію управлінської уваги на найбільш небезпечних зонах.

Таким чином, ключовою особливістю запропонованого підходу є його орієнтація на підтримку управлінських рішень, а не лише на фіксацію фактів невідповідності нормативних вимог. Це забезпечує практичну реалізацію принципів ризик-орієнтованого та антикризового управління у сфері аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність трансформації підходів до аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах в умовах правового режиму воєнного стану в Україні на засадах ризик-орієнтованого та антикризового управління. Доведено, що традиційний документо-орієнтований аудит не забезпечує належного рівня ідентифікації та оцінювання управлінських, кадрових і правових ризиків, пов'язаних із персональним військовим обліком призовників, військовозобов'язаних та резервістів, і не відповідає сучасним вимогам системи економічної безпеки підприємств.

Запропоновано розглядати персональний військовий облік призовників, військовозобов'язаних та

резервістів як об'єкт ризик-орієнтованого аудиту, інтегрований у систему економічної безпеки підприємства та орієнтований на підтримку управлінських рішень керівника. Розроблений алгоритм проведення ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, забезпечує системний перехід від формального контролю відповідності до управління ризиками та стійкістю підприємств.

Математичну модель комплексної оцінки ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів поєднує ймовірність реалізації ризиків, масштаб їх впливу на діяльність підприємств та критичність наслідків для керівника з урахуванням воєнного контексту. Запровадження параметра критичності для керівника дозволяє формалізувати персональну управлінську відповідальність у межах аудиту та адаптувати оцінювання ризиків до умов правового режиму воєнного стану.

Отримані результати підтверджують можливість використання ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів як інструменту аналітичної підтримки управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання: у діяльності підприємств під час організації та проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів з урахуванням ризиків воєнного стану; у

системах економічної безпеки підприємств для ідентифікації, оцінювання та мінімізації управлінських, кадрових і правових ризиків; у процесі підготовки керівників і відповідальних осіб до перевірок контролюючих органів та кризових ситуацій; при розробленні внутрішніх регламентів і стандартів управління персональним військовим обліком призовників, військовозобов'язаних та резервістів; як методологічна основа для подальшої цифровізації процесів оцінювання ризиків та створення програмних інструментів підтримки управлінських рішень.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на таких напрямках: розробленні детальної методики оцінювання ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів з використанням шкалування, прикладів розрахунку та перевірки ефективності управлінських заходів; адаптації запропонованої моделі до різних галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури; дослідженні впливу ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на безперервність бізнес-процесів і збереження людського капіталу; створенні програмного забезпечення для автоматизованого розрахунку ризиків персонального військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів на підприємствах за типовими сценаріями воєнних загроз; апробації запропонованого підходу в рамках освітніх програм, професійних стандартів та підвищенні кваліфікації фахівців з економічної безпеки і аудиту.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.



### Література:

1. Knight, F. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin. 381 p. URL: <https://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>.
2. Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton: Princeton University Press. 641 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691130613/theory-of-games-and-economic-behavior>
3. Kaplan, R. & Garrick, B. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk Analysis*. Vol. 1. Pp. 11–27. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1539-6924.1981.tb01350.x>
4. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management Guidelines. Geneva : ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
5. Griffiths, P. (2006). Risk-Based Auditing. London : Routledge. 312 p. URL: <https://www.routledge.com/Risk-Based-Auditing/Griffiths/p/book/9780566086769>
6. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (2024). Інститут внутрішніх аудиторів. 124 с. <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf>.
7. Simon, H. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York : Macmillan. 259 p.
8. March, J. & Simon, H. (1958). Organizations. New York : Wiley. 262 p.
9. Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. Pp. 305–360. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>.
10. International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements. Geneva : ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.
11. International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017 Security and resilience. Organizational resilience. Principles and attributes. Geneva : ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html>.
12. International Organization for Standardization. (2022). ISO 22361:2022 Security and resilience. Crisis management. Guidelines. Geneva : ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/50267.html>.

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-229-235

Дата надходження: 27.02.2026  
Дата прийняття до друку: 20.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ганна Пазєєва<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Канд. екон. наук, доцент, заступник завідувача кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS AND EUROPEAN INTEGRATION

Anna Pazeieva<sup>1</sup>

<sup>1</sup>PhD (Economics), associate professor, deputy head of the department of management technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

**Анотація.** У статті досліджено концептуальні засади управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах євроінтеграції та диджиталізації з інтенсивним впровадженням нових цифрових технологій у всіх сферах функціонування та у виробничій, операційній, комерційній діяльності підприємств питання розробки нових продуктів, процесів та впровадження інноваційної діяльності з метою забезпечення подальшого інноваційного розвитку підприємств набуває нової ролі та значення. Метою статті є розгляд концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції. Методологічною основою дослідження стали методи формалізації та уніфікації, узагальнення, спостереження, абстрагування, порівняння, а також застосовано комплексний, системний, процесний наукові підходи. Отримані наукові результати полягають у тому, що в статті виявлено основні етапи інноваційної діяльності підприємства: формування ідеї, ініціювання розробки та впровадження інновації, оцінювання ринкового попиту на інновацію та доцільності і можливості їх розробки та реалізації; проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, перевірку можливостей для реалізації; проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт зі створення нової продукції; підготовки виробничих потужностей до подальшого випуску нової інноваційної продукції; випуску виробництва нової інноваційної продукції; комерціалізації інновації, яка передбачає організацію, просування та реалізації нової продукції, отримання доходу, прибутку та повернення вкладених інвестицій. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого розгляду питань за напрямками інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, інноваційного розвитку підприємств, а також дослідження ризиків інноваційної діяльності та управління процесами інноваційного розвитку з розробкою та реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємств, що набуває особливого важливого значення в умовах зростання конкуренції та на внутрішньому і міжнародних ринках, пов'язаних з євроінтеграцією України до міжнародного економічного простору та активного впровадження нових інноваційних цифрових технологій в умовах диджиталізації бізнесу в Україні.

**Ключові слова:** управління, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, диджиталізація бізнесу, євроінтеграція, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною діяльністю, інвестиційне забезпечення, сфера інформаційних технологій

**Формула: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 13**

**Abstract.** The article studies the conceptual foundations of management of innovation activity, innovative development of enterprises in the context of digitalization of business and European integration. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in the current conditions of European integration and digitalization with the intensive introduction of new digital technologies in all areas of functioning and in the production, operational, commercial activities of enterprises, the issue of developing new products, processes and introducing innovative activities in order to ensure further innovative development of enterprises acquires a new role and importance. The article is aimed

*at considering the conceptual foundations of management of innovation activity, innovative development of enterprises in the context of digitalization of business and European integration. The methodological basis of the study was the methods of formalization and unification, generalization, observation, abstraction, comparison, as well as complex, systemic, process scientific approaches were applied. The scientific results obtained consist in the fact that the article reveals the main stages of innovation activity of the enterprise: formation of an idea, initiation of development and implementation of innovation, assessment of market demand for innovation and feasibility and possibilities of their development and implementation; conducting fundamental and applied scientific research, checking opportunities for implementation; carrying out research and development work on the creation of new products; preparation of production facilities for further production of new innovative products; production of new innovative products; commercialization of innovation, which involves the organization, promotion and sale of new products, obtaining income, profit and return on investment. Prospects for further research lie in the expediency of further consideration of issues in the areas of investment support of innovation activity, innovative development of enterprises, as well as the study of risks of innovation activity and management of innovative development processes with the development and implementation of a strategy for innovative development of enterprises, which is of particular importance in the conditions of growing competition and in domestic and international markets related to European integration of Ukraine into the international economic space and the active introduction of new innovative digital technologies in the context of digitalization of business in Ukraine.*

**Keywords:** management, innovation activity, innovative development, digitalization of business, European integration, management of innovative development, management of innovation activity, investment support, information technology, enterprises

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 13

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах євроінтеграції та диджиталізації з інтенсивним впровадженням нових цифрових технологій у всіх сферах функціонування та у виробничій, операційній, комерційній діяльності підприємств питання розробки та впровадження інноваційної діяльності з метою забезпечення подальшого інноваційного розвитку підприємств набуває нової ролі та значення. Актуальність інноваційної діяльності та її ключове значення для розвитку посилюється зростанням рівня конкуренції та вимог споживачів щодо якості та відповідності продукції і послуг сучасному техніко-технологічному рівню. Особливо важливою така відповідність є для підприємств, які працюють в сфері ІТ-технологій та в галузях високотехнологічного виробництва. Сучасні процеси глобалізації та євроінтеграції актуалізуються необхідністю швидкої адаптації до змін, що стає можливим завдяки впровадженню інноваційної діяльності, нових інноваційних технологій. Відповідно, інноваційна діяльність стає ключовим фактором впровадження змін та забезпечення подальшого розвитку. Впровадження такої діяльності потребує застосування комплексу наукових підходів, принципів та методів, які формують

наукове підґрунтя та надають науково-практичний інструментарій для здійснення інноваційної діяльності. Внаслідок цього дослідження концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації та євроінтеграції є важливим та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції досліджувалося у працях багатьох провідних науковців.

Так, у дослідженнях К. Бліщук & Б. Стефанишин (2024), управління інноваційним розвитком організацій визначається як безперервний процес, який потребує глибокого розуміння потреб ринку, постійного моніторингу технологічних трендів та швидкої реакції на зміни.

У дослідженнях Л. Олійник (2017), Л. Забродської (2015) визначено, що формування сучасних моделей економічного зростання засноване на розробці та реалізації інноваційних ідей, розробок, продуктів та спрямовано на зміну технологій виробництва їх удосконалення, розвитку.

Дослідники Л. Олійник (2017), І. Підкаміний, В. Ціпурида (2011)

зазначають, що інноваційний розвиток можна визначити як певну множину та багато вимірність відносин які формуються під час діяльності та взаємодію що спрямовується на досягнення економічної ефективності та розвитку підприємства, конкурентоспроможності його продукції, послуг.

В наукових працях зазначається важливість вибору формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Так, Л. Олійник (2017) приводить формулювання, згідно якого стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність дій і методів ведення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розробки та впровадження інновацій.

За дослідженням Л. Федулової, Е. Забарної, С. Філіппова (2016) «інноваційна діяльність» це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається.

Термін «розвиток» походить від дієслів «розвивати», «розвинути», що є синонімом німецького «entwicklung», що у свою чергу, відображає латинське «evolutio» – еволюція (від «evolvere» – розгортання) (Найдюк, 2013).

На думку А. Дунської (2013), розвиток означає покращення стану певного об'єкта, оскільки швидше ми можемо схарактеризувати такий процес як регрес.

У праці Л. Топоровської (2008) зазначається, що на будь-якому підприємстві інноваційний процес часто реалізується в різних напрямках одночасно, наприклад, у напрямку фінансів, маркетингу, постачання, виробництва, збуту, тощо.

Науковець І. Геращенко (2017) у своєму дослідженні стверджує, що інновацію можна назвати також інноваційним продуктом. У праці Р. Білик

(2019) акцентується увага на тому, що у сучасних умовах інноваційна модель розвитку є безальтернативною для багатьох країн. У відтворювальний цикл залучаються всі галузі національної економіки, які мають необхідний потенціал.

У праці І. Довба (2018) зазначається, що на сучасному етапі суспільного розвитку вирішення проблемних питань щодо забезпечення збалансованого регіонального зростання потребує швидкого розроблення, впровадження та застосування у виробництві сучасних технологічних й організаційних ідей, нової техніки на інноваційній основі.

Науковці М. Рогоза, К. Вергал (2011) зазначають, що інноваційний розвиток проявляє себе цілеспрямованим та незворотним внаслідок циклічного переходу на якісно новий рівень. Т. Пілявоз (2012) вказує на явище синергізму інноваційного розвитку та проявах відповідного процесу синергії та самих синергетичних ефектів у отриманих результатах інноваційної діяльності.

Узагальнюючи наукові дослідження щодо концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції слід зазначити, що науковці не мають єдиного бачення та розуміння тому ця тематика потребує подальших досліджень.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: формалізації та уніфікації, узагальнення, спостереження, абстрагування, порівняння, а також застосовано комплексний, системний, процесний наукові підходи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління інноваційної діяльності інноваційним розвитком

підприємств є важливою складовою управлінської діяльності та безперервним процесом, впровадження якого потребує від керівників отримання широкого обсягу інформації про ринок, про вплив економічного, демографічного, міжнародного та іншого характеру. Необхідним є розуміння техніко-технологічних змін, які відбуваються, а особливо змін, пов'язаних із загальною цифровізацією, автоматизацією в різних напрямках та сферах економічної діяльності. Підприємства у своєму функціонуванні, виробничій діяльності повинні бути на одній хвилі із тими змінами, які передбачені, відбуваються чи будуть відбуватися у зовнішньому, ринковому чи економічному середовищі. Від цього напрямку залежатиме конкурентоспроможність підприємства, його виробнича діяльність та той економічний результат, який отримуватимуть підприємства в процесі виробництва та реалізації виробленої продукції та послуг. Управління інноваційним розвитком дає можливість підприємству тривалий час зберігати високий рівень конкурентоспроможності та забезпечувати високу економічну ефективність діяльності. Не менш важливого значення має інноваційний розвиток для оновлення життєвого циклу організації внаслідок активної розробки та впровадження нових інноваційних продуктів, внаслідок чого відновлюється загалом та забезпечується стабільність економічної діяльності, підприємство має можливості стабільно переживати етапи економічних криз з найменшими витратами або й навпаки, отримує новий виток економічного розвитку. Водночас, інноваційна діяльність підприємств поєднується з високою гнучкістю та адаптивністю організаційної структури та механізму в управлінні підприємства, оскільки з одного боку саме розробка та впровадження інновацій забезпечує адаптування підприємства до змін ринкового попиту на продукцію та послуги на ринку згідно із зміною ринкових

тенденцій та попиту споживачів, водночас сама інноваційна діяльність потребує гнучкості, адаптивності внутрішнього середовища підприємства, його технологічних ресурсів, потенціалу системи управління, персоналу, для того щоб швидко перелаштувати внутрішні системи підприємства на розробку та випуск нової інноваційної продукції тоді, коли це необхідно для забезпечення діяльності та розвитку підприємства загалом. Така чутливість до впровадження інновацій та інноваційних змін є відмінною рисою сучасного підходу до управління і зокрема завдяки впровадженню управління інноваційною діяльністю підприємства. Ефективність інноваційної діяльності та її результат забезпечує подальший шлях для інноваційного розвитку організації.

Формування та впровадження підприємством інноваційної діяльності потребує розробки стратегії управління інноваційною діяльністю, прийняття певної моделі інноваційного розвитку та формування в його середовищі відповідної інноваційної культури. Таким чином, управлінські рішення щодо управління інноваційною діяльністю організації повинні, на наш погляд, бути спрямованими на планування, організацію інноваційної діяльності підприємства, мотивування персоналу до активного залучення в інноваційну діяльність та до інноваційної активності, регулювання процесів інноваційної діяльності та координування всіх структурних підрозділів до роботи в умовах активної розробки та впровадження інновацій, організацію та здійснення ефективного контролю за процесами та результатами здійснення інноваційної діяльності.

Водночас, важливим є підтримка впровадження інноваційних процесів, які формують основу для зростання та інноваційного розвитку і дають можливість отримувати конкурентні переваги в реаліях сучасного ринку. Розробка та впровадження інновацій забезпечує можливості для зростання економічної ефективної діяльності і водночас

забезпечує нові можливості для вирішення соціальних проблем, задоволення попиту населення та споживачів на новому, більш високому техніко-технологічному рівні. Саме тому впровадження інноваційної діяльності та забезпечення таким чином подальшого інноваційного розвитку підприємств є принципово важливим для функціонування.

Основою для здійснення інноваційної діяльності підприємства є розробка та прийняття стратегії інноваційного розвитку підприємства та передбачає визначення стратегічних цілей, реалізація яких за визначеними стратегічними напрямками дасть можливість досягнути мети інноваційної діяльності підприємства і забезпечення його інноваційного розвитку. Як вже зазначалося, формування розробки такої стратегії здійснюється з метою забезпечення підприємству можливостей для випереджального розвитку через впровадження безперервних удосконалень продукції та послуг, що випускаються підприємством та через удосконалення процесів діяльності і управління. Таким чином, інноваційна діяльність потребує комплексного підходу до управління, а також до координації всіх ресурсів, які необхідні для забезпечення інноваційної активності та реалізації нових інноваційних ідей. Наступним важливим підходом для управління інноваційною діяльністю є системний підхід. Це пов'язано із тим, що розробка та впровадження інновацій на підприємстві потребують залучення до їх реалізації виконання всіх наявних ресурсів, працівників, структурних підрозділів і саме це дає можливість ефективно управляти та впроваджувати інновації. Відповідно, всі структурні підрозділи підприємства виступають складовими та елементами системи інноваційної діяльності і підсистеми більш високого порядку – всієї системи управління підприємством, зберігаючи всі наявні при цьому взаємозв'язки та взаємодії між її елементами.

Наступним ключовим підходом до управління інноваційною діяльністю підприємства є процесний підхід, це передусім пов'язано із тим, що сама інноваційна діяльність є процесом проходження низки послідовних етапів, таких як проведення фундаментальних, прикладних, наукових досліджень, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, вивід нового товару, зростання його випуску, досягнення максимальних обсягів виробництва, результатом яких є реалізація інноваційної діяльності та загалом забезпечення інноваційного розвитку.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність на підприємстві здійснюється з дотриманням та виконанням низки послідовних етапів. Етапи інноваційної діяльності можна визначити як процес реалізації наукової ідеї, наукового задуму в реальний продукт, послуги з метою її подальшої комерціалізації. Відповідно, етапи інноваційної діяльності охоплюють низку етапів.

Перший етап - генерація формування нової ідеї та проведення досліджень щодо виявлення потенційних потреб споживачів, на задоволення яких буде спрямована нова ідея, реалізована у відповідному інноваційному продукті, а також здійснення аналізу, оцінювання ринку, потенційних можливостей підприємства щодо розробки та випуску нової продукції.

Другий етап передбачає проведення фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень (при розробці радикально нових інноваційних винаходів, що суттєво змінює технології та продукт). На цьому етапі відбувається теоретичне обґрунтування ідеї в наукову експериментальну розробку, яка водночас потребує перевірки щодо можливостей її реалізації.

На третьому етапі здійснюється проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт зі створення нової продукції.

На четвертому етапі планується та реалізується підготовка виробничих

потужностей до подальшого випуску нової інноваційної продукції. При цьому, як розробляється сам продукт та технологічні карти його випуску, так і готується та переоснащується виробнича база, здійснюється інженерна підготовка потужностей, проводять випробування та за необхідності модернізують виробниче обладнання.

На п'ятому етапі безпосередньо розпочинається випуск, виробництво нової інноваційної продукції, її виробниче освоєння те серійний чи масовий випуск цієї продукції.

Шостий етап передбачає організацію та проведення маркетингової компанії по просуванню та організації подальшої комерціалізації виробленої нової інноваційної продукції, формуються канали збуту продукції та безпосередньо отримують прибуток від її просування та продажу. Цей етап передбачає початок та подальше зростання продажів нової інноваційної продукції і відповідно повернення вкладених в інноваційну діяльність інвестицій через отримання доходу і прибутку від інноваційної діяльності, тобто отримання економічного ефекту.

Невід'ємними складовими теоретично-методичного базису здійснення інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку є визначення ключових принципів, на засадах яких здійснюють інновації, такими принципами є 6 принципів – цілеспрямованості, системності, безперервності наукової новизни, досяжності (можливості реалізації) технологічності, гнучкості, адаптивності, економічності, динамічності та інші.

**Висновки.** В результаті проведених досліджень виявлено основні етапи інноваційної діяльності підприємства, що

включають послідовне виконання етапів: 1) формування ідеї, ініціювання розробки та впровадження інновації, оцінювання ринкового попиту на інновацію та доцільність і можливості їх розробки та реалізації; 2) проводять фундаментальні та прикладні наукові дослідження, перевірку можливості для реалізації; 3) здійснюється проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт зі створення нової продукції; 4) планується та реалізується підготовка виробничих потужностей до подальшого випуску нової інноваційної продукції; 5) розпочинається запуск виробництва нової інноваційної продукції; 6) комерціалізація інновації, яка передбачає організацію просування реалізації нової продукції, отримання доходу та прибутку і повернення вкладених інвестицій.

Досліджено і виявлено наукові підходи і принципи, на засадах яких здійснюється інноваційна діяльність та забезпечується майбутній інноваційний розвиток підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції.

Перспективи впровадження подальших наукових досліджень доцільно здійснювати за напрямками інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, інноваційного розвитку підприємств, а також дослідження ризиків інноваційної діяльності та управління процесами інноваційного розвитку із розробкою та реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємств, що набуває особливого важливого значення в умовах зростання конкуренції та на внутрішньому і міжнародному ринках, пов'язаних з євроінтеграцією України до міжнародного економічного простору та активного впровадження нових інноваційних цифрових технологій в умовах диджиталізації бізнесу в Україні.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Білик, Р. (2019). Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 26. С. 17-24.
2. Бліщук, К., Стефанишин, Б. (2024). Управління інноваційним розвитком організацій. *Економіка та суспільство*. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>
3. Геращенко, І. (2017). Інноваційний потенціал підприємства. Харків: НТУ "ХПІ". 157 с.
4. Довба, І. (2018). Теоретичні основи інноваційного розвитку регіону. *Причорноморські економічні студії*. № 30. С. 135-139.
5. Дунська, А. (2013). Визначення категорії «інноваційний механізм розвитку промислових підприємств». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. С. 169-179.
6. Забродська, Л. (2015). Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти. *Theory and methods of educational management*. №2 (16). [umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf)
7. Найдюк, В. (2013). Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 3. С. 251-263.
8. Олійник, Л. (2017). Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. № 3 (27). С. 51-58.
9. Пілявоз, Т. (2012). Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. № 4. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085&p=1>.
10. Підкамінний, І., Ціпурида В. (2011). Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. №3 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
11. Рогоза, М., Вергал, К. (2011). Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ. 136 с.
12. Топоровська, Л. (2008.). Сутність інноваційної програми та її місце в інноваційному процесі машинобудівного підприємства. *Логістика*. №2. [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008\\_633/102.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_633/102.pdf)
13. Федулова, Л., Забарна, Е., Філіпова, С. (2016). Інноваційний розвиток підприємства. Одеса, ОНПУ: Бондаренко. 700 с.



УДК 339.138

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-236-242

Дата надходження: 16.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ НА ЗАСАДАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

**Катерина Астаф'єва<sup>1</sup>, Ганна Нікульнікова<sup>2</sup>, Олександр Астаф'єв<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізького національного університету, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: [astafieva@knu.edu.ua](mailto:astafieva@knu.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>2</sup>Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізького національного університету, м. Кривий Ріг, Україна e-mail: [temchenko@knu.edu.ua](mailto:temchenko@knu.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0703-5041>

<sup>3</sup>Канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри інформатики і прикладного програмного забезпечення. Державного університету економіки і технологій. м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: [astafiev\\_ou@duet.edu.ua](mailto:astafiev_ou@duet.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2929-3076>

## MODEL OF INTEGRATION OF MARKETING INFORMATION SYSTEMS INTO THE REGIONAL GOVERNANCE SYSTEM BASED ON THE PRINCIPLES OF TERRITORIAL MARKETING

**Kateryna Astafieva<sup>1</sup>, Hanna Nikulnikova<sup>2</sup>, Oleksandr Astafiev<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>PhD, Associate Professor, Associate Professor Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: [astafieva@knu.edu.ua](mailto:astafieva@knu.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>2</sup>PhD, Associate Professor, Associate Professor Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: [temchenko@knu.edu.ua](mailto:temchenko@knu.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0703-5041>

<sup>3</sup>PhD, Associate Professor, Associate Professor Department of State Computer Science and Applied Software. University Of Economics And Technology. Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: [astafiev\\_ou@duet.edu.ua](mailto:astafiev_ou@duet.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2929-3076>

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном на засадах територіального маркетингу. На основі аналізу наукових джерел уточнено сутність маркетингової інформаційної системи як сукупності методів, процесів і ресурсів для безперервного збору, обробки, аналізу та поширення актуальної інформації з метою підвищення якості управлінських рішень. Визначено основні підсистеми маркетингових інформаційних систем (внутрішня звітність, маркетингові дослідження, маркетингова розвідка, система підтримки прийняття рішень) та обґрунтовано їх значення у формуванні аналітичної бази територіального маркетингу. Розкрито роль маркетингових інформаційних систем у забезпеченні інформаційної підтримки розвитку регіону. Розроблено концептуальну логіку моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем з урахуванням територіального маркетингу, яка містить складові: дослідження території; сегментація аудиторій; аналітику конкурентних переваг; формування маркетингової стратегії регіону; реалізацію та моніторинг бренду та соціально-економічних результатів. Запропоновано модуль інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном, яка включає шість взаємопов'язаних блоків: маркетингових досліджень, сегментації цільових аудиторій, аналітичний блок, територіального маркетингу, формування маркетингових стратегій регіону, реалізації маркетингових програм, моніторингу та оцінювання ефективності. Обґрунтовано, що впровадження запропонованої моделі дозволяє забезпечити підвищення інвестиційної привабливості регіону, розвиток підприємства, зростання туристичних потоків, покращення іміджу території та підвищення рівня задоволеності мешканців. Отримані результати можуть бути використані органами регіонального управління для удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення територіального маркетингу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів.

**Ключові слова:** маркетингові інформаційні системи, територіальний маркетинг, регіональна економіка, цифрова економіка, цифрове суспільство.

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

**Abstract.** The article examines the theoretical and practical aspects of integrating marketing information systems into the regional governance system based on the principles of territorial marketing. Based on the analysis of scientific sources, the essence of a marketing information system is clarified as a set of methods, processes, and resources for the continuous collection, processing, analysis, and dissemination of relevant information aimed at improving the quality of managerial decision-making. The main subsystems of marketing information systems (internal reporting, marketing research, marketing intelligence, and decision support systems) are identified, and their importance in forming the analytical foundation of territorial marketing is substantiated. The role of marketing information systems in providing information support for regional development is revealed, particularly in analyzing the internal and external potential of a territory, segmenting target audiences (investors, businesses, residents, tourists, partners), identifying competitive advantages, and shaping effective policy. A conceptual logic model for integrating marketing information systems with consideration of territorial marketing is developed, which includes the following components: territorial research; audience segmentation; analysis of competitive advantages; formulation of the regional marketing strategy; implementation and monitoring of brand performance and socio-economic outcomes. A model for integrating marketing information systems into the regional governance system is proposed, comprising six interrelated blocks: marketing research, target audience segmentation, analytical block of territorial marketing, development of regional marketing strategies, implementation of marketing programs, and monitoring and evaluation of effectiveness. It is substantiated that the implementation of the proposed model ensures increased investment attractiveness of the region, business development, growth of tourist flows, improvement of territorial image, and higher levels of residents' satisfaction. The obtained results may be used by regional authorities to improve the information and analytical support system of territorial marketing and to ensure sustainable socio-economic development of regions.

**Keywords:** marketing information systems, territorial marketing, regional economy, digital economy, digital society.

**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tab.:** 2; **bibl.:** 15

**Постановка проблеми.** В умовах посилення міжрегіональної конкуренції, децентралізації управління та трансформації економічних відносин регіони дедалі більше виступають як самостійні суб'єкти соціально-економічного розвитку, що конкурують за інвестиції, людський капітал та інноваційні проекти. За таких обставин традиційні адміністративні підходи до управління територіями виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність впровадження інструментів територіального маркетингу, які орієнтовані на формування конкурентних переваг регіону та його ефективне позиціонування.

Разом із тим, реалізація територіального маркетингу потребує системного інформаційно-аналітичного забезпечення, здатного інтегрувати різноманітні дані про внутрішній потенціал регіону, зовнішнє середовище, поведінку цільових аудиторій та результати маркетингових заходів. У практиці регіонального управління інформаційні ресурси часто залишаються розпорошеними між різними структурними

підрозділами, не інтегрованими у єдину аналітичну систему. Останнє ускладнює прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Маркетингові інформаційні системи, які традиційно використовуються у підприємницькому секторі, можуть бути адаптовані до потреб регіонального управління та територіального маркетингу. Однак у наукових дослідженнях і практичній діяльності органів влади залишаються недостатньо розробленими підходи до інтеграції таких систем у загальну систему управління регіоном. Залишається невизначеним місце маркетингових інформаційних систем у процесі формування маркетингових програм, моніторингу соціально-економічних показників та оцінювання ефективності управлінських рішень.

Таким чином, виникає наукова та практична проблема обґрунтування моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном на засадах територіального маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових

дослідженнях значна увага приділяється проблематиці інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком територій, зокрема у контексті територіального маркетингу. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців маркетингові інформаційні системи розглядаються як важливі інструменти підтримки управлінських рішень, які забезпечують систематизований збір, обробку та аналіз даних про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування суб'єкта управління (Северин М. А., 2023).

Окремий напрямок дослідження присвячений теоретичним засадам формування маркетингових інформаційних систем у бізнес-середовищі, де обґрунтовано їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, оптимізації маркетингових стратегій та прогнозуванні ринкової кон'юнктури (Київська К. І., 2018, Черній В. О., 2020).

Разом з тим, адаптацію маркетингових інформаційних систем до потреб регіонального управління та інтеграції їх у систему територіального маркетингу розкрито фрагментарно. Більшість науковців зосереджені або на загальних аспектах стратегічного планування розвитку регіонів (Мельнікова О. А., 2016), або на окремих інструментах територіального брендингу та позиціонування (Demin S., · Mikhaylova A., & Ryankova S., 2022).

У дослідженнях, присвячених територіальному маркетингу (Гуменюк А. В., & Гарматюк О. В., 2021) обґрунтовується необхідність орієнтації регіональної політики на потреби цільових аудиторій – інвесторів, підприємців, туристів, мешканців та партнерів. Водночас механізми інформаційного забезпечення процесів сегментації, аналізу конкурентних переваг територій, оцінювання ефективності маркетингових програм та моніторингу соціально-економічних результатів часто залишаються поза межами комплексного системного підходу (Рашковські А., 2014).

Аналіз наукових джерел засвідчує, що недостатньо розробленими залишаються аспекти інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном. Зокрема потребують уточнення визначення місця маркетингових інформаційних систем у територіальному маркетингу, встановлення взаємозв'язків між інформаційними потоками, аналітичними інструментами та управлінськими рішеннями в умовах територіального маркетингу.

Таким чином, наявні дослідження створюють теоретичне підґрунтя для розвитку зазначеної проблематики. Проте обґрунтування цілісної моделі маркетингових інформаційних систем у системі управління регіоном на засадах територіального маркетингу потребує подальшого наукового опрацювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном на засадах територіального маркетингу. При розробці моделі було використано методи дослідження: аналіз та синтез для опрацювання теоретичних підходів, методи дедукції та індукції для формування висновків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція маркетингових інформаційних систем сформувалась в 1960-1970 х роках завдяки досліднику Котлеру Ф. та іншим видатним науковцям, які акцентували увагу на систематизованому зборі даних для підтримки рішень, еволюціонуючи від ручних розрізнених масивів до інтегрованих комп'ютерних систем (Kotler P., Armstrong G., Saunders J., & Wong V., 1999).

У 1980-х з'явилися потужніші інструменти (наприклад: Express System, Data Interpretation System), що полегшили аналіз великих обсягів даних. Сучасна еволюція включає автоматизацію, big data. AI та хмарні технології, перетворюючи маркетингові інформаційні системи на динамічні платформи з елементами CRM і

маркетингової автоматизації (Самардак О., 2025).

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє сформулювати визначення маркетингових інформаційних систем як сукупність методів, процесів і ресурсів для постійного збору, обробки, аналізу та поширення актуальної інформації, спрямованої на підвищення якості управління маркетингом і прийняття рішення (Черній В. О., 2020; Северин М. А., 2023) .

Головна мета маркетингових інформаційних систем полягає в забезпеченні менеджерів достовірними даними про ринкове середовище, споживачів і конкурентів для оперативного реагування на зміни.

Маркетингова інформаційна система включає чотири ключові підсистеми: внутрішні звіти (замовлення, продажі, інвентар), маркетингові дослідження, системи маркетингової розвідки (інформація про зовнішнє середовище) та систему прийняття рішення з моделями аналізу. Окреслені елементи забезпечуються інтеграцією даних з різних джерел, спрощуючи їх аналіз і прогнозування (Marketing Information System, 2020).

Маркетингова інформаційна система відіграє ключову роль у територіальному маркетингу, забезпечуючи системний збір і аналіз даних про регіональне середовище. Останнє дозволяє органам місцевого

самоврядування формувати стратегії просування територій на основі об'єктивної інформації.

Маркетингова інформаційна система забезпечує системний аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища регіону. Внутрішнє маркетингове середовище охоплює стан економічної та соціальної інфраструктури, ресурсний та людський потенціал, рівень підприємницької активності, інноваційний розвиток та інші характеристики території, що формують її конкурентні переваги (Буднікевич, 2013). Зовнішнє маркетингове середовище включає аналіз конкурентних регіонів, ринкових тенденцій, інвестиційних потоків, туристичних трендів, макроекономічних факторів і державної політики. Комплексне дослідження цих складових створює інформаційну основу для аналітичної функції територіального маркетингу та прийняття стратегічних управлінських рішень (Беркова О. П., Борисюк О. А., 2023).

Завдяки підсистемам маркетингових досліджень і розвідки, маркетингова інформаційна система допомагає виявляти конкурентні переваги громади, позиціонувати її та залучати інвесторів. Взаємозв'язок між маркетинговою інформаційною системою та територіальним маркетингом можна відобразити у залежності їх ключових підсистем (табл. 1).

Таблиця 1.

**Взаємозв'язок між маркетинговою інформаційною системою та територіальним маркетингом**

| Компонент маркетингової інформаційної системи | Застосування в територіальному маркетингу   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Внутрішні звіти                               | Моніторинг локальної економіки та ресурсів  |
| Маркетингові дослідження                      | Аналіз потреб жителів та туристів           |
| Маркетингова розвідка                         | Дані про регіональних конкурентів           |
| Підтримка рішень                              | SWOT – аналіз та стратегічне позиціонування |

Джерело: складено авторами на основі даних: Горблюк С.А., & Коновал В.О. (2025), Мельнікова О. А. (2016), Гуменюк А. В., & Гарматюк О. В. (2021), Рашковські А. (2014), Територіальний маркетинг території як чинник підвищення конкурентоспроможності громади (2025)

Цільові аудиторії територіального маркетингу охоплюють ключові групи

стейкхолдерів, зацікавлених у розвитку та використанні ресурсів конкретної

території, таких як регіон чи громада. До цільової аудиторії необхідно віднести: інвесторів, бізнес, мешканців, туристів, партнерів тощо. Кожна аудиторія вимагає персональних комунікацій: для інвесторів – аналітичні звіти, для туристів – візуальний контент, для мешканців – участь у плануванні. Ефективний територіальний маркетинг сегментує ці групи для максимізації конкурентних переваг громади.

В умовах територіального маркетингу маркетингові інформаційні

системи повинні бути орієнтовані не лише на соціально-економічні показники, а й на аналіз цільової аудиторії регіону, конкурентного позиціонування територій, ефективності брендингу та комунікаційної політики. Тому модель інтеграції маркетингової інформаційної системи набуває маркетингово-орієнтованої структури. Концептуальна логіка моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем з урахуванням територіального маркетингу представлена на рис. 1.

Дослідження території<sup>1</sup> → Сегментація аудиторій<sup>2</sup> → Аналітика конкурентних переваг<sup>3</sup> → Формування маркетингової стратегії регіону<sup>4</sup> → Реалізація<sup>5</sup> → Моніторинг бренду та соціально-економічних результатів<sup>6</sup>.

*Джерело: складено авторами*

**Рис. 1. Концептуальна логіка моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем з урахуванням територіального маркетингу**

З метою більш детального розгляду складових моделі, пропонуємо розподілити її на окремі блоки, а саме: блок маркетингових досліджень, блок сегментації на визначення цільової аудиторії, аналітичний блок

територіального маркетингу, блок формування маркетингової стратегії регіону, блок реалізації маркетингових програм та блок моніторингу та оцінювання ефективності. У табл. 2 наведено складові перелічених блоків.

*Таблиця 2.*

**Характеристика складових блоків моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном**

| Блок                                                 | Складові                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Характеристика                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Блок маркетингових досліджень                     | Внутрішній потенціал регіону                                                                                                                                                                                                                                                               | економічна інфраструктура, ресурсна інфраструктура, трудовий потенціал, інноваційна активність, туристичні та культурні ресурси |
|                                                      | Зовнішній потенціал регіону                                                                                                                                                                                                                                                                | конкретні регіони, інвестиційні тренди, макроекономічні фактори, державна політика розвитку територій                           |
| 2. Блок сегментації на визначення цільової аудиторії | Забезпечення аналізу та сегментації цільових груп: інвесторів (національних та міжнародних); підприємців мешканців регіону, туристів, фахівців, трудових мігрантів, партнерів та донорів.                                                                                                  |                                                                                                                                 |
| 3. Аналітичний блок територіального маркетингу       | Для проведення аналітики доцільно використовувати інструменти: SWOT – аналіз, для визначення конкурентних переваг регіону, конкурентний бенчмаркінг, аналіз бренду території, оцінювання інвестиційної привабливості, аналіз соціально-економічних показників та маркетингових комунікацій |                                                                                                                                 |

*Продовження Таблиці 2*

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Блок формування маркетингової стратегії регіону | На основі даних маркетингових інформаційних систем розробляються : стратегії територіального маркетингу, інвестиційний паспорт регіону, програма підтримки підприємства, туристичні стратегії та комунікаційна політика регіону.                                   |
| 5. Блок реалізації маркетингових програм           | Просування інвестиційних можливостей, реалізація брендів компаній , розвиток партнерства з бізнесом, підтримка інформаційних кластерів, розвиток туристичних маршрутів                                                                                             |
| 6. Блок моніторингу та оцінювання ефективності     | За умови використання маркетингових інформаційних систем можна забезпечити вимірювання: динаміки інвестицій у регіон, кількості створених підприємств, зміни рівня зайнятості, динаміку туристичних потоків, показників іміджу регіону та задоволеності мешканців. |

*Джерело: складено авторами*

Характеристика блоків моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном

надає можливість визначити узагальнені результати за забезпечення кожного конкретного блоку (рис. 2).

Інформація<sup>1</sup> → Маркетинговий аналіз<sup>2</sup> → Позиціонування території<sup>3</sup> → Стратегічні рішення<sup>4</sup> → Реалізація<sup>5</sup> → Моніторинг<sup>6</sup> → Коригування стратегії → Зростання конкурентоспроможності регіону

**Рис. 2. Результати забезпечення блоків моделі інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном**

*Джерело: складено авторами*

**Висновки.** Таким чином, розроблена модель інтеграції маркетингових інформаційних систем у систему управління регіоном на засадах територіального маркетингу забезпечує комплексний інформаційно-аналітичний супровід процесів формування та реалізації соціально-економічного розвитку території. Її структура охоплює взаємопов'язані блоки маркетингових досліджень, сегментації цільових аудиторій, аналітики, стратегічного планування, реалізації маркетингових програм та моніторингу ефективності, що дозволяє сформувати безперервний цикл управління розвитком регіону на основі актуальної інформації.

Використання маркетингових інформаційних систем забезпечує систематизований збір і обробку даних про внутрішній і зовнішній потенціал регіону, дозволяє ідентифікувати ключові цільові аудиторії та їх потреби, оцінювати конкурентні

позиції територій та формувати обґрунтовані маркетингові стратегії. Окреслене створює передумови для ефективного позиціонування регіону, підвищення його інвестиційної привабливості, розвитку підприємства, активізації туристичної діяльності та зміцнення позитивного іміджу території.

Водночас інтеграція маркетингових інформаційних систем у систему регіонального управління сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечує можливість постійного моніторингу соціально-економічних показників, оцінювання результативності маркетингових заходів та своєчасного коригування стратегій розвитку. У результаті це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів регіону, посилити його конкурентоспроможність та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток на засадах територіального маркетингу.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Мельнікова О. А. (2016). Особливості формування маркетингової інформаційної системи регіону. *Економіка та право*. №3 (45), 11-16. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf9bde92-b07c-4325-882d-5b934b3d29ad/content>
2. Горблюк С.А., & Коновал В.О. (2025) Формування державної політики цифрової трансформації на регіональному рівні. *Державне будівництво*. №1 (37), 325-339. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-23>
3. Demin S., · Mikhaylova A., & Ryankova S. (2022) Digitalization and its impact on regional economy transformation mechanisms. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. 14(1), 377–390. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13198-022-01806-y>
4. Черній В. О. (2020) Теоретичні засади та сутність маркетингових інформаційних систем. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 47, 142-148. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/41>
5. Северин М. А. (2023) Еволюція концепції маркетингової інформаційної системи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. IV Міжнародна науково-практична конференція. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279697>
6. Гуменюк А. В., & Гарматюк О. В. (2021) Територіальний маркетинг як напрямок підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-49>
7. Київська К. І. (2018) Аналіз сучасних підходів до створення інформаційних систем маркетингу підприємств. *Scientific Journal «ScienceRise»* №10 (51). 24-27. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2018.145733>
8. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., & Wong V. (1999) *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe, Upper Saddle River, 772.
9. *Marketing Information System* (2022, серпень, 16), Vaia. URL: <https://www.vaia.com/en-us/explanations/marketing/marketing-information-management/marketing-information-system/>
10. *Які 4 компоненти маркетингової інформаційної системи?* (2024). Майстерні техніки. Поради для господарів. URL: <https://pole.liberty.cx.ua/gromadyanam/yaki-4-komponenti-marketingovoi-informaciynoi-sistemi.html>
11. Територіальний маркетинг території як чинник підвищення конкурентоспроможності громади (2025, червень, 23). *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?library=terytorialnyi-marketynh-terytoriji-yak-chynnyk-pidvyschennya-konkurentospromozhnosti-hromady>
12. Рашковські А. (2014) Територіальний маркетинг у процесі створення та змінення територіальної ідентичності. *Журнал європейської економіки*. №13 (2). 192-204. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/89bedb56-e100-4619-bec5-c99c7a3eb5a7/content>
13. Самардак О. (2025) Інтелектуальні маркетингові інформаційні системи. *Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 53, 1, 92–109. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)05)
14. Буднікевич І.М. (2013) Конкретизація елементів внутрішнього середовища міста та підходи до їх оцінки з погляду територіального маркетингу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 2(100). С. 203-215. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20132\(100\)/sep20132\(100\)\\_203\\_BudnikevychIM.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20132(100)/sep20132(100)_203_BudnikevychIM.pdf)
15. Беркова О. П., Борисюк О. А. (2023) Роль маркетингових досліджень регіональних туристичних ринків. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-2>



УДК 005.7:005.21

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-243-251

Дата надходження: 20.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## МЕТОДОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В АДАПТИВНІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

**Ірина Рибалко<sup>1</sup>, Олександр Головка<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrinaRV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

<sup>2</sup>Аспірант, кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HolovkoOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3086-764X>

## DESIGN THINKING METHODOLOGY IN ADAPTIVE BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION

**Iryna Rybalko<sup>1</sup>, Oleksandr Holovko<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Philosophy in Management, Associate Professor of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrinaRV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

<sup>2</sup>Postgraduate student, Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HolovkoOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3086-764X>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблематики оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації. З огляду на умови сучасного етапу розвитку організацій, які відмічені зростанням динамічності зовнішнього середовища і технологічних змін, вимогами споживачів та загостренням конкуренції, бізнес-процеси вже не є стабільними регламентованими системами. Актуальність теми зумовлена обмеженістю традиційних лінійних підходів до вдосконалення бізнес-процесів, які не забезпечують належного рівня адаптивності, швидкості перевірки управлінських рішень та врахування людиноцентричних факторів у процесах трансформації. Авторами обґрунтовано доцільність використання методології дизайн-мислення як інструменту оптимізації бізнес-процесів та представлено розроблену концептуальну модель оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації «Лабораторія бізнес-процесів», що інтегрує аналітичні, креативні та проєктні етапи в єдину ітеративно-рефлексивну систему прийняття рішень. Модель візуалізує логіку переходів між етапами, механізми зворотних зв'язків та можливість адаптивного коригування управлінських рішень залежно від отриманих результатів тестування та нових даних. Застосування моделі дозволяє розглядати оптимізацію бізнес-процесів як безперервний експериментально-аналітичний процес, який орієнтований на потреби користувачів і вимоги сучасного цифрового середовища. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, структурно-логічне моделювання, а також концептуальне проєктування управлінських процесів. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень автори вбачають розробку методів та інструментів практичного застосування представленої концептуальної моделі задля можливості її апробації у діяльності організацій різних сфер, та оцінки ефективності її впровадження.

**Ключові слова:** оптимізація бізнес-процесів, цифрова трансформація, дизайн-мислення, управління бізнес-процесами, концептуальна модель, людиноцентричний підхід.

**Формул:** 0; **рис.:** 1; **табл.:** 0; **бібл.:** 20

**Summary.** The article is devoted to the study of the issues of optimizing business processes of an organization in the context of digital transformation. Given the conditions of the current stage of development of organizations, which are marked by an increase in the dynamism of the external environment and technological changes, consumer demands, and intensified competition, business processes are no longer stable, regulated systems. The relevance of the topic is due to the limitations of traditional linear approaches to business process improvement, which do not provide an adequate level of adaptability, speed of verification of management decisions, and consideration of human-centered factors in transformation processes. The authors justify the feasibility of using design thinking methodology as a tool for optimizing business processes and present a developed conceptual model for optimizing the organization's business processes in the context of digital transformation, "Business Process Laboratory," which integrates analytical, creative, and project stages into a single iterative -reflective decision-making system. The model visualizes the logic of transitions between



*stages, feedback mechanisms, and the possibility of adaptive adjustment of management decisions depending on the results of testing and new data. The application of the model allows us to consider business process optimization as a continuous experimental and analytical process focused on user needs and the requirements of the modern digital environment. The methodological basis of the study consists of general scientific and special methods, in particular analysis and synthesis, generalization, comparison, structural-logical modeling, as well as conceptual design of management processes. The authors see the development of methods and tools for the practical application of the presented conceptual model as a promising direction for further scientific research in order to test it in the activities of organizations in various fields and evaluate the effectiveness of its implementation.*

**Key words:** *business process optimization, digital transformation, design thinking, business process management, conceptual model, human-centered approach.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 0; **bibl.:** 20

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку організацій характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, яка зумовлена цифровою трансформацією, прискоренням технологічних змін, загостренням конкуренції та зростанням вимогливості споживачів. У таких умовах бізнес-процеси організацій перестають бути стабільними регламентованими системами (Головко, 2025). Вони все більше стають відкритими, адаптивними та багатофакторними процесами, ефективність яких визначається здатністю швидко реагувати на зміни. Тому традиційні підходи до оптимізації бізнес-процесів, які базуються на детальному попередньому аналізі, жорсткій регламентації та лінійній логіці управлінських рішень, дедалі частіше виявляються недостатньо результативними. Їх обмеження проявляються у тривалості аналітичних процедур, складності врахування поведінкових і ціннісних аспектів користувачів процесів, а також у низькій гнучкості щодо швидкого тестування і коригування рішень. У результаті менеджери стикаються з ситуацією, коли оптимізаційні ініціативи вже пізно впроваджувати, або вони не враховують реальних потреб учасників процесів. Крім цього цифрову трансформацію в даному контексті слід розглядати як додаткове ускладнення. Адже вона змінює не лише технологічну основу бізнес-процесів, але й логіку їх проектування та управління. Як зазначали Головко і Ткаченко (2025) інтеграція цифрових інструментів, автоматизація операцій, поява нових каналів взаємодії з клієнтами і

користувачами бізнес-процесів вимагають від менеджера не лише аналітичних компетентностей, а й креативно-проектних. Отже виникає потреба у методах оптимізації, які поєднують раціональний аналіз, глибоке розуміння користувача та можливість швидкого експериментування з рішеннями.

У цьому контексті особливої актуальності набувають підходи, що ґрунтуються на людиноцентричності, ітеративності та міждисциплінарності. Одним з таких підходів є метод дизайн-мислення. Його інструментарій дозволяє розглядати бізнес-процеси не лише як технологічні або функціональні системи, а ще і як середовище взаємодії людей – їх потреб, досвіду та цінностей (Головко & Рибалко, 2025).

Наявні наукові напрацювання підтверджують ефективність використання дизайн-мислення у сфері інновацій, розробленні продуктів і бізнес-моделей (Вербовська, 2021; Губинський, 2020; Ситник та ін., 2022; Шаров, 2024). Але потенціал даного методу у контексті системної оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації все ще потребує подальшого концептуального осмислення. Відповідно, виникає науково-практична потреба у формуванні концептуальної моделі оптимізації бізнес-процесів, яка зможе відобразити адаптивну, ітеративно-рефлексивну логіку прийняття рішень та забезпечити можливість повернення до попередніх етапів, уточнення проблем і перевірки рішень у реальному середовищі функціонування організації. Отже авторами запропоновано розроблену

концептуальну модель, яка побудована на інтеграції інструментарію дизайн-мислення з методами аналізу та оптимізації бізнес-процесів, як одного з варіантів вирішення окресленої проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи питання сутності методу дизайн-мислення авторами в роботі (Головко & Рибалко, 2025) була розглянута його трансформація: від дослідження професійного способу мислення дизайнерів до його перетворення у сформований цілісний метод. Проте, авторами було зазначено, що попри глибоке вивчення даного питання протягом десятиліть, науковці так і не змогли дійти до єдиного формулювання визначення самого поняття «дизайн-мислення». Так, М. Леврик, Л. Лейфер та П. Линк пояснюють його як «образ мислення, культуру і процес створення продуктів, послуг та бізнес-моделей, заснований на ітеративному проєктуванні і великих дослідженнях, орієнтованих на користувача» (Захарченко, 2022). Тім Браун, який описав сутність методу дизайн-мислення, визначав дане поняття як «орієнтований на людину підхід до інновацій, котрий базується на інструментах проєктування з метою інтеграції потреб людей, можливостей технологій та вимог успішного бізнесу» (Brown, 2008). Вітчизняні науковці також мають свою інтерпретацію даного поняття. Наприклад, Губінський (2020) пропонує наступне трактування: «дизайн-мислення – це підхід до вирішення майже будь-якої задачі, який базується на методології проєктування рішень з фокусом на потреби людини, як кінцевого споживача продукту чи сервісу». Не менш цікавим є результати дослідження еволюції розвитку дизайн-мислення із початком у сфері архітектури і сучасним активним використанням в різних сферах: маркетинг, освіта, охорона здоров'я, наука, розробка сайтів і застосунків, модель пошуку роботи та інших (Головко & Рибалко, 2025). Концепт дизайн-мислення, його сутність, зміст та можливості практичного застосування в різноманітних галузях та напрямках

досліджували Захарченко (2022), Blyzniukova et al. (2021), Kolesnikov et al. (2018), Ситник та ін. (2022), Голубчак (2021), Безпалюк & Процак (2021), Варава & Данілова (2021), Косенко та ін. (2022), Шуть (2022), Орлів (2020), Ткаченко & Плинокос (2021), Borynskyi (2025) та інші. Така увага до питань імплементації методу дизайн-мислення в управлінську парадигму загалом і в алгоритми оптимізації бізнес-процесів організації зокрема доводить, що цей метод виступає джерелом динамічних здатностей організацій. Більшість авторів акцентують увагу на креативному аспекті розробки продуктів, проте механізми адаптації внутрішніх операційних моделей до викликів цифрового переходу залишаються дискусійними. Наявні результати досліджень підтверджують ефективність людиноцентричних інструментів у різноманітних галузях, водночас існує потреба у формуванні цілісної стратегії системних перетворень, яка б дозволила синхронізувати даний метод з вимогами сучасного бізнес-середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності застосування методології дизайн-мислення в задачах оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації, а також представлення авторської концептуальної моделі відповідного процесу та розкриття логіки її функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В межах дослідження передбачено узагальнення теоретичних засад використання дизайн-мислення в управлінській практиці, визначення його ролі як ітеративно-рефлексивного інструменту формування та перевірки управлінських рішень, а також структурування етапів оптимізації бізнес-процесів на основі інтеграції аналітичних і людиноцентричних підходів (Головко & Рибалко, 2025). З метою візуалізації та систематизації такої інтеграції авторами розроблено концептуальну модель оптимізації бізнес-процесів на засадах

дизайн-мислення «Лабораторія бізнес-процесів» (рис. 1), яка розглядає бізнес-процеси не як статичні регламентовані

структури, а як об'єкти постійного дослідження, експериментування та вдосконалення.

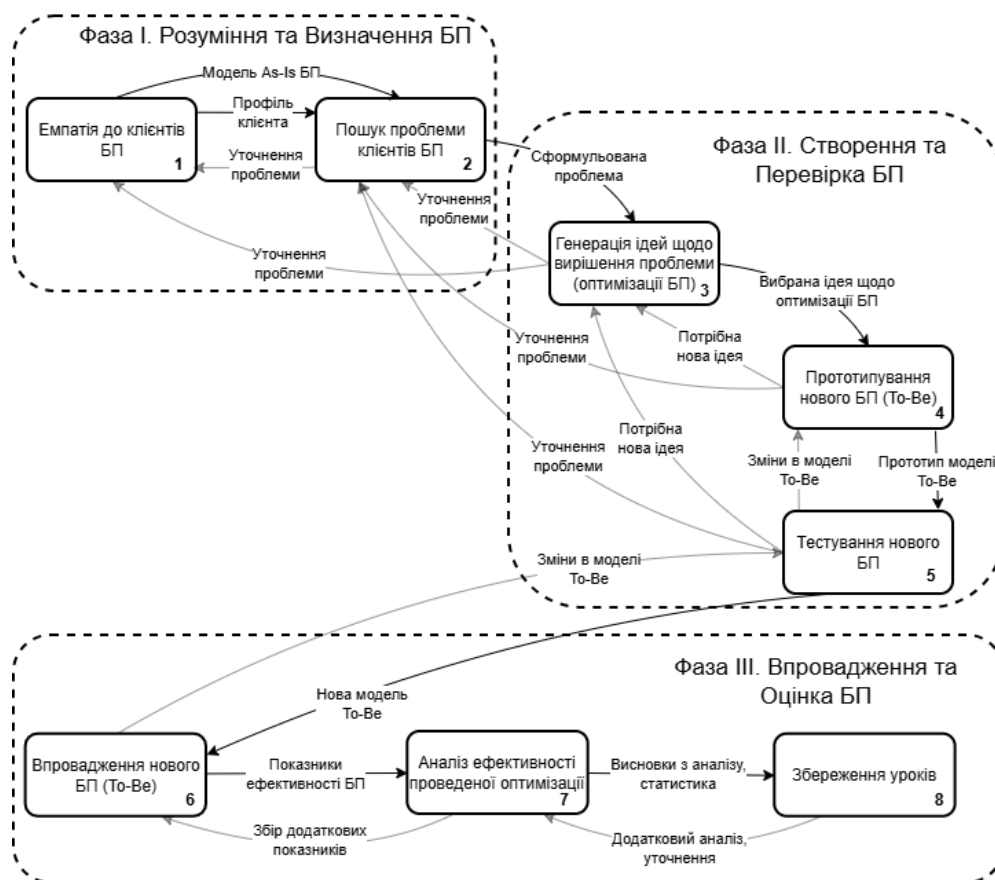


**Рис. 1. Концептуальна модель оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації «Лабораторія бізнес-процесів»**

*Джерело: створено авторами*

Модель представляє середовище оптимізації бізнес-процесів як своєрідну управлінську лабораторію, де кожне рішення проходить цикл: гіпотеза – перевірка – оцінювання результатів – коригування. Такий підхід дозволяє менеджеру працювати з бізнес-процесами в режимі контрольованого експерименту, мінімізуючи ризики масштабного впровадження неефективних змін.

У традиційних підходах до оптимізації бізнес-процесів (наприклад, BPM, BPR), домінує послідовна логіка аналізу та впровадження змін (Головка & Данченко, 2024). У цифровій трансформації така послідовність втрачає ефективність через високу швидкість змін у середовищі, де бізнес-процеси стали динамічними.

Саме тому концепт моделі «Лабораторія бізнес-процесів» розкрито через три взаємопов'язані фази, кожна з яких має етапи, поєднані між собою за принципом внутрішнього механізму самоперевірки: якщо рішення працює – рухаємось вперед, якщо ні – повертаємось на рівень, де виникла помилка або невідповідність. Метафоріка лабораторії підкреслює:

–безпечність експериментування, коли прототипування та тестування рішень відбувається до їх повноцінної інтеграції в операційну діяльність;

–доказовість управлінських висновків, що формується не інтуїтивно, а на основі отриманих у процесі апробації даних і зворотного зв'язку від користувачів бізнес-процесів;

–можливість багаторазового повернення до попередніх етапів дослідження і проєктування, що забезпечує гнучкість та адаптивність оптимізаційних рішень.

Такий підхід забезпечує не лінійну, а гнучку та адаптивну динаміку, яка має на меті досягти максимальної ефективності оптимізації бізнес-процесів без втрати зв'язку між потребами стейкхолдерів, креативним пошуком ідей і реальними результатами. Власне, таке правило лежить в основі моделі дизайн-мислення, де кожен етап може бути активований повторно або у змінній послідовності залежно від нових даних чи результатів попередніх кроків. Така процесна природа даного методу зумовлює, що:

–не можна чекати повного проходження всіх фаз, треба тестувати і коригувати елементи процесу, операційні аспекти або параметри «на ходу»;

–нові дані (аналітика, поведінка стейкхолдерів), можуть змінити розуміння проблеми навіть після тестування прототипу;

–ІІІ та автоматизація допомагають швидко створювати ідеї та прототипи, тому чіткі межі між етапами стираються.

Таким чином, концептуальна модель «Лабораторія бізнес-процесів» відображає ітеративно-рефлексивний процес структурований у вісім етапів, які формують три логічні фази, де непослідовність дорівнює адаптивності, а адаптивність – це сутність ефективної оптимізації. Це дозволяє повертатися до попередніх кроків у разі потреби та уточнювати проблему, рішення чи результати. Даний концепт – це сучасний, людиноцентричний і водночас аналітичний підхід до трансформації та вдосконалення організації в умовах цифрової трансформації. *Стрілки прямого потоку* відображають логічну послідовність кроків, якими рухається процес у разі, коли рішення виявляються коректними та ефективними. А *стрілки зворотного потоку* формують механізм ітерацій та уточнень, що забезпечує гнучкість моделі,

дозволяючи повернутися на той етап, де необхідно доопрацювати проблему чи створити новий варіант рішення.

–Етап *Емпатія до клієнтів бізнес-процесів (БП)* (блок 1), де збираються детальні дані про досвід, потреби та очікування всіх зацікавлених сторін бізнес-процесу, що складають Профіль клієнта, і формується Модель As-Is поточного стану бізнес-процесу для подальшого аналізу та ідентифікації проблеми, яку необхідно вирішити.

–Якщо зібраних даних достатньо і є чітке розуміння як наразі працює бізнес-процес, сформовані *Профіль клієнта і Модель As-Is БП* (стрілки прямого потоку), передаються, до наступного етапу.

–Етап *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2), де аналізують дані попереднього етапу, виявляють «вузькі місця» бізнес-процесу та визначають ключові проблеми, які впливають на ефективність бізнес-процесу з погляду його користувача і які необхідно вирішити.

–Якщо сформульована релевантна для оптимізації проблема (орієнтована більше на людину ніж на технологію), її кореневі причини та визначені і узгоджені цільові показники, готується її опис і *Сформульована проблема* (стрілка прямого потоку), передається до наступного етапу. Так зібрані дані перетворюються на чітке завдання.

–Якщо під час спроби формулювання виявляються нові аспекти поведінки клієнта, брак інформації, суперечливі дані чи неточності у моделі As-Is БП, через які неможливо чітко сформулювати проблему, виникає потреба в *Уточненні проблеми* (стрілка зворотного потоку) і поверненні до етапу *Емпатії* (блок 1) для додаткового, більш глибокого занурення у контекст.

Результатом першої фази є структуроване розуміння того, що саме потрібно оптимізувати і чому.

Друга фаза *Створення та Перевірка БП* – це фаза творчого пошуку рішень, перетворення ідеї на тестову модель та збору зворотного зв'язку і вимірювань. Фаза включає в себе три етапи.

-Етап *Генерація ідей щодо вирішення проблеми (оптимізації БП)* (блок 3), де формуються альтернативні шляхи оптимізації бізнес-процесу через колективне або індивідуальне створення рішень (мозковий штурм, творчий пошук), для усунення визначених проблем. Задача процесу – знайти максимально широкий спектр рішень (ідей та гіпотез).

-Якщо визначена найбільш перспективна ідея, *Вибрана ідея щодо оптимізації БП* (стрілка прямого потоку), передається до наступного етапу для створення прототипу моделі, яка демонструватиме як працюватиме оновлений бізнес-процес та наскільки він життєздатний на практиці.

-Якщо процес генерації виявив потребу в *Уточненні проблеми* (стрілки зворотного потоку), повертаємось до етапу *Емпатії* (блок 1) для додаткового збору даних або до етапу *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2) для більш глибокого аналізу корінних проблем.

-Етап *Прототипування нового БП* (блок 4), де відбувається розроблення концептуального або частково функціонального прототипу нової Моделі То-Ве БП. Іншими словами – це процес матеріалізації обраної ідеї для подальшої перевірки її життєздатності. Тобто створюється швидко і недорого MVP-рішення.

-Якщо отримуємо пілотний процес / сценарій (фізичну або віртуальну модель нового бізнес-процесу), який може бути протестований, *Прототип моделі То-Ве* (стрілка прямого потоку), готовий для перевірки і передається до наступного етапу.

-Якщо під час прототипування виявлені причини, з яких неможливо створений прототип протестувати, або взагалі створити прототип через технічні обмеження чи його не реалістичність, в такому разі *Потрібна нова ідея* (стрілка зворотного потоку), і повернення до попереднього етапу *Генерація ідей щодо вирішення проблеми (оптимізації БП)* (блок 3). Або, у разі фундаментальних

невідповідностей, потрібне *Уточнення проблеми* (стрілка зворотного потоку) і повернення до етапу *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2).

-Етап *Тестування нового БП* (блок 5), де відбувається перевірка працездатності прототипу на практиці або в симуляційному середовищі з реальними користувачами і даними, вимірюються цільові показники KPIs та отримується зворотній зв'язок (зауваження, пропозиції щодо вдосконалення). Отримані дані формуються у звіт про результати.

-Якщо тестування пройшло успішно і підтвердило життєздатність, високу ефективність та позитивний досвід, *Нова модель То-Ве* (стрілка прямого потоку), затверджується і готова до наступного етапу.

-Якщо виявлені невеликі недоліки і потрібні *Зміни в моделі То-Ве* (стрілка прямого потоку), повертаємось до попереднього етапу *Прототипування нового БП* (блок 4) для швидкого коригування існуючого прототипу.

-Якщо тестування провалене або має серйозні недоліки і *Потрібна нова ідея* (стрілка зворотного потоку), повертаємось до етапу *Генерація ідей щодо вирішення проблеми (оптимізації БП)* (блок 3) для вибору іншого рішення із наявних або створення нових і вибору найбільш ефективного, враховуючи всі деталі невдалого досвіду.

-Якщо проблема або контекст були зрозумілі невірно, або загалом рішення працює, але не вирішує цільову проблему, потрібне *Уточнення проблеми* (стрілка зворотного потоку), і повернення до етапу *Пошук проблеми клієнтів БП* (блок 2), для її переформулювання.

Тобто, друга фаза працює як цикл перевірки гіпотез: створення – тестування – уточнення – повтор. Якщо тестування показує, що процес ефективний і відповідає очікуванням, цикл завершується, а модель вважається готовою для впровадження. Тож результатом другої фази є сформований життєздатний, перевірений варіант оновленого бізнес-процесу.

Перша і друга фази повністю відповідають етапам методу дизайн-мислення – методологічної основи моделі та ітеративного ядра концепту.

Третя фаза **Впровадження та Оцінка БП** передбачає запуск нового, оптимізованого бізнес-процесу, збір показників ефективності, управління змінами із оцінкою їх результативності. Фаза включає в себе три етапи.

-Етап *Впровадження нового БП (To-Be)* (блок 6), де відбувається безпосередньо експлуатація оптимізованого БП в робочому середовищі організації та управління змінами.

-Якщо отримуємо діючий оновлений процес, кількісні та якісні *Показники ефективності БП* (стрілка прямого потоку), передаємо до наступного етапу.

-Якщо на будь-якій стадії роботи оновленого бізнес-процесу виникає критична технічна помилка або непередбачувана проблема, що вимагає *Зміни в моделі To-Be* (стрілка зворотного потоку), повертаємось до етапу *Тестування нового БП* (блок 5), для негайної перевірки, не чекаючи результатів повного завершення бізнес-процесу.

-Етап *Аналіз ефективності проведеної оптимізації* (блок 7), де зібрані показники (фактичні KPIs), і результати функціонування нового бізнес-процесу аналізуються, порівнюються із початковими цілями та оцінюється фінальний вплив оптимізації даного бізнес-процесу на ефективність діяльності організації. На даному етапі абсолютно всі результати аналізу (позитивні та негативні), фіксуються та документуються і *Висновки з аналізу, статистика* (стрілка прямого потоку) передаються до останнього етапу.

-Якщо під час аналізу виявлена недостатня кількість даних для формування об'єктивних висновків, або впровадження не дало очікуваних результатів, потрібен *Збір додаткових показників* (стрілка зворотного потоку), і повернення до етапу *Впровадження нового БП (To-Be)* (блок 6).

-Етап *Збереження уроків* (блок 8) – заключний етап моделі, де відбувається

фіксація і документування набутого досвіду, успіхів та невдач, збереження знань і найкращих практик в результаті чого створюється (поповнюється) база знань, що забезпечує навчання організації і скорочення процесу оптимізації у майбутньому. Даний етап відображає аспекти управління знаннями на фінальній стадії оптимізації бізнес-процесу.

-Якщо в ході документування виявиться, що отримані висновки не містять ключового контексту, необхідного для застосування цих уроків у майбутньому або даних для належного їх документування відповідно стандартам управління знаннями конкретної галузі, чи виявляться розбіжності між різними частинами звіту або між кількісними та якісними даними, потрібен *Додатковий аналіз, уточнення* (стрілка зворотного потоку) і повернення до етапу *Аналіз ефективності проведеної оптимізації* (блок 7). Даний зворотний зв'язок є фільтром якості для результатів аналізу: якщо якість отриманих даних недостатня для архівації, потрібне їх доопрацювання.

Отже, представлена концептуальна модель оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації «Лабораторія бізнес-процесів» є комплексною, ітеративною та орієнтованою на людину. Вона поєднує в собі філософію дизайн-мислення, управління знаннями та оцінку ефективності. Зворотні зв'язки моделі є нормою, а не винятком. І саме це гарантує, що рішення постійно перевіряються, коригуються і залишаються орієнтованими на задоволення потреб стейкхолдерів бізнес-процесу та спрямовані на досягнення реальних, вимірюваних результатів. Модель графічно відображає один повний цикл оптимізації бізнес-процесу, але оптимізація – це не разове рішення, а безперервний процес вдосконалення. Одне проходження циклу моделі є частиною постійного вдосконалення організації, де кожне наступне проходження враховує набутий досвід.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження авторами обґрунтовано доцільність використання методології дизайн-мислення як інструменту оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації і доведено, що його ітеративно-рефлексивна логіка дозволяє подолати обмеження лінійних підходів до вдосконалення процесів через забезпечення гнучкості прийняття рішень, можливості їх поетапної перевірки та своєчасного коригування.

Розроблена концептуальна модель «Лабораторія бізнес-процесів» наочно відображає інтеграцію аналітичних процедур дослідження бізнес-процесів із людиноцентричними та проєктними інструментами дизайн-мислення. Її структура дозволяє розглядати оптимізацію не як одноразову управлінську дію, а як

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався для створення таблиць, аналізу результатів або написання тексту статті. Інструмент Gemini використано лише як допоміжний засіб для добору ідей щодо назви концептуальної моделі бізнес-процесів «Лабораторія бізнес-процесів». Остаточна назва моделі, її зміст і наукові положення сформульовані авторами самостійно.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

## Література:

1. Беспалюк, Х. М., & Процак, К. В. (2021). Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Вісник Львівського політехнічного національного університету. Серія «Проблеми економіки та управління»*, 5(1), 121- 131.
2. Варава, Л. М., & Данілова, А. А. (2021). Дизайн-мислення як компонент інноваційного менеджменту. У *Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики*, (с. 83-85). Кривий Ріг.
3. Вербовська, Л. (2021, 30 вересня). Теоретичні аспекти використання дизайн мислення організаціями в умовах змін. У *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи* (с. 134-135). Івано-Франківськ.
4. Головка, О., & Ткаченко, Ф. (2025). Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*, (62), 62–71. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71>

безперервний адаптивний процес, що функціонує на засадах зворотних зв'язків, експериментування і накопичення знань про ефективність попередньо прийнятих рішень. Можливість використання моделі як методичного орієнтира для менеджерів у процесах трансформації бізнес-процесів, особливо у ситуаціях високої невизначеності, цифровізації операційної діяльності та необхідності швидкого тестування інноваційних рішень демонструє її практичну цінність.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із розробкою методів та інструментів практичного застосування концептуальної моделі «Лабораторія бізнес-процесів», апробацією моделі в діяльності організацій різних сфер, та оцінюванням ефективності її впровадження.

5. Головка, О. В., & Данченко, О. Б. (2024, 06-07 грудня). Моделі та методи оптимізації бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації. У *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2024*, (с. 151-155). Одеса: ІШІР. [https://drive.google.com/file/d/1cUh29AiOfhFiFK7QqvmZ0XM4doV8k8Ed/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1cUh29AiOfhFiFK7QqvmZ0XM4doV8k8Ed/view?usp=drive_link).
6. Головка, О. В., & Рибалко, І. В. (2025, 28-29 листопада). Дизайн-мислення у менеджменті бізнес-процесів. У *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2025*, (с. 91-95). Одеса: ІШІР.
7. Головка, О. О. (2025, 15–20 вересня). Сучасні підходи до проєктування бізнес-процесів. У *Інформаційні системи та інноваційні технології управління проєктами і програмами* (с. 102-106). Харків: ХНУРЕ. <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2025.pdf>
8. Голубчак, К. (2021). Методика дизайн-мислення в архітектурній освіті як інноваційний засіб формування креативності майбутніх архітекторів. *Містобудування*



та територіальне планування, (76), 63–70.

<https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.76.63-70>

9.Губинський, А. (2020, 25 жовтня). Навіщо дизайн-мислення бізнесу? CRAFT INNOVATIONS <https://www.craftinnovations.com.ua/post/design-thinking-for-business>

10.Захарченко, Н.В. (2022). Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*, 1(56), 53-60.

11.Косенко, Д.Ю., Вишневецька, О.В., & Остапик, С.В. (2022). Дизайн-мислення: теоретичні підстави та критика. *Art and Design*, (4), 43–50. <https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.4.4>

12.Орлів, М.С. (2020). Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 19, 76-81.

13.Ситник, Н.І., Пермінова, С.А., & Воржакова, Ю.П. (2022). Дизайн-стратегія як інструмент розроблення нових продуктів. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, (45), 42-49.

14.Ткаченко, А.М., & Плинокос, Д.Д. (2021). Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 6(39), 238-246.

15.Шаров, В. (2024). Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management*, (2), 259-264.

16.Шуть, О.Ю. (2022). Дизайн-мислення в управлінні сучасними компаніями. У *Національний фармацевтичний університет*, (с. 153-155). Харків. <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28808/1/153-155.pdf>

17.Blyznyukova, I., Teslenko, P., Danchenko, O., & Melenchuk, V. (2021). The concept of creating a minimum viable product and design-thinking in the it-project team management. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, 2(4), 11-17. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2021.4.2>

18.Borynskyi, T. (2025). Design thinking methodology: theory and practice. *Coordinates of Public Administration*. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.04>

19.Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.

20.Kolesnikov, O.E., Lukianov, D.V., Gogunskii, V.D., & Sherstyuk, O.I. (2018). The Use of the “designthinking” and “seven hats” Methods at the Project Initiation and Planning Stage. *Herald of Advanced Information Technology. Publ. Nauka i Tekhnika*, 1(1), 62-68.

УДК 332.431.84:004.715.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-252-260

Дата надходження: 07.01.2026

Дата прийняття до друку: 03.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ПРОСТОРОВОГО АНАЛІЗУ ТА ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ БАЗ ДАНИХ

**Олена Поморцева<sup>1</sup>, Анжела Петрова<sup>2</sup>, Андрій Ледахівський<sup>3</sup>, Володимир Паньків<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна, e-mail: elenapomor7@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4746-0464>

<sup>2</sup>Канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна, e-mail: a.petrova@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1773-1427>

<sup>3</sup>Магістр економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна, e-mail: ledah@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1957-0840>

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

## GEO-INFORMATION MODELING OF BUSINESS PROCESSES: OPTIMIZATION USING SPATIAL ANALYSIS AND DATABASES

**Olena Pomortseva<sup>1</sup>, Anzhela Petrova<sup>2</sup>, Andrii Ledakhivskiy<sup>3</sup>, Volodymyr Pankiv<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: elenapomor7@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4746-0464>

<sup>2</sup>PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: a.petrova@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1773-1427>

<sup>3</sup>Master of Science in Economics, V.N. Karazin National University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: a.petrova@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1773-1427>

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

**Анотація.** У статті розглядається актуальне завдання сучасного бізнесу – визначення оптимальної локації під час відкриття торгової точки. Предметом дослідження є розробка послідовності виконання геоінформаційного моделювання з метою обґрунтування вибору місця розташування нової кав'ярні в центральній частині міста Харкова. Метою статті є формування алгоритму розв'язання зазначеного завдання з використанням інструментарію геоінформаційної системи. Враховуючи багатофакторний характер процесу вибору локації, що передбачає аналіз просторових, інфраструктурних та конкурентних чинників, обґрунтовано доцільність застосування геоінформаційних систем для візуалізації просторових даних та аналізу атрибутивної інформації, зосередженої у відповідних базах даних. Основним завданням дослідження є аналіз можливостей геоінформаційної системи QGIS Desktop щодо визначення розмірів і конфігурації «областей обслуговування» існуючих торговельних закладів, а також їх просторової візуалізації. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи системного аналізу, а також методи геостатистики, що дозволили виконати трансформацію просторових даних із дискретної у континуальну форму представлення. Методологічною основою дослідження стало поєднання географічної та імовірнісної складових, реалізоване з використанням моделі Хаффа, що дало змогу визначити так звані «області недосяжності», на які не поширюється вплив існуючих торговельних закладів. Для окреслення торговельних зон та областей обслуговування запропоновано використання багатокутників Тіссена з урахуванням реальних умов просторового розміщення торгових об'єктів. У результаті дослідження визначено оптимальне місце розташування нового торгового об'єкта – кав'ярні. Проведено порівняльний аналіз результатів, отриманих із застосуванням різних методів просторового аналізу, зокрема аналізу буферних зон, методу ізохрон та мережевого аналізу транспортної доступності потенційних споживачів. Встановлено, що зазначені методи формування областей обслуговування дають

подібні результати, водночас мережевий аналіз забезпечує вищу точність, оскільки базується на врахуванні реальної транспортно-пішохідної мережі та умов пересування. Отримані результати можуть бути використані власниками малого та середнього бізнесу під час прийняття управлінських рішень, що сприятиме зниженню ризиків при відкритті нових торгових точок в умовах просторових обмежень.

**Ключові слова:** геоінформаційна система, база даних, геомаркетинг, область обслуговування, оптимальна локація.

**Формул:** 1, **рис.:** 2, **табл.:** 0, **бібл.:** 10

**Abstract.** This article addresses a critical challenge for modern businesses: selecting the optimal location for a new retail outlet. The study focuses on developing a GIS modeling workflow to justify the site selection for a new coffee shop in Kharkiv's city center. The primary goal is to formulate an algorithm that solves this economic problem using Geographic Information System (GIS) tools. Given that location selection is a multifactorial process involving spatial, infrastructural, and competitive variables, the paper justifies the use of GIS to visualize spatial data and analyze attribute information stored in databases. A key objective of the research is to analyze the capabilities of QGIS Desktop in defining the size and configuration of "service areas" for existing businesses and visualizing them spatially. The research employs general scientific methods of system analysis and geostatistics to transform spatial data from discrete to continuous forms. The methodological framework combines geographical and probabilistic components via the Huff model, allowing for the identification of "unreachable areas" (market gaps) unaffected by existing competitors. To delineate trade zones and service areas, the study proposes using Thiessen polygons, accounting for the real-world spatial distribution of retail objects. As a result, the optimal location for the new coffee shop was identified. The study also provides a comparative analysis of results obtained from different spatial analysis methods, including buffer zones, isochrones, and transport network analysis. It was established that while these methods yield similar results, network analysis proves to be the most accurate as it considers the actual pedestrian and transport network and movement conditions. These findings can assist small and medium-sized business owners in making data-driven management decisions, thereby reducing risks when opening new locations under spatial constraints.

**Keywords:** geographic Information System, database, geomarketing, service area, optimal location.

**Formulas:** 1, **fig.:** 2, **tab.:** 0, **bibl.:** 10

**Постановка проблеми.** При відкритті нової торгової точки визначення оптимального місця розташування вкрай важливе. З одного боку слід зважати на специфіку кожного бізнесу, місцеві особливості як в розрізі населеного пункту, так і з погляду району, де планується локація. До місцевих особливостей відносимо вплив конкурентів, платоспроможність потенційних клієнтів та їх бажання відвідати саме цю локацію (особливо коли конкуренція доволі висока). З другого боку слід чітко розуміти розмір так званої «зони впливу» кожної окремої торгової точки.

Інтеграція просторової складової до маркетингових досліджень підвищує їхню аналітичну якість завдяки вирішенню двох ключових завдань: просторовій прив'язці маркетингових даних та включенню до аналізу комплексу просторових факторів. Визначення оптимального місця розташування нової торгової точки є критично важливим чинником, що не лише забезпечує її конкурентоспроможність, а й сприяє зростанню економічних результатів діяльності. Таким чином, вибір

оптимальної локації торгового об'єкта, незалежно від сфери діяльності, є надзвичайно актуальним завданням у сучасних соціально-економічних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика взаємодії маркетингу та інформаційних систем привертає увагу численних дослідників. У багатьох наукових роботах підкреслюється необхідність застосування інструментів для обробки великих обсягів даних та їх аналітичного аналізу. Геоінформаційні системи (ГІС) зарекомендували себе як ефективні інструменти, проте використання ГІС у сфері торгівлі перебуває на початковому етапі розвитку. Потенціал використання ГІС для вирішення маркетингових завдань полягає у можливості моделювати торговельні процеси та поведінку споживачів. Так, у дослідженні на прикладі міста Тебріз були використані методи машинного навчання для оцінки щільності розташування торгових точок, було виявлено просторово-часові закономірності у моделях торгівлі та поведінки покупців. Отримані результати продемонстрували, що аналіз великих

геопросторових даних може допомогти місцевим органам влади та зацікавленим сторонам у розробці стратегій сталого розвитку міського середовища (Feizizadeh, B., Omarzadeh, D., & Blaschke, T., 2024; Pomortseva, O., Kobzan, S., Kin, D., & Pankiv, V., 2024).

Вдале розташування торговельних точок має особливе значення у геомаркетингу. Дослідники відзначають, що у міських умовах локації мають вертикальну складову через висотну та багаторівневу забудову. Для аналізу розташування торгових точок пропонується застосовувати різні методи просторового аналізу, такі як метод найближчого сусіда та полігони Вороного. За допомогою цих методів можливе виконання оцінки впливу відкриття нової торгової точки на конкурентів (Azri, S., Ujang, U., & Abdul Rahman, A., 2020).

Прив'язка маркетингових даних до простору дозволяє виявляти та усувати дисбаланс між попитом і пропозицією. Такий підхід знижує ризик вибору невдалої локації торгового об'єкта, що може призвести до незручностей для споживачів і втрати прибутку для власників бізнесу (Pomortseva, O., Kobzan, S., Kin, D., & Pankiv, V., 2024; Kobzan, S., & Pomortseva, O., 2023; Поморцева, О. Є., Козиренко, С. І., & Паньків, В. В., 2025).

Для операторів роздрібної торгівлі розташування магазину є важливим чинником успіху, що впливає на обсяг і структуру продажів. Вибір місця розташування слід здійснювати на основі геопросторових та соціально-демографічних характеристик (Formánek, T., & Sokol, O., 2022).

Підкреслюється важливість застосування ГІС та географічних критеріїв, що враховують логістичні аспекти. Високу ефективність демонструє використання багатокритеріального прийняття рішень, зокрема моделей гравітації та аналізу транспортної міської мережі (Zhou, J., Yang, C., Liu, D., Wang, Y., Zhong, Z., & Wu, Y., 2025).

Дослідження з оптимізації розташування торгових точок у фармацевтичному секторі показали, що поєднання аналітичних методів просторової геометрії з ГІС та багатокритеріальним прийняттям рішень дозволяє отримувати точні оцінки просторових реалій та їх впливу на управлінські рішення. Такий підхід знижує ризики при відкритті нових торговельних об'єктів на регульованих ринках із просторовими обмеженнями (Chacón-García, J., 2017).

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного методичного підходу, який, на відміну від існуючих, поєднує імовірнісну модель Хаффа із точними методами мережевого аналізу транспортно-пішохідної інфраструктури. Це дозволяє більш точно оцінювати просторовий розподіл потенційного попиту та зону впливу кав'ярень з урахуванням реальної доступності об'єктів у міському середовищі.

Практичне значення отриманих результатів підтверджується можливістю автоматизації таких розрахунків для будь-якого сегменту роздрібної торгівлі.

#### **Формулювання цілей статті.**

Основною метою дослідження є інтеграція різних методів геоінформаційного аналізу «зон впливу» торгових об'єктів для розв'язання прикладної задачі геомаркетингу – обґрунтування вибору оптимальної локації під час відкриття нової торгової точки. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- 1) проаналізувати типові задачі геомаркетингу, розв'язання яких потребує застосування просторового аналізу;
- 2) розробити алгоритм геоінформаційного моделювання процесу пошуку оптимального місця розташування торгового об'єкта;
- 3) продемонструвати практичну реалізацію запропонованого підходу на прикладі реальних кейсів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах геоінформаційного аналізу одним із ключових завдань є

встановлення просторових взаємозв'язків між об'єктами на місцевості. Важливим чинником, що визначає доцільність розміщення торгового об'єкта, є формування та оцінювання його зони впливу, яка відображає просторові межі потенційного попиту. Це зумовлює необхідність урахування особливостей поведінки споживачів під час вибору торгової точки.

При аналізі споживчої поведінки та мотивацій вибору доцільно враховувати такі основні чинники:

- споживчі переваги;
- територіальне розташування торгового об'єкта та розмір його торгової площі;
- характеристики конкурентного середовища.

Для дослідження поведінки споживачів з урахуванням зазначених чинників застосовуються моделі просторової взаємодії, які поділяються на два основні класи: географічні та імовірнісні. У межах даного дослідження використано підхід, що поєднує географічну та імовірнісну складові. Таке поєднання реалізується за допомогою моделі Хаффа – комерційної гравітаційної моделі, призначеної для оцінювання потенційного попиту торгового підприємства з урахуванням його географічного розташування та розміру торгової площі (Kobzan, S., & Pomortseva, O., 2023).

Вибір моделі Хаффа як інструменту аналізу обумовлений її здатністю враховувати імовірнісний характер поведінки споживача, де ймовірність  $P_{ij}$  відвідування кав'ярні  $j$  клієнтом із точки  $i$  розраховується за формулою 1:

$$P_{ij} = \frac{S_j * T_{ij}^{-\lambda}}{\sum_{k=1}^n (S_k * T_{ik}^{-\lambda})} \quad (1)$$

де:  $S_j$  – показник привабливості об'єкта (у межах даного дослідження — площа закладу);

$T_{ij}$  – відстань або часові витрати на переміщення від споживача до об'єкта;

$\lambda$  – параметр чутливості до відстані, який відображає готовність споживача долати шлях (для ринку кав'ярень зазвичай приймається рівним 2).

Для споживача визначальним чинником під час вибору торгового об'єкта є його територіальне розташування. Навколо кожної торгової точки формується певна просторова обмежена територія, мешканці якої надають перевагу саме цьому закладу. Така територія визначається як «торгова зона» або «зона обслуговування» торгового об'єкта.

Формування та параметризація торгової зони зумовлені впливом територіального фактора, оскільки торгова зона відображає просторову сферу активного впливу об'єкта на споживачів. Залежно від функціональної специфіки торгової точки зона впливу, як правило, поділяється на три складові: ближню, середню та дальню.

Визначення меж та розмірів зазначених зон є складним аналітичним завданням, оскільки вони залежать від типу торгового об'єкта, якості та асортименту товарів, характеристик конкурентного середовища, зокрема кількості конкурентів, їх просторового розташування та брендової привабливості. Залежно від специфіки бізнес-моделі в окремих випадках доцільним є акцентування уваги лише на певних рівнях зони впливу (наприклад, середній і дальній зонах), іноді – слід вважати тільки на ближню. Вибір відповідної зони для аналізу визначається особливостями досліджуваної торгової точки та цілями геомаркетингового дослідження.

Під час аналізу територіального розташування торгового об'єкта необхідно враховувати, що вирішальну роль у виборі місця розміщення відіграє відстань яку потенційний споживач згоден подолати для відвідування. Зі зростанням цієї відстані підвищуються вимоги до привабливості характеристик закладу з метою забезпечення його

конкурентоспроможності. Територія впливу торгової точки визначається як простір, у межах якого споживачі вважають її найбільш зручною та привабливою порівняно з об'єктами конкурентів з урахуванням просторової доступності кожного з них. Таким чином, первинним етапом аналізу є дослідження розміщення наявних аналогічних торгових точок, що формують конкурентне середовище.

У межах даного дослідження, виконаного на прикладі центральної частини міста Харкова, розглядалося завдання оптимального розміщення нової кав'ярні. Інформаційною основою дослідження стали дані відкритого картографічного ресурсу OpenStreetMap (OSM) та Overpass turbo – Веб-інструменту інтелектуального аналізу даних для OSM, які були використані для формування графів транспортно-пішохідної мережі. Для аналізу конкурентного середовища авторами було ідентифіковано та верифіковано дванадцять діючих кав'ярень у вибраному районі, координати та атрибутивні дані яких були внесені до створеної бази геоданих. З огляду на високу концентрацію подібних об'єктів у межах досліджуваної території аналіз було зосереджено на ближній зоні впливу.

Для визначення параметрів ближньої зони впливу застосовано багатокутники Тіссена (полігони Вороного), які є різновидом тесселяції простору, тобто поділу території на взаємно неперетинні комірки. У разі поділу території за заданою множиною точок, що відповідають розташуванню існуючих кав'ярень, кожна комірка включає сукупність точок, розташованих ближче до відповідного об'єкта, ніж до будь-якого іншого. Отримані полігони дозволяють оцінити просторові межі та площу зони впливу кожної з наявних кав'ярень.

Реалізацію просторового аналізу здійснено з використанням вільної кросплатформної геоінформаційної системи з відкритим вихідним кодом QGIS Desktop, що забезпечує широкі можливості для перегляду, редагування, аналізу та створення геопросторових даних. У

результаті проведеного аналізу визначено середній розмір ближньої зони впливу досліджуваних об'єктів. Використання полігонів Вороного дозволяє не лише кількісно оцінити площу зони впливу, а й забезпечує її наочну візуалізацію з урахуванням градації за розмірами.

Після визначення параметрів зони впливу доцільно переходити до наступного етапу дослідження, а саме – просторової візуалізації зон впливу існуючих кав'ярень. У геоінформаційній системі QGIS наявна низка інструментів, що дозволяють реалізувати відповідні види просторового аналізу (Поморцева, О. Є., Наливайко, Т. А., Козиренко, В. П., & Козиренко, С. І., 2025). З метою порівняння результатів, отриманих із застосування різних модулів. Доцільним вважаємо використання кількох підходів із подальшою оцінкою ступеня їх кореляції.

Найбільш узагальненим способом аналізу є побудова буферних зон. У межах дослідження змодельовано зони з радіусом пішої доступності у 5 хвилин, що відповідає відстані приблизно 500 м. Вибір саме такого радіуса обґрунтований тим, що для товарів імпульсного споживання (рішення приймається ситуативно, без попереднього планування, під впливом просторово-часових чинників чи поточного емоційного стану споживача), критичним фактором вибору є мінімізація часу доступу, а не цінові або асортиментні характеристики. Згідно з дослідженнями споживчої поведінки, 5-хвилинна піша доступність є критичною межею, після якої ймовірність відвідування закладу споживачем суттєво знижується (Поморцева, О. Є., Козиренко, С. І., & Паньків, В. В., 2025) Буферний аналіз, реалізований у декларативній формі без покрокового алгоритмічного опису, дозволяє задати просторові умови, яким мають відповідати дані. Побудовані буферні зони навколо кожної кав'ярні наочно відображають їхні потенційні зони впливу, тобто просторові межі, у яких можуть перебувати потенційні споживачі з урахуванням заданого радіуса доступності.

На відміну від буферного аналізу, метод побудови ізохрон має низку суттєвих переваг. Ізохрони поєднують точки з однаковою часовою доступністю для пішоходів, тобто визначають сукупність місць, з яких можна потрапити до торгового закладу за певний проміжок часу або на певній відстані. Такий підхід дозволяє адекватніше відобразити реальні межі торгових зон, які, на відміну від ідеалізованих кругових буферів, мають складну криволінійну конфігурацію. На відміну від прямого вимірювання евклідової відстані, ізохронний аналіз враховує часові витрати на пересування пішоходів, що зумовлюються особливостями вулично-дорожньої мережі та умовами руху.

У межах дослідження ізохрони формувалися для інтервалу пішої доступності 5 хвилин, що дало змогу об'єднати всі точки простору, з яких можливо дістатися до кав'ярні протягом заданого часу. У результаті візуалізовані торгові зони набули не правильної округлої, а складної криволінійної форми, що більш точно відображає реальний просторовий вплив торгового об'єкта.

Застосування описаних вище методів просторового аналізу має певні обмеження, оскільки вони ґрунтуються на спрощених припущеннях і абстрагуються від реальних умов функціонування міського простору. Зокрема, такі підходи не враховують наявності природних бар'єрів (річок, зелених зон тощо), тимчасових обмежень, пов'язаних із ремонтними роботами, а також особливостей вулично-дорожньої інфраструктури, що можуть унеможливити використання найкоротшого маршруту.

Подолання зазначених обмежень забезпечується застосуванням мережевого

аналізу, який дозволяє моделювати процес переміщення споживачів з урахуванням реальної просторової структури міського середовища. У межах даного дослідження як транспортно-пішохідну мережу використано систему тротуарів і пішохідних доріжок центральної частини міста Харкова. З позицій геоінформаційного моделювання така мережа розглядається як граф – формалізована модель сукупності об'єктів (вершин) та зв'язків між ними (ребер), що забезпечує можливість аналізу маршрутів, доступності та часових витрат пересування (Поморцева, О. Є., & Герасименко, М. Д., 2019).

Моделювання проводилося за допомогою інструментарію QGIS Desktop. При побудові мережевого графа було враховано середню швидкість пішохода 5 км/год. Як основний параметр опору мережі використовувався час у дорозі, що дозволило отримати найбільш точну конфігурацію зон обслуговування з урахуванням реальних пішохідних переходів та бар'єрів.

Застосування модуля QGIS «Область обслуговування» забезпечує отримання найбільш реалістичних результатів щодо визначення зон впливу торгового об'єкта на потенційних споживачів. На основі побудованої інформаційно-цифрової карти (рис. 1) встановлено, що всі три використані методи аналізу зон обслуговування формують загалом подібні просторові конфігурації. Водночас результати мережевого аналізу відзначаються вищою точністю, оскільки ґрунтуються на врахуванні реальної транспортно-пішохідної мережі та умов пересування.



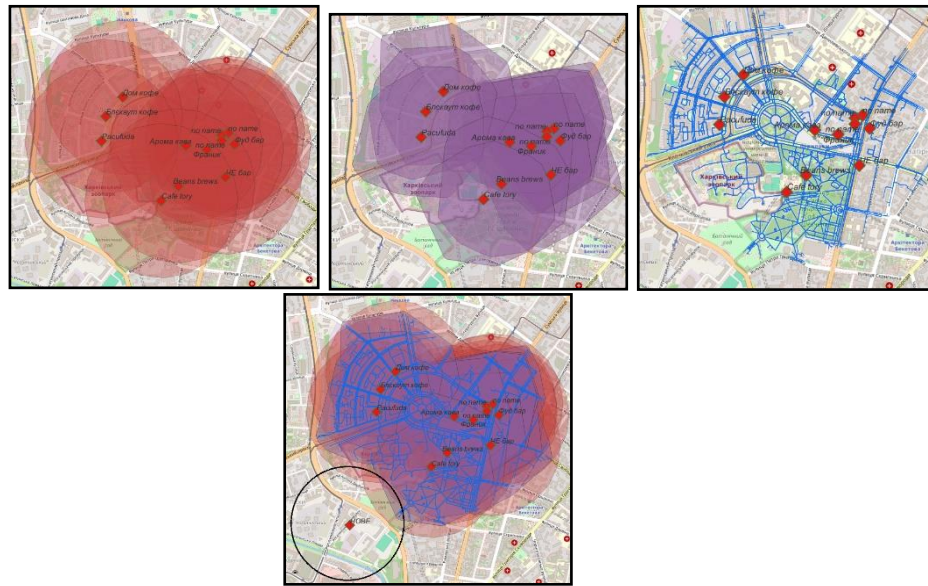


**Рис. 1. Візуалізація ближніх зон обслуговування існуючих кав'ярень**

Джерело: створено авторами

В результаті виконання геоінформаційного дослідження було визначено оптимальне місце розташування нової кав'ярні (див. рис. 1). На основі побудованої інформаційно-цифрової карти встановлено, що зона обслуговування нового об'єкта майже не перетинається із зонами впливу існуючих закладів. Додатковими перевагами обраної локації є близькість до Ботанічного саду, спортивного комплексу «Акварена» та торговельно-розважального центру «Рост», які виступають як локальні центри «тяжіння», тобто об'єкти, що сприяють підвищенню пішохідного потоку в цьому районі та, відповідно, потенційного попиту на послуги кав'ярні.

Запропонований алгоритм геоінформаційного моделювання (рис. 2) включає шість послідовних етапів:

1. Збір та систематизація даних: формування переліку існуючих кав'ярень та їхніх характеристик (площа, бренд, локація).

2. Вибір району проектування: визначення меж досліджуваної території в ГІС-середовищі.

3. Створення бази геоданих: векторизація точок конкурентів та імпорту транспортної мережі (тротуарів, переходів).

4. Визначення розміру області обслуговування: розрахунок зон на основі 5-хвилинного ізохронного аналізу.

5. Візуалізація: графічне відображення «зон впливу» для ідентифікації територіальних прогалин у ринковому покритті.

6. Визначення оптимальної локації: вибір місця для нової точки з урахуванням мінімального перетину із зонами конкурентів та близькості до центрів тяжіння.

Запропоновано послідовність дій (див. рис. 2) щодо застосування геоінформаційного моделювання завдань, пов'язаних з пошуком оптимального місця розташування нової торгової точки, що дозволить з мінімальними часовими витратами виконувати подібні завдання на будь-якій території.





**Рис. 2. Алгоритм геоінформаційного моделювання пошуку оптимального місця розташування торгової точки**

Джерело: створено авторами

Тобто при виборі нової локації торговельної точки доцільно орієнтуватися на місце, що є зручним для відвідувачів, але водночас не перенасичене аналогічними об'єктами.

**Висновки.** Застосування чіткої послідовності етапів під час розв'язання завдання з пошуку оптимального місця розташування нової торгової точки, що є одним із найбільш поширених завдань у сфері бізнес-планування, дає змогу суттєво знизити ризики стратегічного планування

на етапі відкриття нового підприємства. Ключовою перевагою використання геоінформаційних технологій у таких дослідженнях є можливість накопичення, інтеграції та обробки різномірних масивів просторових і атрибутивних даних, а також візуалізації результатів з метою їх подальшого аналізу та інтерпретації.

У роботі обґрунтовано та описано чітку послідовність етапів геомаркетингового дослідження, спрямованого на визначення оптимального

розташування торговельного закладу. Практичну реалізацію методичного підходу продемонстровано на прикладі відкриття нової кав'ярні в центральній частині міста Харкова.

Досліджено вплив просторового чинника з урахуванням параметрів транспортної інфраструктури міста, а також просторового розміщення об'єктів потенційних конкурентів. Показано можливості застосування інструментів просторового аналізу та модулів геоінформаційної системи QGIS для розв'язання прикладних завдань геомаркетингу.

Отримані результати мають практичну цінність для суб'єктів

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Azri, S., Ujang, U., & Abdul Rahman, A. (2020). Voronoi classified and clustered data constellation: A new 3D data structure for geomarketing strategies. *ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing*, № 162, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.isprsjprs.2020.01.022>.
2. Chacón-García, J. (2017). Geomarketing techniques to locate retail companies in regulated markets. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, № 25(3), pp. 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.06.001>.
3. Feizizadeh, B., Omarzadeh, D., & Blaschke, T. (2024). Spatiotemporal mapping of urban trade and shopping patterns: A geospatial big data approach. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, № 128, 103764. <https://doi.org/10.1016/j.jag.2024.103764>.
4. Formánek, T., & Sokol, O. (2022). Location effects: Geo-spatial and socio-demographic determinants of sales dynamics in brick-and-mortar retail stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, № 66. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102902>.
5. Kobzan S., & Pomortseva O. (2023). Real Estate Market of Ukraine. *Practical Aspects and Trends. SpringerBriefs in Geography* 146 p. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-31248-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-31248-9_1).
6. Pomortseva, O., Kobzan, S., Kin, D., Pankiv, V. (2024). Some aspects of modelling a real estate decision-making expert system based on GIS. *International Conference of Young Professionals. GeoTerrace-2024*. № 1. p. 1–5. <https://doi.org/10.3997/2214-4609.2024510031>.
7. Zhou J., Yang C., Liu D., Wang Y., Zhong Z., Wu Y. (2025). A three-stage geospatial network optimal location decision model for urban green logistics centers from a sustainable perspective. *Sustainable Cities and Society*. № 128. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2025.106481>.
8. Поморцева, О. Є., & Герасименко, М. Д. (2019). Розробка туристичного маршруту за допомогою геоінформаційних технологій. *Системи обробки інформації*. № 1 (156), с. 37–43.
9. Поморцева, О. Є., Козиренко, С. І., & Паньків, В. В. (2025). Цифровізація у геомаркетингу: використання програмування та баз даних. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. № 18. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-11-01>.
10. Поморцева, О. Є., Наливайко, Т. А., Козиренко, В. П., & Козиренко, С. І. (2025). Впровадження моделі маркетингової стратегії у поєднанні з базами геоданих. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 21.

УДК 005.591.6:005.94:004.8  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-261-270

Дата надходження: 10.02.2026  
Дата прийняття до друку: 05.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ВІД ЕМПІРИЧНОЇ ДО ДАНО-ЕМПІРИЧНОЇ ГНУЧКОСТІ: ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМ НАВЧАННЯ, ПІДСИЛЕНИХ ШІ, В AGILE-ОРГАНІЗАЦІЯХ

*(Представлення моделі Data-Empirical Agility Model — DEAM)*

**Олег Лукутін<sup>1</sup>, Сергій Мічківський<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Старший викладач, Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oleglv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

<sup>2</sup>Кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних наук, директор Навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій, Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: michkivskyysm@krok.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9343-2317>

## FROM EMPIRICAL TO DATA-EMPIRICAL AGILITY: DESIGNING AI-AUGMENTED LEARNING SYSTEMS IN AGILE ORGANIZATIONS

*(Introducing the Data-Empirical Agility Model — DEAM)*

**Oleh Lukutin<sup>1</sup>, Sergiy Michkivsky<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Senior Lecturer, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: oleglv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

<sup>2</sup>Sergiy Michkivsky, PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Computer Science, Director of the Educational and Research Institute of Information and Communication Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: michkivskyysm@krok.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9343-2317>

**Анотація.** В епоху штучного інтелекту традиційні Agile-організації стикаються з новими викликами щодо навчання та адаптації. У статті розглянуто перехід Agile-організації від класичного емпіричного процесного контролю до data-empirical навчання в умовах широкого впровадження інструментів штучного інтелекту. Метою дослідження є обґрунтування та проєктування архітектури організаційного навчання, у якій ШІ виступає безперервним джерелом сигналів (sensing) і рекомендацій, а людина зберігає центральну роль у смислотворенні, прийнятті рішень та етичному врядуванні. Методологічною основою обрано Design Science Research; основним результатом є запропонована модель Data-Empirical Agility Model (DEAM), що структурує організаційне навчання на трьох взаємопов'язаних рівнях: методологічному (врядування та готовність до навчання), фреймворковому (координаційні структури й механізми зворотного зв'язку) та методному (практики адаптації, що реалізуються у циклах постійного поліпшення). Для підсилення практичної релевантності наведено емпіричну ілюстрацію на основі анонімованих релізних даних п'яти Scrum-команд за 2025 рік, зібраних у фінансовому домені: метрик Velocity, Throughput, Lead Time, CRS, кількості дефектів, а також показників AI Adoption & Engagement і AI Tools Daily Usage. Спостережувані патерни вказують на можливе зниження волатильності навчання та скорочення затримок зворотного зв'язку за умов вищої цільності використання ШІ-інструментів (AI sensing density): у пізніших циклах зменшується варіативність delivery-метрик між релізами, рідше фіксуються виражені сплески CRS та пізно виявлені дефекти, при цьому середні значення продуктивності можуть залишатися стабільними. Отримані результати підтримують внутрішню узгодженість DEAM і уточнюють, що ключовою цінністю ШІ є не прискорення “виходу”, а підвищення стабільності навчання та керованості адаптації. Обмеженням дослідження є одноорганізаційний контекст і ілюстративний (не підтверджувальний) характер емпіричного аналізу; подальші дослідження мають включати міжорганізаційні порівняння, кількісну валідацію конструктів та аналіз модераторів (довіра до ШІ, психологічна безпека, політики врядування).

**Ключові слова:** Agile, штучний інтелект, організаційне навчання, системне мислення, Data-Empirical Agility, DEAM, Evidence-Based Management.

**Формули: 0; Рис.: 2; Табл.: 3; Бібл.: 13**

**Abstract.** *In the age of artificial intelligence, traditional Agile organizations face new challenges in learning and adaptation. This paper examines how Agile organizations transition from traditional empirical process control toward data-empirical learning under the growing adoption of artificial intelligence tools. The study aims to justify and design a learning architecture in which AI provides continuous sensing signals and recommendations, while humans retain the central role in sense-making, decision-making, and ethical governance. Using a Design Science Research approach, the paper's main result is the Data-Empirical Agility Model (DEAM), which conceptualizes AI-augmented organizational learning across three interrelated layers: the methodology layer (learning governance and organizational readiness), the framework layer (coordination structures and feedback mechanisms) and the method layer (adaptive practices enacted through continuous improvement cycles). To strengthen practical relevance, the paper provides an exploratory empirical illustration based on anonymized release-level data from five Scrum teams collected across 2025 in a financial domain, including Velocity, Throughput, Lead Time, CRS, defects (bugs) and complementary AI Adoption & Engagement and AI Tools Daily Usage indicators. The observed patterns suggest reduced learning volatility and shorter feedback delays in contexts with higher AI sensing density: across later release cycles, delivery metrics display lower variance between releases, pronounced CRS spikes occur less frequently and late-discovered defects become rarer, even when average throughput remains relatively stable. These findings support the internal coherence of DEAM and indicate that the primary value of AI in Agile learning systems is not merely output acceleration but improved learning stability and more manageable adaptation. Limitations include a single-organization context and the illustrative (non-confirmatory) nature of the empirical component; future research should extend the study through multi-organizational comparisons, quantitative construct validation and examination of moderators such as AI trust, psychological safety and governance policies.*

**Keywords:** *Agile, Artificial Intelligence, Organizational Learning, Systems Thinking, Data-Empirical Agility, DEAM, Evidence-Based Management.*

**Formulas:** 0; **Figures:** 2; **Tab.:** 3; **Bibl.:** 13

**Introduction.** The rapid integration of artificial intelligence (AI) technologies into organizational and project management practices has become a defining feature of contemporary digital transformation. In Agile environments, which rely on empirical learning, iterative coordination and continuous adaptation (Schwaber & Sutherland, 2020; Highsmith, 2009), AI adoption introduces an additional layer of data-driven sensing and analytical augmentation that may fundamentally reshape traditional feedback mechanisms. As organizations increasingly embed AI-enabled analytics and generative systems into operational workflows, the classical logic of empirical process control is being reconfigured, creating new theoretical and managerial challenges.

Agile approaches were originally conceptualized as human-centered coordination systems built upon short feedback cycles, inspection, adaptation and collective reflection (Schwaber & Sutherland, 2020). Agile principles are closely aligned with broader theories of organizational learning that emphasize feedback loops, reflection and adaptive behavior (Argyris & Schön, 1996). From a systems-thinking perspective, the effectiveness of such learning depends on the density, quality and interpretability of

feedback signals within the organizational structure (Meadows, 2008). The increasing presence of AI technologies introduces automated sensing and analytical mechanisms that may amplify, restructure or stabilize these feedback loops.

Despite widespread AI implementation in project environments, existing research predominantly concentrates on efficiency gains, automation capabilities and decision-support applications. Comparatively less attention has been devoted to examining how AI influences the structural dynamics of organizational learning and adaptive coordination. Prior empirical research in AI-augmented Agile organizations indicates that AI adoption often aligns with existing structural resistance patterns described by Larman's Laws, resulting in incremental improvements rather than deep systemic transformation (Lukutin, 2025). Furthermore, studies of large-scale Agile transformation highlight that technological adoption alone does not guarantee behavioral change due to structural inertia embedded in organizational systems (Larman & Vodde, 2016).

Recent research on managing AI innovation in scaled Agile environments emphasizes the importance of structured governance patterns and coordinated

integration mechanisms (Lukutin, 2025a), while other studies conceptualize AI as a catalyst of organizational agility whose impact depends on leadership alignment and learning culture (Lukutin & Michkivskyy, 2025). These findings suggest that AI may amplify existing coordination logics unless supported by redesigned learning architectures.

Despite the growing body of literature on Agile transformation, AI governance and hybrid intelligence systems, there remains a lack of integrative conceptual models that connect AI-driven sensing, empirical process control and systemic learning dynamics within a unified framework. The absence of such models limits the theoretical explanation of how AI modifies feedback density, learning stability and adaptive coordination in project-based environments.

To address the identified research gap, a Design Science Research approach (Hevner & Chatterjee, 2010) is applied to develop and structurally articulate the proposed framework. The detailed methodological design is presented in the subsequent section.

**Literature review.** Contemporary research on Agile approach emphasizes empirical process control, iterative delivery and adaptive coordination as core mechanisms of organizational responsiveness (Schwaber & Sutherland, 2020; Highsmith, 2009). Scaling frameworks such as LeSS and Nexus extend these principles to complex multi-team environments, yet increasing structural complexity often leads to delays in feedback interpretation and decision-making (Larman & Vodde, 2016). As organizations adopt AI tools within Agile contexts, new forms of data-driven sensing and automated insight generation emerge, potentially reshaping these feedback mechanisms.

Organizational learning theory conceptualizes adaptation through feedback loops and reflective practice (Argyris & Schön, 1996; Senge, 2006). Systems thinking further highlights that learning effectiveness depends on structural feedback density and causal interdependencies (Meadows, 2008). Within Agile environments, retrospectives, sprint reviews and incremental releases function as

institutionalized learning cycles. However, the integration of AI introduces additional sensing layers that may increase feedback frequency while simultaneously altering interpretation and governance dynamics.

Existing research on AI in management primarily focuses on automation, predictive analytics and decision support (Dellermann et al., 2019; Krancher et al., 2018). While these studies demonstrate performance-related benefits, they rarely address how AI affects the structural logic of organizational learning in Agile systems. In particular, limited attention has been devoted to understanding whether AI merely accelerates existing coordination patterns or fundamentally transforms learning architectures.

Recent empirical evidence shows that generative AI tools can measurably affect software development performance and work allocation. Controlled experiments report substantial task completion speedups when developers use AI pair-programming support (Peng et al., 2023), while field experiments in real organizational settings indicate that the magnitude of effects varies across contexts and tasks (Cui et al., 2025). Beyond productivity, studies of human–AI collaboration emphasize that GenAI reshapes how developers seek information, coordinate and validate outputs, implying structural changes in feedback interpretation and collaboration routines (Zhang & Venkatesh, 2025).

Recent empirical investigations into AI adoption in Agile environments reveal that high levels of tool usage and positive perception do not necessarily lead to structural transformation (Lukutin, 2025). Findings suggest that AI may reinforce existing coordination patterns unless accompanied by changes in governance structures and role definitions. Complementary research proposes pattern-based approaches for managing AI innovation in scaled Agile environments, emphasizing structured integration and cross-team coordination (Lukutin, 2025a). Furthermore, AI has been conceptualized as a catalyst of organizational agility; however, its transformative impact depends on cultural alignment, leadership commitment and

learning maturity (Lukutin & Michkivskyy, 2025).

Despite the growing body of literature on Agile transformation, AI governance and hybrid intelligence systems, there remains a lack of integrative conceptual models that connect AI-driven sensing, empirical process control and systemic learning dynamics within a unified framework. The absence of such models limits the theoretical explanation of how AI modifies feedback density, learning stability and adaptive coordination in project-based environments.

This theoretical gap motivates the development of the Data-Empirical Agility Model (DEAM), which seeks to formalize the transition from human-empirical to data-empirical learning and to provide a structured representation of AI-augmented learning architecture in Agile organizations.

**Aim and Objectives of the Study.** The identified theoretical gap concerning the structural impact of AI on organizational learning in Agile environments necessitates the development of an integrative conceptual framework. Accordingly, this study aims to design and substantiate the Data-Empirical Agility Model (DEAM) as a structured artifact that explains the transition from human-empirical to data-empirical learning in AI-augmented Agile systems.

The research operationalizes this transition by identifying structural shifts in feedback density, sensing mechanisms, and adaptive coordination patterns. Rather than treating AI as a performance accelerator, the study conceptualizes it as a sensing and amplification layer embedded within existing learning architectures.

To achieve this objective, the research employs a Design Science Research (DSR) methodology (Hevner & Chatterjee, 2010), which is appropriate for developing and evaluating innovative organizational artifacts. Within the DSR paradigm, DEAM is conceptualized as a formal model integrating empirical process control principles with data-

driven sensing structures. Particular attention is paid to how increased AI sensing density influences the stability, interpretability and coherence of learning cycles in Agile project systems.

The research design incorporates:

- systematic synthesis of prior research on Agile empiricism and AI integration;
- structural modeling of feedback dynamics through causal-loop analysis;
- iterative conceptual refinement and internal consistency evaluation of the DEAM framework.

In accordance with Design Science Research principles, the study also includes an exploratory empirical illustration to assess the internal coherence and practical relevance of the proposed model. Anonymized longitudinal data from multiple Scrum teams were analyzed at release and quarterly levels to identify observable patterns aligned with the model's learning mechanisms. The empirical component is illustrative rather than confirmatory and does not seek to establish causal relationships; instead, it demonstrates the applicability of the proposed data-empirical architecture in real project contexts.

### **Research Results.**

**1.Design Outcomes of the Data-Empirical Agility Model (DEAM)** . This section presents the primary design outcomes of the study in the form of the Data-Empirical Agility Model (DEAM), conceptualized as an AI-augmented learning architecture for Agile organizations.

The Data-Empirical Agility Model (DEAM) extends Agile's empirical process control into the era of artificial intelligence. It conceptualizes organizations as *data-empirical learning systems* where AI systems act as learning partners - collecting and processing feedback - while humans interpret, adapt and govern ethically. DEAM consists of three layers interconnected by feedback loops. These layers and their functional roles are summarized in Table 1.

Table 1

Feedback loops of Data-Empirical Agility Model (DEAM)

| Layer       | Function                                  | AI Role                                   | Human Role                                |
|-------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Methodology | Defines learning purpose and governance   | Provides insight from global data trends  | Sets ethical direction and learning goals |
| Framework   | Structures collaboration and coordination | Observes and visualizes cross-team flow   | Interprets and aligns meaning             |
| Method      | Executes daily practices and experiments  | Automates metrics and feedback collection | Reflects and adapts behavior              |

Source: developed by the Authors

Each layer operates through a Sense → Interpret → Adapt → Re-learn loop, forming a self-adjusting system that evolves through AI-human interaction.

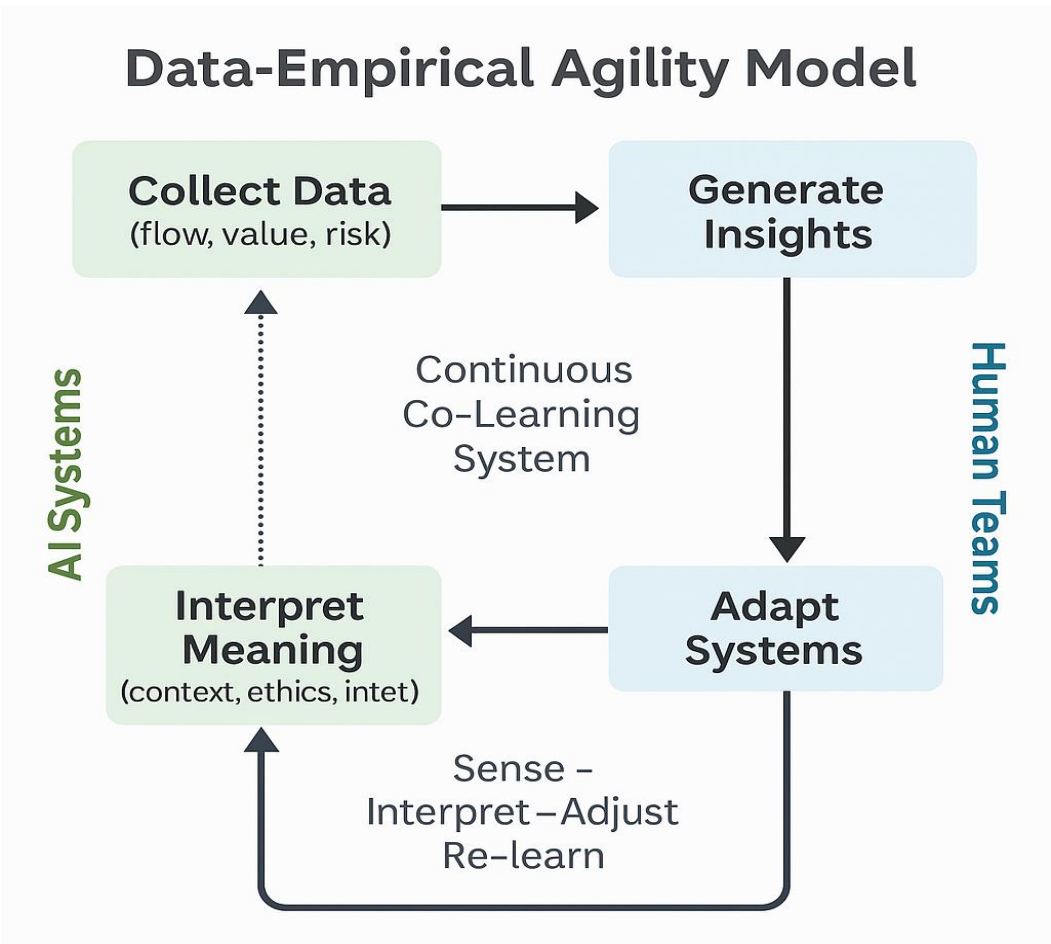


Figure 1. Data-Empirical Agility Model

Source: developed by the authors with the assistance of ChatGPT-5.4

Collectively, these design outcomes redefine agility as a data-empirical learning system rather than a static set of practices. The DEAM framework makes explicit the separation of AI-based sensing and feedback generation from human interpretation, adaptation and ethical governance, thereby addressing the structural mismatch identified in the research problem.

2. Empirical Illustration of the Data-Empirical Agility Model.



**2.1. Data Sources and Context.** To empirically illustrate the applicability of the Data-Empirical Agility Model (DEAM), anonymized longitudinal data from five Scrum teams were analyzed over the full calendar year 2025. The organizational context represents an AI-enabled Agile environment in which each sprint resulted in a production release, enabling learning dynamics to be observed across successive release-based cycles.

Three complementary data sources were used in this study:

1. Operational team metrics, captured at sprint and release levels, including Velocity, Throughput (completed User Stories and Tasks), Lead Time, Change Request Spillover (CRS) and the number of detected defects (Bugs);

2. AI Adoption & Engagement indicators, collected via internal surveys and reflecting perceived confidence in AI-generated outputs, level of integration into daily workflows and overall satisfaction with AI-supported practices;

3. AI Tools Daily Usage metrics, capturing the frequency of interaction with AI tools such as GitHub Copilot, Confluence AI and Teams Copilot, reported using ordinal usage categories.

All data were fully anonymized and aggregated at team and quarterly levels where appropriate. The empirical illustration is exploratory in nature and does not aim to establish causal relationships, but rather to identify observable patterns aligned with the learning mechanisms proposed by DEAM.

**2.2. Interpretation Framework.** The empirical data were interpreted through the three-layer structure of the Data-Empirical Agility Model.

At the *Methodology layer*, AI Adoption & Engagement indicators were treated as proxies for organizational learning intent and governance maturity, reflecting the degree to which AI-generated insights are institutionally accepted, trusted and embedded into decision-making processes.

At the *Framework layer*, AI Tools Daily Usage metrics were interpreted as indicators of sensing density, representing the continuity and frequency with which AI-enabled feedback is generated and made available across collaborative and coordination structures.

At the *Method layer*, operational team metrics were analyzed not as direct productivity outcomes, but as indicators of learning stability, predictability and feedback delay between successive releases.

Table 2

### Mapping Empirical Metrics to the Layers of the Data-Empirical Agility Model (DEAM)

| Metric category          | Specific indicators                                          | DEAM layer         | Learning interpretation                                   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------|
| AI Adoption & Engagement | Confidence in AI outputs, workflow integration, satisfaction | Methodology        | Organizational learning intent and governance maturity    |
| AI Tools Daily Usage     | Frequency of GitHub Copilot, Confluence AI, Teams Copilot    | Framework / Method | Sensing density and continuity of data-empirical feedback |
| Velocity                 | Release-to-release variability                               | Method             | Stability of adaptation rather than productivity          |
| Throughput (US, Tasks)   | Predictability across releases                               | Method             | Consistency of learning outcomes                          |
| Lead Time                | Release-to-release variability                               | Method             | Stability of adaptation                                   |
| CRS                      | Frequency and magnitude of spillovers                        | Method             | Delayed learning and misalignment signals                 |
| Bugs                     | Timing of defect discovery                                   | Method             | Effectiveness of early sensing and interpretation         |

Source: Developed by the Authors based on empirical data (2025)

**2.3. Observed Patterns Across Release Cycles.** Analysis across quarterly intervals (Q1–Q4) revealed several consistent patterns.

First, AI Adoption & Engagement indicators increased progressively over the year, suggesting a transition from exploratory or ad hoc AI usage toward more systematic integration into daily Agile practices. This trend aligns with the DEAM assumption that data-empirical agility emerges as AI becomes embedded within learning governance rather than treated as isolated tooling.

Second, higher AI Tools Daily Usage frequency coincided with increased sensing continuity across release cycles. Teams

exhibiting higher AI usage intensity demonstrated fewer abrupt fluctuations in operational indicators between consecutive releases, suggesting shorter learning delays and earlier surfacing of actionable signals.

Third, operational team metrics exhibited reduced volatility rather than increased output. While average Velocity and Throughput levels remained relatively stable, their variance between releases decreased in later quarters. At the same time, the frequency of late-discovered defects and pronounced CRS spikes declined, indicating improved alignment and earlier corrective adaptation.

*Table 3*

**Quarterly Dynamics of AI Engagement and Learning Stability Indicators (Aggregated Across Teams)**

| Quarter | AI Adoption & Engagement | AI Tools Usage Intensity | Delivery volatility | CRS spikes | Late-discovered defects |
|---------|--------------------------|--------------------------|---------------------|------------|-------------------------|
| Q1      | Low–Moderate             | Low                      | High                | Frequent   | Frequent                |
| Q2      | Moderate                 | Moderate                 | Medium              | Occasional | Occasional              |
| Q3      | Moderate–High            | High                     | Low–Medium          | Rare       | Rare                    |
| Q4      | High                     | High                     | Low                 | Rare       | Rare                    |

**Note:** Indicators represent aggregated trends derived from release-based metrics and survey responses and are used for exploratory illustration rather than statistical inference.

*Source: Developed by the Authors based on anonymized operational and AI usage data (2025)*

**Relationship Between AI Sensing Density and Learning Stability Across Release Cycles**

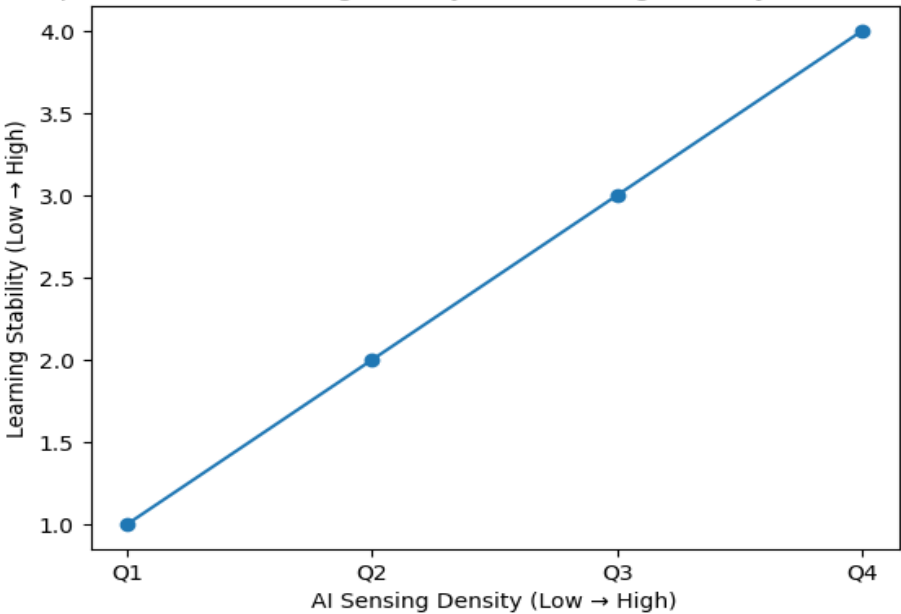


**Figure 2. Relationship Between AI Sensing Density and Learning Stability Across Release Cycles**

*Source: Developed by the Authors based on anonymized release-based data (2025)*

The figure illustrates the alignment between increasing AI sensing density and reduced learning volatility across quarterly release cycles (Q1–Q4) without implying causal dependency.

**2.4. Implications for Data-Empirical Learning.** The observed empirical patterns support the core proposition of the Data-Empirical Agility Model: as AI transitions from a supportive tool to a continuous sensing and feedback partner, Agile learning loops become shorter, more stable and less reactive. Rather than demonstrating productivity acceleration, the data illustrate a shift toward learning stability, characterized by reduced volatility, improved predictability and earlier detection of misalignment. This distinction reinforces the conceptual positioning of DEAM as a framework for data-empirical learning rather than performance optimization.

The combination of increased sensing density at the Framework and Method layers, together with higher adoption maturity at the Methodology layer, appears to enable more coherent interpretation and adaptation between releases, consistent with DEAM's separation of AI-based sensing from human sense-making and ethical governance.

**2.5. Limitations.** This empirical illustration is subject to several limitations. The data originate from a single organizational context and are analyzed at an aggregated level, which limits generalizability. AI adoption and usage indicators rely partly on self-reported survey data, and operational metrics were interpreted qualitatively rather than through inferential statistical testing.

Accordingly, the findings should be understood as exploratory and illustrative. Future research should extend this work through comparative multi-organizational studies, controlled empirical designs, and deeper quantitative validation of data-empirical learning mechanisms.

**2.6. Interpretation of Findings.** The discussion integrates the conceptual design of the Data-Empirical Agility Model with the empirical illustration presented in the previous section. The observed patterns across release cycles provide contextual grounding for the

proposed learning mechanisms, allowing the model to be interpreted not only as a theoretical construct but as a practically relevant learning architecture for AI-augmented Agile environments.

DEAM reframes agility as a *co-learning system* where AI provides transparency and pattern recognition, humans ensure sense-making, ethics and contextual adaptation.

This transition from empirical to data-empirical agility implies that feedback originates not only from observation but also from continuous AI analysis. Yet automation without meaning risks *pseudo-learning*; thus, human interpretation remains central.

Practical implications include:

- AI-assisted retrospectives and predictive Evidence-Based Measurement (EBM) metrics;

- AI-supported Scrum Mastering and portfolio visualization;

- governance combining algorithmic insight with ethical oversight.

From a research perspective, the empirical illustration aligns with the study's research propositions. In particular, the observed reduction in learning volatility under conditions of higher AI sensing density supports the proposition that AI-augmented feedback requires learning architectures beyond traditional empirical process control. At the same time, the findings reinforce existing organizational learning and systems thinking literature by highlighting the continued centrality of human sense-making and ethical governance in AI-enabled learning systems.

**Conclusions.** The results of the study demonstrate that the proposed Data-Empirical Agility Model (DEAM) provides a coherent structural representation of AI-augmented learning processes in Agile environments. The empirical illustration based on longitudinal data from multiple Scrum teams indicates observable patterns of reduced delivery volatility, increased consistency of throughput and stabilization of coordination dynamics under conditions of increased AI-assisted sensing. These observations do not imply

direct causal relationships but support the interpretation of AI as an amplification layer influencing feedback density and learning stability within Agile systems.

The article introduces the Data-Empirical Agility Model (DEAM) - a conceptual framework defining how AI augments Agile learning systems.

In addition to the conceptual contribution, this study provides an exploratory empirical illustration based on anonymized release-level data from multiple Scrum teams. The observed patterns demonstrate alignment between AI sensing density and learning stability across release cycles, reinforcing the internal coherence and practical relevance of the proposed Data-Empirical Agility Model.

The scientific novelty of the study lies in formalizing the transition from human-empirical to data-empirical learning in AI-augmented Agile systems.

The theoretical significance of the research consists in integrating Agile

**Conflict of interest.** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

**Funding.** The authors declares that no separate financial support was received for the publication of this article. The research was carried out within the framework of the authors' professional activity at the university unless otherwise stated separately.

**Ethics statement.** All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

**Generative AI statement.** The authors declare that the generative artificial intelligence tool ChatGPT-5.4 was used as an auxiliary tool during the preparation of the article. All materials created or processed with the assistance of AI were reviewed, edited, and critically assessed by the authors. The authors bear full responsibility for the content of the article, its scientific conclusions, and compliance with academic integrity principles.

**Author contributions.** All authors contributed to the study conception, writing, and approval of the final version of the manuscript.

## References:

- 1.Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- 2.Cui, Z., Li, Z., Wang, Y., & Yang, F. (2025). The effects of generative AI on workplace productivity: Evidence from field experiments. *Working paper*. MIT.
- 3.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>
- 4.Hevner, A. R., & Chatterjee, S. (2010). *Design research in information systems: Theory and practice*. Springer.
- 5.Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- 6.Krancher, O., Luther, P., & Jost, M. (2018). Key affordances of platform-as-a-service: Self-organization and continuous feedback. *Journal of Management Information Systems*, 35(3), 776–812. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1481636>
- 7.Larman, C., & Vodde, B. (2016). *Large-scale Scrum: More with LeSS*. Addison-Wesley.
- 8.Lukutin, O. (2024). Agile maturity assessment as an important part of organizational transformation. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ)*. Київ: Університет "КРОК", 2024. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2645>.

empiricism, systems thinking and organizational learning into a unified data-empirical framework.

The practical value of the study lies in providing design principles and diagnostic guidance for AI-enabled Agile transformations.

While the empirical component does not establish causal relationships, it strengthens the model's grounding by demonstrating how data-empirical learning mechanisms manifest in real Agile environments. This positioning ensures methodological rigor while avoiding overgeneralization of the findings.

Future research directions:

—empirical validation of DEAM via case studies;

—integration of AI-augmented EBM metrics;

—ethical frameworks for human–AI collaboration in adaptive organizations.

- 9.Lukutin, O. (2025a). AI and organizational agility: Can AI overcome Larman's laws of resistance? *Scientific Notes of «KROK» University "KROK"*, 3(79), 370–376. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-370-376>
- 10.Lukutin, O. (2025b). Pattern-based framework for managing artificial intelligence innovation in scaled Agile environments. International Scientific and Practical Conference "Information Systems in Project and Program Management", September 15–20, 2025, Koblevo: (Mykolaiv region), Ukraine. 2025. <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2025.pdf>.
- 11.Lukutin, O., & Michkivsky, V. (2025c). AI as a catalyst of organizational agility. Науково-практична конференція «Лідерство, бізнес-процеси та стале майбутнє», Університет «КРОК» та Бізнес Школа КРОК, Україна, Київ, 27 вересня 2025 року <https://dspace.krok.edu.ua/items/262c8a7d-2c4e-49a5-8a18-003dbb43eaf6>
- 12.Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- 13.Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P., & Demirel, M. (2023). The impact of AI on developer productivity: Evidence from GitHub Copilot. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2302.06590>
- 14.Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum*. Scrum.org. <https://scrumguides.org>
- 15.Zhang, X., & Venkatesh, V. (2025). Human–AI collaboration in software development: Implications for productivity and coordination. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*.

УДК 005.8:005.334

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-271-283

Дата надходження: 27.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРІОРИТЕЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕГРОВАНОГО РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО МЕТОДУ ПРИОРИТИЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ (IROPPM): КЕЙС-СТАДІЇ ВЕЛИКОЇ ІНЖЕНЕРНО-СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ

*Юрій Черненко<sup>1</sup>, Анна Строга<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Канд. тех. наук, доцент закладу вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон, Україна, e-mail: [uc.gbbio@gmail.com](mailto:uc.gbbio@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

<sup>2</sup>Аспірантка, кафедра менеджменту, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [afedko1@gmail.com](mailto:afedko1@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2283-9914>

## ENHANCING PROJECT PRIORITIZATION THROUGH THE INTEGRATED RISK-ORIENTED PROJECT PRIORITY METHOD (IROPPM): A CASE STUDY OF A LARGE ENGINEERING SERVICES COMPANY

*Yuri Chernenko<sup>1</sup>, Anna Stroha<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, International University of Business and Law, Kherson, Ukraine, e-mail: [uc.gbbio@gmail.com](mailto:uc.gbbio@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7008-7274>

<sup>2</sup>Postgraduate student, Department of Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [afedko1@gmail.com](mailto:afedko1@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2283-9914>

**Анотація.** Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою складністю управління портфелями проєктів в інженерно-сервісних організаціях, де традиційні фінансово-центровані моделі пріоритизації не враховують каскадні ефекти ризику, стратегічну відповідність та екологічно-соціальні виміри цінності проєктів. Метою дослідження є розробка та пілотна апробація інтегрованого ризик-орієнтованого методу пріоритизації проєктів (IROPPM), що поєднує фінансові метрики, стратегічну відповідність, екологічно-соціальні фактори та оцінку ризиків в єдиному індексі пріоритету. Методологія дослідження ґрунтується на парадигмі багатокритеріального прийняття рішень: IROPPM використовує калібрування нечіткою логікою для пом'якшення суб'єктивних розбіжностей, метод аналізу ієрархії (MAI) для виведення вагових коефіцієнтів та моделювання методом Монте-Карло для оцінки ризиків. У пілотному застосуванні на базі великої української інженерно-сервісної компанії, що обробляє понад 200 щоденних заявок на обслуговування, метод було впроваджено через інтегровану ERP-BPMS платформу, яка забезпечує дані в реальному часі з фінансових записів та операційних процесів. Результати для 50 оцінених проєктів свідчать про статистично значуще перегрупування портфеля ( $p < 0,05$  за парним тестом Вілкоксона): близько 60% ініціатив змінили ранги більш ніж на дві позиції, що відповідає орієнтовному 15% покращенню відповідності організаційним цілям та приблизно 12% зниженню ризикового впливу за оцінками експертної групи. Перспективи подальших досліджень включають інтеграцію алгоритмів машинного навчання для динамічного оновлення вагових коефіцієнтів, масштабування методу на більшій портфель та тестування в альтернативних доменах. Отримані результати мають практичне значення для сервісних компаній житлово-комунального господарства, де пріоритизація проєктів нерозривно пов'язана з управлінням фінансовими ризиками та ефективністю операційної диспетчеризації.

**Ключові слова:** IROPPM; пріоритизація проєктів, управління проєктами, нечітка логіка, метод аналізу ієрархії, оцінка ризиків, багатокритеріальне прийняття рішень, сталий розвиток.

**Формул:** 1; **рис.:** 4; **табл.:** 1; **бібл.:** 40

**Abstract.** The relevance of this study is driven by the increasing complexity of project portfolio management in engineering service organizations, where traditional financially-centered prioritization models fail to account for cascading risk effects, strategic alignment, and environmental-social dimensions of project value. The aim of the study is to develop and pilot-test the Integrated Risk-Oriented Project Priority Method (IROPPM), which combines financial metrics, strategic alignment, environmental-social factors, and risk assessment into a unified priority index. The methodology is based on the multi-criteria decision-making paradigm: IROPPM employs fuzzy logic calibration to mitigate subjective discrepancies, the Analytic Hierarchy Process (AHP) for deriving weight coefficients, and Monte

*Carlo simulation for risk assessment. In a pilot application at a large Ukrainian engineering services company processing over 200 daily service requests, the method was implemented through an integrated ERP-BPMS platform providing real-time data from financial records and operational processes. Results for 50 evaluated projects indicate statistically significant portfolio regrouping ( $p < 0.05$  by Wilcoxon signed-rank test): approximately 60% of initiatives shifted ranks by more than two positions, corresponding to an estimated 15% improvement in organizational goal alignment and approximately 12% reduction in risk impact as assessed by an expert panel. Future research directions include integrating machine learning algorithms for dynamic weight updating, scaling the method to larger portfolios, and testing in alternative domains. The findings have practical significance for housing and utility services companies, where project prioritization is inseparably linked with financial risk management and operational dispatching efficiency.*

**Key words:** IROPPM; project prioritization; project management; fuzzy logic; analytic hierarchy process; risk assessment; multi-criteria decision-making; sustainable development.

**Formulas: 1; fig.: 4; tab.: 1; bibl.: 40**

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному середовищі управління проектами організації дедалі частіше стикаються з проблемою оптимізації розподілу ресурсів при збереженні стратегічної узгодженості (Qazi et al., 2020a). Досліджувана компанія - інженерно-сервісне підприємство, що надає повний цикл технічних послуг, - є типовим прикладом таких складнощів. Компанія, яка функціонує понад десять років, перетворилася на повноциклове інженерне підприємство, що обслуговує значну кількість абонентів у сферах інженерно-технічного обслуговування комунальної інфраструктури. Обробляючи понад 200 щоденних заявок на обслуговування, підприємство працює в умовах високого операційного навантаження, що робить критично важливим ефективний розподіл ресурсів для підтримання якості послуг та виконання зобов'язань перед комунальними підприємствами і приватними структурами. Широкий спектр послуг, що включає технічне обслуговування інженерних систем, регулярні інспекції та масштабні інженерні рішення, вимагає ретельного багатокритеріального відбору проєктів, який виходить за рамки традиційних однокритеріальних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові роботи наголошують на передових рамках прийняття рішень, що інтегрують нечітку логіку, метод аналізу ієрархій та машинне навчання для охоплення як якісних, так і кількісних вимірів ризику (Sangaiah et al., 2017; Nieto-Morote & Ruz-Vila, 2011; Yan et al., 2024). Гібридні моделі, зокрема ті, що

поєднують MAI та TOPSIS, продемонстрували ефективність завдяки об'єднанню вхідних даних від зацікавлених сторін та стратегічних директив на різних організаційних рівнях (Baylan, 2020). Крім того, дослідження із застосуванням таких методів, як баєсівські мережі довіри та аналіз видів і наслідків відмов, показали, як комплексна оцінка ризиків може проактивно інформувати розподіл ресурсів (Alvand et al., 2021; Rodriguez et al., 2016).

Подальші дослідження проілюстрували різноманітні нечіткі або грей-базовані MCDM-розширення для пріоритезації проєктних ризиків. Зокрема, Chatterjee et al. (2018) застосували нечіткий MAI для точнішого ранжування проєктних пропозицій, тоді як Bidel et al. (2022) запропонували гібридну структуру нечіткого аналізу ризиків для оптимізації розподілу ресурсів. У будівельному секторі підходи на кшталт грей DEMATEL також допомагають оцінювати взаємозалежні ризики (Jalhoom and Mahjoob, 2024). Ще один важливий внесок стосується нечіткого аналітичного мережевого процесу, який є особливо корисним у сценаріях ДПП-проєктів (Valipour et al., 2015). Більш того, багатометодні підходи можуть обробляти різноманітні формати даних для відбору та оцінки проєктів (Ramalho et al., 2021), підкреслюючи важливість гнучких інструментів для подолання невизначеності в проєктних середовищах. Nguyen et al. (2018) продемонстрували, як нечіткий MAI може бути інтегрований в оцінку складності будівельних проєктів, підкреслюючи адаптивність гібридних рамок. Водночас останні дослідження



наголошують на необхідності виходу за межі суто фінансових критеріїв при формуванні портфелів: Eleuterio Delesposte et al. (2025) запропонували MCDA-модель відбору інноваційних проєктів з явним урахуванням параметрів сталого розвитку (sustainability), що підтверджує актуальність інтеграції екологічних та соціальних критеріїв у багатокритеріальне ранжування. Паралельно, Bai et al. (2025) представили ціннісно-орієнтовану рамку інтерактивного управління ризиками портфеля проєктів, яка формалізує нефінансові виміри цінності разом із портфельними взаємозалежностями та динамічними сценаріями, посилюючи аргументацію на користь комплексних підходів до пріоритезації.

Спираючись на ці висновки, досліджувана компанія використовує інтегровану ERP-BPMS платформу (далі - IUC), здатну уніфікувати дані в реальному часі з різних бізнес-процесів, включаючи логістику ланцюга постачання, фінансові транзакції, диспетчеризацію сервісних заявок та управління завданнями працівників (Fang et al., 2017). Ця інфраструктура забезпечує надійну основу для уніфікованого підходу до пріоритезації, узгоджуючи фінансові метрики, індикатори фінансових ризиків, стратегічні цілі та

толерантність до операційної невизначеності (Zeng et al., 2007).

Незважаючи на таку технологічну підтримку, багато традиційних методів пріоритезації проєктів не повністю враховують каскадні ефекти ризику, особливо в бізнесі, що є настільки багатограним, як досліджуване підприємство. Як зазначають Bai et al. (2025), взаємозалежності між проєктами у портфелі можуть генерувати системні ризики, що не виявляються при ізольованому аналізі окремих ініціатив, а нефінансові виміри цінності (стратегічні, соціальні, екологічні) потребують явної формалізації поряд із фінансовими метриками. Рисунок 1 (нижче) ілюструє, як взаємозалежні фактори, такі як вартість, екологічний вплив та терміновість обслуговування, взаємодіють в операційній екосистемі компанії, часто ускладнюючи одновимірні системи ранжування. Ці обмеження підкреслюють потребу в інтегрованому ризик-орієнтованому методі, здатному збалансувати фінансову життєздатність, стратегічну відповідність та екологічно-соціальні міркування, а також забезпечити зворотний зв'язок між пріоритезацією проєктів та операційною диспетчеризацією сервісних процесів з урахуванням фінансових ризиків.

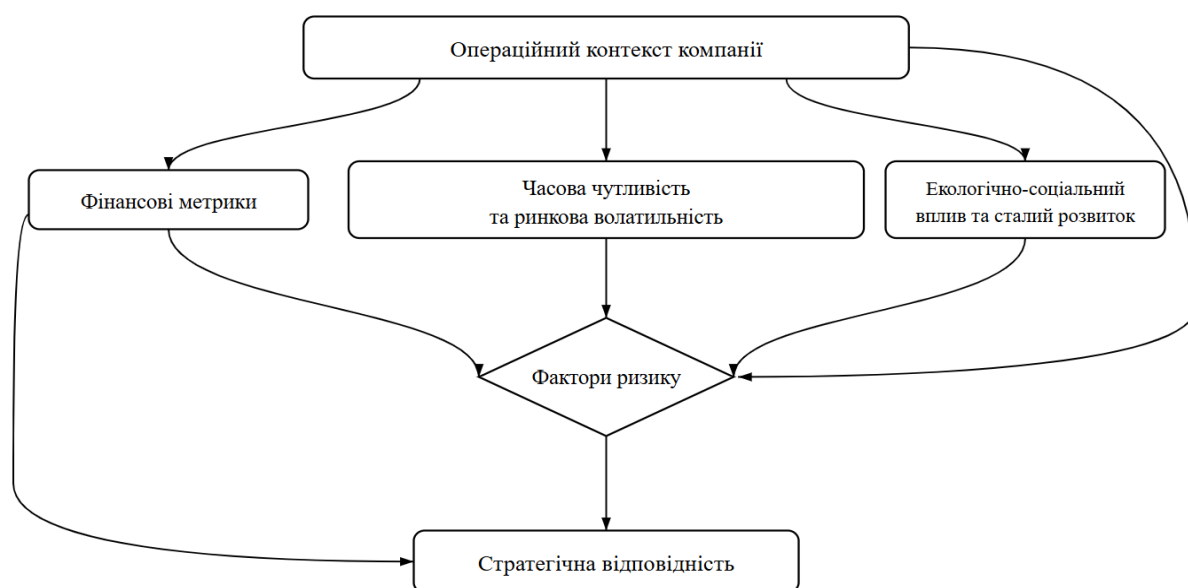


**Рис. 1. Взаємозалежності в операційній екосистемі інженерно-сервісного підприємства**

*Джерело: створено авторами*

Відповідно, це дослідження пропонує інтегрований ризик-орієнтований метод пріоритезації проєктів (IROPMP) як цілісну структуру, розроблену для задоволення багатокритеріальних вимог на базі інженерно-сервісної компанії. Гіпотеза полягає в тому, що інтеграція кількісних оцінок ризику, вхідних даних від зацікавлених сторін через метод аналізу ієрархій та аналітики даних у реальному часі з ІУС забезпечить більш надійні результати пріоритезації проєктів, ніж традиційні фінансово-центровані моделі. Зосереджуючись на реальному кейсі, це дослідження має на меті заповнити прогалини в літературі з динамічного управління портфелями проєктів та надати практичні рекомендації на основі даних для організацій, що стикаються з аналогічно різноманітними операційними завданнями, зокрема для сервісних компаній житлово-комунального господарства, де пріоритезація проєктів нерозривно пов'язана з управлінням фінансовими ризиками та ефективністю операційної диспетчеризації.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є розробка та пілотна апробація інтегрованого ризик-орієнтованого методу пріоритезації проєктів (IROPMP) та його валідація на реальному портфелі проєктів інженерно-сервісної компанії. Інтегрований ризик-орієнтований метод пріоритезації проєктів (IROPMP) було застосовано до 50 поточних проєктів компанії, кожен з яких мав бюджет до 100 000 доларів США. Цей обсяг відповідає фокусу підприємства на обслуговуванні житлового та комунального сектору та забезпечує розмір вибірки, що підходить для пілотного впровадження (Syed & Lawryshyn, 2020). IROPMP інтегрує чотири основні виміри - фінансові метрики, стратегічну відповідність, екологічний та соціальний вплив, а також фактори ризику - в рамках парадигми багатокритеріального прийняття рішень (DePalmer et al., 2021; Qazi et al., 2020a). Включення параметрів сталого розвитку як самостійного виміру оцінки узгоджується з

підходами, що обґрунтовують прозорість ваг та компромісів у MCDA-моделях відбору проєктів (Eleuterio Delesposte et al., 2025). Рисунок 2 ілюструє загальний робочий процес від вилучення даних із ІУС до фінального ранжування проєктів.

Підприємство використовує ІУС - свою ERP-BPMS платформу - для управління різноманітними операційними даними. Система забезпечує такі ключові поля, як витрати на проєкт, чиста приведена вартість, рентабельність інвестицій, журнали інцидентів та аварійних викликів, дані диспетчеризації сервісних бригад, записи про відповідність вимогам, екологічні та соціальні показники, а також індикатори стратегічної відповідності, пов'язані з пріоритетами розвитку компанії (Bokolo Jnr, 2019). ІУС періодично сигналізує про аномалії та ініціює перевірку людиною для валідації. Проєктні менеджери та фінансові аналітики потім звіряють ці записи зі стандартними операційними процедурами, і ця дворівнева верифікація мінімізує помилки введення даних. Зрештою, консолідована база даних забезпечує фінансові, ризик-пов'язані, диспетчерсько-операційні та показники стратегічної відповідності для кожного проєкту, що розглядається.

Метод аналізу ієрархій (MAI) (Abdelaal et al., 2024) було використано для виведення вагових коефіцієнтів  $w_i$ . Група зацікавлених сторін включала проєктних менеджерів, фінансових аналітиків та технічних керівників. Вони надали попарні порівняння чотирьох основних критеріїв фінансової життєздатності, ризикового впливу, стратегічної відповідності та екологічно-соціального впливу - за шкалою 1–9 (Nieto-Morote & Ruz-Vila, 2011). Порівняння кожної зацікавленої сторони було скомпільовано в матрицю, яку потім оброблено за стандартними кроками MAI для отримання фінального набору відносних ваг, що відображають агрегований індекс пріоритету. Для зменшення особистої упередженості використано тонке налаштування нечіткою логікою для коригування екстремальних

суджень (Khan et al., 2023). Після верифікації ці ваги слугують ключовими вхідними даними для формули IROPPM.

Консолідований індекс пріоритету  $p_i$  було обчислено для кожного проєкту за наступною формулою:

$$p_i = \frac{c_i \times w_i \times s_i \times e_i}{r_i \times v_i \times (t_i + n)} \quad (1)$$

У цьому виразі  $c_i$  означає вартість проєкту (у доларах США або стандартизований одиниці вартості),  $w_i$  - загальний ваговий коефіцієнт важливості, отриманий через MAI,  $s_i$  - оцінка стратегічної відповідності (зазвичай 0–5, на основі синергії з цілями компанії),  $e_i$  - індикатор еколого-соціального впливу (також за шкалою 0–5 на основі даних ІУС),  $r_i$  - інтегральна оцінка ризику (зокрема, на основі імітаційного моделювання методом Монте-Карло; Qazi et al., 2020b),  $v_i$  - коефіцієнт ризикової обережності, встановлений керівництвом (менші значення відповідають вищій толерантності до ризику),  $t_i$  - параметр часової чутливості (0 -висока терміновість, 1 -низька),  $n$  - додатна зсувна константа (у пілотному дослідженні  $n = 1$ ), що стабілізує шкалу та унеможливорює ділення на нуль (Singh et al., 2019; Montibeller et al., 2020). Як простий приклад, якщо  $c_i = 80\,000$ ,  $w_i = 0,85$ ,  $s_i = 4$ ,  $e_i = 3$ ,  $r_i = 2$ ,  $v_i = 1$ ,  $t_i = 0,2$  та  $n = 1$ , тоді:  $p_i = (80\,000 \times 0,85 \times 4 \times 3) / (2 \times 1 \times (0,2 + 1) \times 1)$ , що дає приблизно 340 000. Вищі значення  $s_i$  або  $e_i$  підвищують  $p_i$ , тоді як збільшення  $r_i$  або  $t_i$  знижує оцінку (Suresh & Dillibabu, 2020).

Під час пілотної фази нечітку логіку було застосовано для пом'якшення суб'єктивних розбіжностей у вхідних даних MAI (Khan et al., 2023), а моделювання методом Монте-Карло використано для визначення  $r_i$  (Qazi et al., 2020b). Баєсівські мережі довіри, на які посилаються Banda (2018) та Guan et al. (2021), були досліджені як потенційний інструмент моделювання поширення ризиків між проєктами портфеля; на пілотній стадії їх задіяно для попереднього сценарного аналізу трьох найбільш взаємозалежних проєктів. Практичний фокус, однак, залишається на нечітких калібруваннях та моделюванні ризиків методом Монте-Карло, а не на повномасштабних баєсівських реалізаціях. Посилання на навчання з підкріпленням або просунутий мережевий аналіз (Huang et al., 2021; Kim et al., 2020; Nabeel, 2024) виходять за рамки цього пілотного дослідження, але зберігають потенціал для розширення.

Рисунок 2 ілюструє покрокову інтеграцію джерел даних та методів. Спочатку дані ІУС були вилучені та перехресно валідовані. По-друге, виявлено та виправлено викиди та аномалії. По-третє, нечіткі калібрування уточнюють будь-які екстремальні вхідні дані зацікавлених сторін у попарних порівняннях MAI. По-четверте, ризик оцінено за допомогою моделювання Монте-Карло та, в обмеженій кількості випадків, через баєсівські структури. По-п'яте, фіналізовано вагові коефіцієнти на основі MAI. Нарешті, формулу для  $p_i$  застосовано для генерації ранжованого списку проєктів, який потім переглядається вищим керівництвом для затвердження або подальших коригувань.

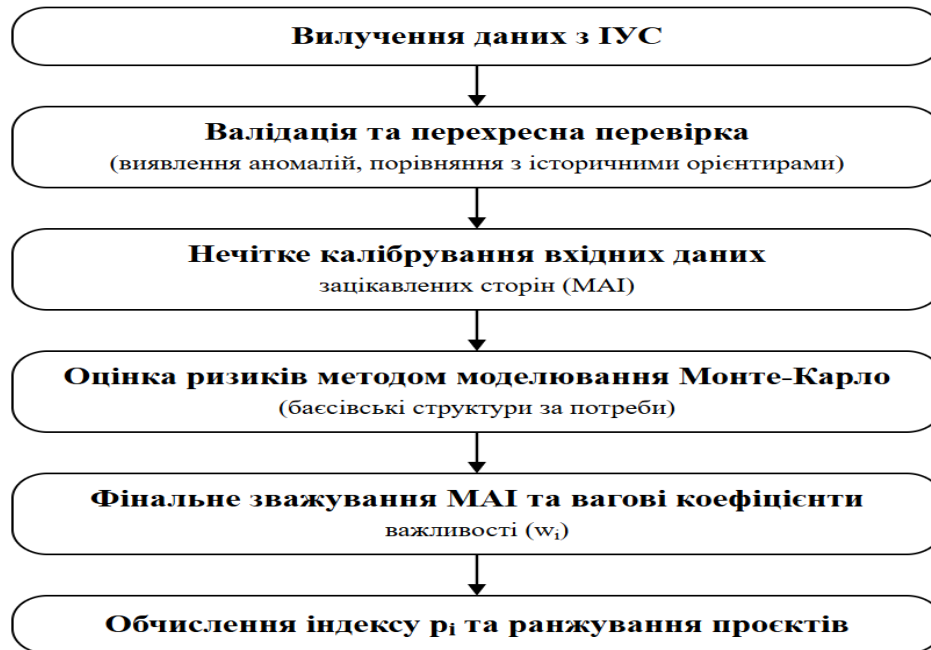


**Рис. 2. Послідовний робочий процес IROPPM у середовищі ІУС**

*Джерело: розроблено авторами*

Пілотна фаза підтвердила масштабованість IROPPM у середовищі ІУС компанії. Після перегляду документації та вдосконалення суб'єктивних вхідних даних проєктні менеджери відзначили сильну відповідність між новими результатами пріоритетизації та як історичними даними, так і управлінськими очікуваннями. Синтезуючи кількісні та якісні висновки, IROPPM створив чітку ієрархію проєктів, що сприяло ефективнішому розподілу ресурсів. Стандартизований процес може бути адаптований до нових або більших портфелів з мінімальними методологічними ревізіями, таким чином підвищуючи відтворюваність у різних операційних умовах (Bokolo Jnr, 2019).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В межах Рамку IROPPM було застосовано до вибірки з 50 проєктів компанії, кожен з яких представляв типові операційні ініціативи з бюджетом менше 100 000 доларів США. Ця вибірка включала такі завдання, як модернізація інженерних систем, обслуговування комунального обладнання, розробка мобільних додатків та планове технічне обслуговування, забезпечуючи широке відображення

сервісного портфеля підприємства та надаючи репрезентативний зріз для пілотної оцінки. Платформа ІУС забезпечила послідовне зведення витрат на проєкти, оцінок стратегічної відповідності, індикаторів екологічно-соціального впливу та профілів ризику, що в підсумку дало структуровані індекси пріоритету ( $p_i$ ) для кожної ініціативи.

Таблиця 1 представляє показові приклади того, як значення вартості ( $c_i$ ), стратегічної відповідності ( $s_i$ ), еколого-соціального впливу ( $e_i$ ) та ризикових параметрів ( $r_i$ ,  $v_i$ ,  $t_i$ ) формують індекс пріоритету ( $p_i$ ). Проєкт 1, що передбачає масштабну модернізацію інфраструктури, поєднав помірний ризик ( $r_i = 2$ ) та високу терміновість ( $t_i = 0,1$ ) із сильними еколого-соціальними перевагами ( $e_i = 5$ ) та стратегічною відповідністю ( $s_i = 4$ ). Результуючий індекс пріоритету  $p_i = 777\,272,73$  демонструє, як високі значення  $s_i$  та  $e_i$  можуть компенсувати помірні ризикові обмеження відповідно до формули (1).

Проєкт 2, що стосувався нової послуги ОВКВ і потребує спеціалізованого обладнання, отримав нижчий пріоритет порівняно з проєктом 1 через вищий ризик ( $r_i = 3$ ) і нижчий еколого-соціальний вплив

( $e_i = 3$ ) при збереженні високої стратегічної відповідності ( $s_i = 5$ ), що відображає застережний ефект більших ризикових параметрів у моделі (Qazi et al., 2020b).

Окрім цих прикладів, решта набору даних продемонструвала загальну тенденцію: проекти з вищою стратегічною відповідністю та чітко вираженим еколого-соціальним ефектом частіше отримували вищі значення  $r_i$  за інших рівних умов. Рисунок 3 демонструє діаграму розсіювання, що порівнює  $r_i$  з  $s_i$  для всіх 50 проєктів і вказує на помірну позитивну кореляцію ( $r \approx 0,42$ ). Рисунок 4 показує зміну ранжування проєктів до і

після впровадження IROPPM; різниця в рангах є статистично значущою ( $p < 0,05$ ) за парним тестом Вілкоксона.

Додаткова перевірка чутливості показала, що зміни коефіцієнта ризикової обережності  $v_i$  можуть суттєво перебудовувати пріоритети: зниження  $v_i$  з 0,8 до 0,5 підвищувало окремі високоризикові, але високоприбуткові ініціативи, тоді як підвищення  $v_i$  посилювало штраф за ризик. Це підтверджує доцільність періодичного перегляду параметрів моделі в межах визначеної політики ризик-менеджменту (Montibeller et al., 2020).

Таблиця 1

**Індекси пріоритету проєктів активних проєктів інженерно-сервісного підприємства**

| ІД проєкту | Вартість ( $c_i$ ), дол. США | Коеф. важл. ( $w_i$ ) | Стратег. відповідність ( $s_i$ ) | Екол.-соц. вплив ( $e_i$ ) | Ризик ( $r_i$ ) | Толер. до ризику ( $v_i$ ) | Час. чутл. ( $t_i$ ) | Індекс пріоритету ( $p_i$ ) |
|------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1          | 95 000                       | 0,9                   | 4                                | 5                          | 2               | 1                          | 0,1                  | 777 272,73                  |
| 2          | 85 000                       | 0,8                   | 5                                | 3                          | 3               | 0,8                        | 0,2                  | 354 166,67                  |
| 3          | 50 000                       | 0,7                   | 3                                | 2                          | 2               | 0,6                        | 0,05                 | 166 666,67                  |
| ...        | ...                          | ...                   | ...                              | ...                        | ...             | ...                        | ...                  | ...                         |
| 50         | 40 000                       | 0,85                  | 4                                | 4                          | 1               | 1                          | 0,3                  | 418 461,54                  |

Джерело: розроблено авторами

Проекти 1–3 ілюструють різноманітні вартості, профілі ризику та стратегічні цілі, тоді як інші (включно з проєктом 50) відображають типові заявки зі щоденного обслуговування. Значення  $p_i$  показують, як варіювання  $c_i$ ,  $w_i$ ,  $s_i$ ,  $e_i$ ,  $r_i$ ,  $v_i$  та

$t_i$  впливає на фінальне ранжування в реальних контекстах.

Узагальнений розподіл індексів представлено на рисунках 3 і 4: рисунок 3 демонструє помірну кореляцію між  $r_i$  та  $s_i$ , а рисунок 4 – зміну ранжування проєктів до і після застосування IROPPM.

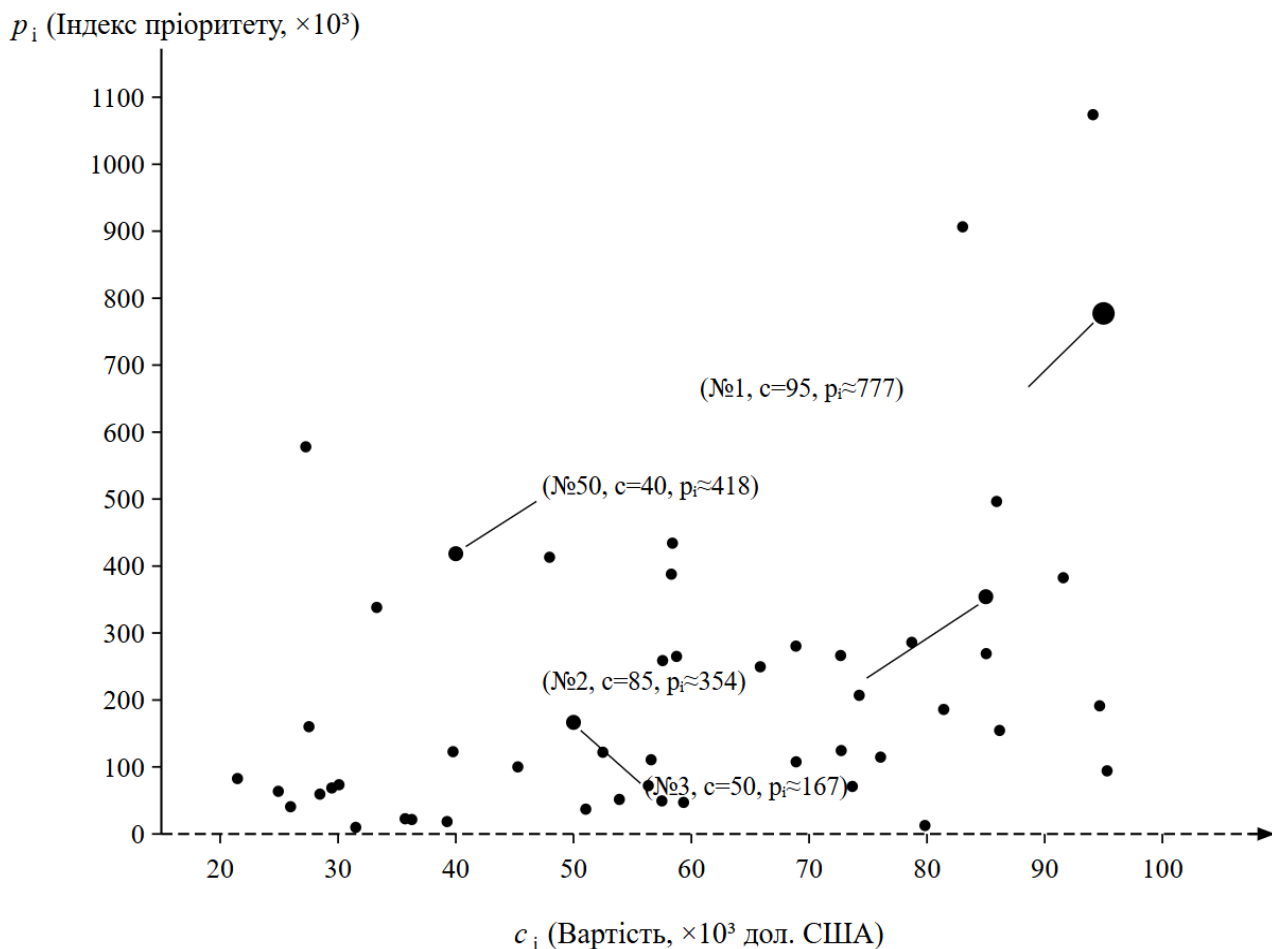


**Рис. 3.** Діаграма розсіювання індексу пріоритету  $p_i$  відносно вартості  $c_i$  для 50 проєктів

Джерело: розроблено авторами

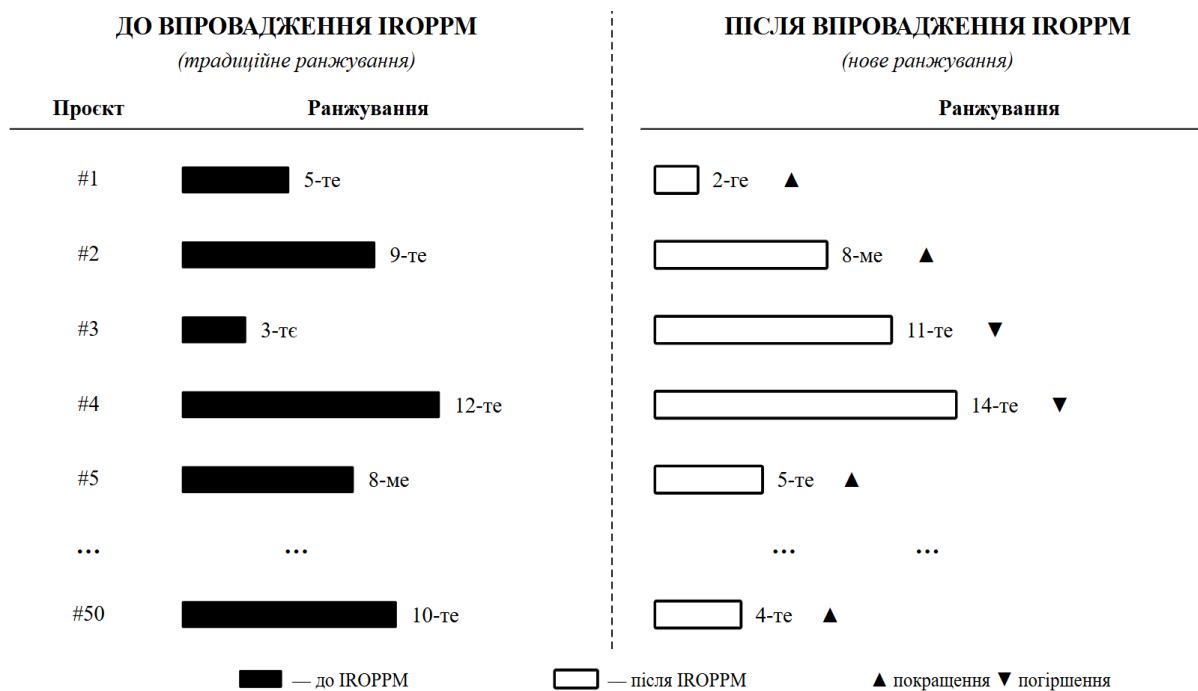


**Рис. 4.** Порівняльна діаграма зміни ранжування проєктів до і після впровадження ІРОРРМ

Джерело: розроблено авторами

Результати цього дослідження демонструють, що інтегрований ризик-орієнтований метод пріоритезації проєктів (IROPPM) ефективно балансує фінансові, стратегічні, екологічні та ризик-орієнтовані міркування, тим самим підтверджуючи гіпотезу про те, що багатовимірна рамка забезпечує більш надійні результати, ніж традиційні фінансово-центровані моделі. Спостережувана відповідність між основними пріоритетами компанії та фінальним ранжуванням проєктів узгоджується з попередніми дослідженнями багатокритеріального прийняття рішень, включаючи роботи Qazi et al. (2020a) та Baylan (2020), які підкреслюють необхідність врахування різноманітних факторів ризику для охоплення складних взаємозалежностей у реальних портфелях. Ця позиція додатково підкріплюється нещодавнім дослідженням Bai et al. (2025), які продемонстрували, що ціннісно-орієнтоване інтерактивне управління портфельними ризиками, що враховує нефінансові виміри цінності та взаємозалежності між проєктами, дозволяє організаціям більш ефективно реагувати на динамічні зміни середовища. Поточні результати, подібно до отриманих Suresh та Dillibabu (2020), підкреслюють, що інтеграція таких критеріїв, як стратегічна відповідність та екологічні переваги, дозволяє організаціям проактивно коригувати портфельні рішення у відповідь на мінливі ринкові вимоги або операційні обмеження.

З методологічної точки зору, чітка кореляція між високими оцінками стратегічної відповідності та підвищеними індексами пріоритету підтверджує твердження про те, що суто економічні фактори не можуть забезпечити стійкі результати проєктів (Shaygan & Testik, 2019; Rudnik et al., 2021). У цьому дослідженні ініціативи з високою екологічною цінністю, охоплені через такі метрики, як зменшення споживання ресурсів або підвищення задоволеності клієнтів, часто досягали вищих оцінок р<sub>i</sub> при помірних рівнях ризику та часової

чутливості. Цей результат відповідає дослідженням, що демонструють ефективність нечітких або басівсько-удосконалених багатокритеріальних моделей для обробки складних залежностей (Subulan, 2020; Kim et al., 2020), а також перегукується з аналізами Montibeller et al. (2020), які проілюстрували, як ретельно калібровані вагові коефіцієнти можуть змінити відносний порядок конкуруючих проєктів. Доцільність явного включення параметрів сталого розвитку в MCDA-моделі відбору проєктів додатково підтверджується нещодавнім дослідженням Eleuterio Delesposte et al. (2025), які обґрунтували, що прозорість ваг і компромісів між фінансовими та екологічно-соціальними критеріями є ключовою умовою раціонального портфельного рішення.

Ці результати видаються релевантними для широкого кола комунальних та інженерних організацій, зокрема тих, що працюють у нестабільних регуляторних середовищах або обслуговують великі бази абонентів. Контекст досліджуваного підприємства передбачає щоденну обробку понад 200 сервісних заявок та підтримання постійної готовності інженерних систем комунальної інфраструктури, що нагадує виклики, з якими стикаються інші постачальники комунальних послуг у всьому світі. Примітно, що в умовах житлово-комунального господарства ефективна пріоритезація проєктів безпосередньо впливає на якість операційної диспетчеризації та управління фінансовими ризиками: оптимізований розподіл ресурсів між проєктами дозволяє знизити ймовірність касових розривів та підвищити своєчасність реагування на сервісні заявки. Інтегрований підхід поєднання оцінки ризиків на основі даних, залучення зацікавлених сторін (через метод аналізу ієрархій) та гнучкого перекалібрування ваг (через нечітку логіку) може бути адаптований у таких секторах, як транспорт, ІТ-інфраструктура та державні комунальні підприємства, що потребують



швидких масштабних втручань. Тим не менш, залежність від суджень зацікавлених сторін, навіть пом'якшених нечіткими калібруваннями, підкреслює важливість постійного вдосконалення вхідних даних, що узгоджується зі спостереженнями Yu et al. (2019) та Beseiso та Kumar (2021) щодо потенціалу машинного навчання для динамічного вдосконалення виведення ваг на основі MAI.

Часова чутливість продемонструвала помітний вплив на фінальне ранжування, що узгоджується з попередніми висновками у плануванні проєктів та розподілі ресурсів (Rahman, 2024; Rezakhani, 2020). Хоча метод аналізу ієрархій допомагає пом'якшити екстремальні упередження, необхідно визнати притаманну суб'єктивність в оцінці терміновості та прийнятного ризику. Результати підтверджують, що навіть незначні варіації  $v_i$  або  $t_i$  можуть суттєво переупорядкувати портфель, підтверджуючи необхідність постійного калібрування, можливо із залученням гібридних нечітко-баєсівських методів, що можуть асимілювати безперервні дані зворотного зв'язку (Rezakhani, 2020; Jokar et al., 2020; Rudnik et al., 2021).

Загалом, докази підтримують думку про те, що IROPPM забезпечує адаптивну, орієнтовану на дані рамку, здатну спрямовувати багатогранне прийняття рішень у складних операційних умовах. Здатність уніфікувати фінансові, екологічні, стратегічні та ризикові змінні не лише задовольняє поточні організаційні вимоги, але і дозволяє ітеративні вдосконалення, тим самим позиціонуючи IROPPM як надійний, перспективний підхід до відбору проєктів.

Незважаючи на успіх IROPPM у цьому пілотному дослідженні, фокус на 50 проєктах з бюджетами до 100 000 доларів може обмежувати узагальнюваність для більших або більш диверсифікованих портфелів. Ваги, отримані від зацікавлених сторін, хоча і пом'якшені нечіткими коригуваннями, залежать від суб'єктивних перспектив -проблема, яка може бути

особливо вираженою в інших культурних або відомчих контекстах (Rezakhani, 2020). Досліджуване підприємство функціонує в специфічному ринковому середовищі, яке може відрізнятися від зовнішніх умов. Майбутні дослідження могли б вивчити, як автоматизовані алгоритми машинного навчання вдосконалюють та оновлюють вагові коефіцієнти в реальному часі, розвиваючи дослідження Yu et al. (2019). Тестування IROPPM у більших масштабах або альтернативних доменах (наприклад, будівництво, IT або логістика) може підтвердити його масштабованість. Крім того, інтеграція з іншими ERP/BPMS-системами, такими як SAP або Oracle, може прояснити можливі архітектурні обмеження або варіації продуктивності порівняно з ІУС, таким чином уточнюючи ширшу застосовність рамки в різноманітних операційних ландшафтах.

Межі застосовності методу пов'язані з природою портфеля. IROPPM найкраще працює для інженерно-сервісних та капіталомістких ініціатив із відносно стабільними параметрами бюджету і ризику. Для проєктів розробки програмного забезпечення, що ведуться в Agile-режимі з частими змінами вимог і пріоритетів, індекс може потребувати більш частого перегляду параметрів і адаптації шкал оцінювання, щоб уникати застарівання ранжування.

**Висновки.** Результати впровадження інтегрованого ризик-орієнтованого методу пріоритезації проєктів (IROPPM) на базі великої інженерно-сервісної компанії підкреслюють його здатність синтезувати фінансові метрики, стратегічні цілі, екологічно-соціальні міркування та оцінки ризиків у когерентну рамку прийняття рішень. Присвоюючи вищі індекси пріоритету проєктам, що демонструють сильну відповідність корпоративним цілям та керований рівень ризику, IROPPM виходить за межі традиційних фінансових метрик та пропонує більш цілісний підхід до розподілу ресурсів. Це дослідження валідусе попередні роботи з

багатокритеріального прийняття рішень, зокрема Qazi et al. (2020a), та підтверджує висновки Montibeller et al. (2020), які аргументували, що толерантність до ризику та часова чутливість потребують адаптивних схем зважування. Науковий внесок полягає в способі, яким метод аналізу ієрархій (MAI) та нечітка логіка були розгорнуті в рамках єдиного середовища -ІУС, -тим самим просуваючи ризик-орієнтований, багатовимірний метод, який може коригувати ключові параметри (наприклад,  $w_i$ ,  $v_i$  та  $t_i$ ) у відповідь на мінливі операційні умови.

З практичної точки зору, ІРОРРМ дає змогу вищому керівництву швидко перекалібровувати портфелі проєктів при зіткненні зі зміною регуляцій, ринковими коливаннями та потребами зацікавлених сторін, що еволюціонують. Проєктні менеджери отримують переваги від прозорого механізму ранжування, що висвітлює компроміси між фінансовою життєздатністю та ширшими цілями сталого розвитку. Рамка покращує стратегічну когерентність, поєднуючи негайні операційні вимоги з довгостроковими цілями. Результати також підкреслюють, що навіть помірні зміни

толерантності до ризику або часової чутливості можуть суттєво переконфігурувати портфельні пріоритети, підтверджуючи важливість адаптивних моделей на основі даних у сучасних швидкозмінних середовищах. Це дослідження зміцнює літературу з управління портфелями проєктів, демонструючи перевагу ризик-центричного, багатокритеріального підходу над суто фінансовими методами, зокрема у складних умовах, таких як широкий спектр інженерних та комунальних послуг. Для сервісних компаній житлово-комунального господарства метод забезпечує інтегрований зв'язок між пріоритезацією проєктів, управлінням фінансовими ризиками та оптимізацією операційної диспетчеризації, що створює передумови для побудови цілісних ERM-FSM систем на базі ERP-BPMS платформ. Отримані результати узгоджуються з останніми дослідженнями (Bai et al., 2025; Eleuterio Delesposte et al., 2025), які підтверджують, що явне врахування нефінансових вимірів цінності та параметрів сталого розвитку є ключовим чинником якості портфельних рішень в умовах невизначеності.

**Заява про конфлікт інтересів.** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів, пов'язаного з публікацією цієї роботи. Дослідження проведено без будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б розглядатися як потенційний конфлікт інтересів. Організації-спонсори не мали впливу на дизайн дослідження, збір даних, аналіз, інтерпретацію, написання рукопису або рішення про публікацію результатів. Усі думки, висловлені в цій роботі, належать виключно авторам. Обидва автори достатньо брали участь у роботі, щоб нести публічну відповідальність за всі частини змісту, та прочитали і погодили опубліковану версію рукопису.

**Етична заява.** Це дослідження не передбачало прямого експериментування з людьми або тваринами. Усі операційні дані були повністю анонімізовані та отримані з платформи ІУС підприємства з дозволу керівництва. Жодна персональна або конфіденційна інформація не збиралася, не зберігалася та не аналізувалася. Відповідно до місцевих нормативних актів та характеру даних окремого схвалення інституційної етичної комісії не вимагалось. Автори підтверджують, що всі відповідні настанови та нормативні акти дотримувалися під час дослідницького процесу.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Abdelaal, R. M. S., Makki, A. A., Al-Madi, E. M., & Qhadi, A. M. (2024). Prioritizing strategic objectives and projects in higher education institutions: A new hybrid fuzzy MEREC-G-TOPSIS approach. IEEE Access. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3419701>

2. Alvand, A., Mirhosseini, S., & Ehsanifar, M. (2021). Identification and assessment of risk in construction projects using the integrated FMEA-SWARA-WASPAS model under fuzzy environment. International Journal of Construction Management, 23,

392–404.

<https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1877875>

3.Bai, L., Zhang, L., Zhang, L., Shao, K., & Luo, X. (2025). Unlocking the potential of project portfolio: Value-oriented interactive risk management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 1012. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05296-8>

4.Banda, W. (2018). An integrated framework comprising of AHP, expert questionnaire survey and sensitivity analysis for risk assessment in mining projects. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 14(3), 180–192. <https://doi.org/10.1080/17509653.2018.1516577>

5.Baylan, E. B. (2020). A novel project risk assessment method development via AHP-TOPSIS hybrid algorithm. *Engineering Science Journal*, 4, 390–410. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2020-01239>

6.Beseiso, M., & Kumar, G. (2021). A fuzzy computational approach for selecting interdependent projects using prioritized criteria. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 40(6), 11341–11354. <https://doi.org/10.3233/JIFS-202506>

7.Bidel, M., Safari, H., Mahdiraji, H. A., Zavadskas, E., & Antuchevičienė, J. (2022). A framework for project delivery systems via hybrid fuzzy risk analysis. *Mathematics*. <https://doi.org/10.3390/math10173185>

8.Bokolo, A. Jnr. (2019). Validating the usability attributes of AHP-software risk prioritization model using partial least square-structural equation modeling. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2018-0060>

9.Chatterjee, K., Hossain, S. A., & Kar, S. (2018). Prioritization of project proposals in portfolio management using fuzzy AHP. *OPSEARCH*, 55, 478–501. <https://doi.org/10.1007/S12597-018-0331-3>

10.DePalmer, D. M., Schuldt, S., & Delorit, J. (2021). Prioritizing facilities linked to corporate strategic objectives using a fuzzy model. *Journal of Facilities Management*. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0091>

11.Eleuterio Delesposte, J., Duncan Rangel, L. A., Jasmim Meirino, M., dos Santos Ferreira, C. M., Ferreira Soares Borges Lopes, R. J., & Baptista Narcizo, R. (2025). Model for innovation project selection supported by multi-criteria methods considering sustainability parameters. *Systems*, 13(10), 876. <https://doi.org/10.3390/systems13100876>

12.Fang, C., Marle, F., & Xie, M. (2017). Applying importance measures to risk analysis in engineering projects using a risk network model. *IEEE Systems Journal*, 11, 1548–1556. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2016.2536701>

13.Guan, L., Abbasi, A., & Ryan, M. (2021). Prioritizing project interdependent risks: A network-based approach. 2021 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 1513–1517. <https://doi.org/10.1109/IEEM50564.2021.9673060>

14.Huang, X., Guidolin, M., Platanakis, E., & Newton, D. (2021). Dynamic portfolio management with

machine learning. *Information Systems & Economics eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3770688>

15.Jalhoom, R. J., & Mahjoob, A. (2024). An MCDM approach for evaluating construction-related risks using a combined fuzzy grey DEMATEL method. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 14, 23–30. <https://doi.org/10.48084/etasr.6959>

16.Jokar, E., Nejad, A., & Lork, A. (2020). Risk prioritization and selection of contractor participating in PPP infrastructure projects using hybrid fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS. *Journal of Civil Engineering and Management Innovation*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.31462/jcemi.2020.01001016>

17.Khan, T. et al. (2023). Risk prioritization using a fuzzy-based approach in the software design phase. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*. <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v11i9.9153>

18.Kim, S., Nguyen, M. V., & Dao, T. (2020). Prioritizing complexity using fuzzy DANP: Case study of international development projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ecam-04-2020-0265>

19.Montibeller, G., Franco, L., & Carreras, A. L. (2020). A risk analysis framework for prioritizing and managing biosecurity threats. *Risk Analysis*, 40. <https://doi.org/10.1111/risa.13542>

20.Nabeel, M. Z. (2024). Big Data Analytics-driven project management strategies. *Journal of Science & Technology*. <https://doi.org/10.55662/jst.2024.5104>

21.Nguyen, L. D., Le-Hoai, L., Tran, D. Q., Dang, C., & Nguyen, C. V. (2018). Fuzzy AHP with applications in evaluating construction project complexity. in *Fuzzy Hybrid Computing in Construction Engineering and Management*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-868-220181007>

22.Nieto-Morote, A., & Ruz-Vila, F. (2011). A fuzzy approach to construction project risk assessment. *International Journal of Project Management*, 29, 220–231. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2010.02.002>

23.Qazi, A., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2020a). Prioritization of interdependent uncertainties in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13, 913–935. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2019-0253>

24.Qazi, A., Shamayleh, A., & El-Sayegh, S. (2020b). Prioritizing risks in sustainable construction projects using a risk matrix-based Monte Carlo Simulation approach. *Sustainable Cities and Society*, 102576. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102576>

25.Rahman, A. (2024). MEREC-WISP(S) integration extended with Fermatean fuzzy set for requirement prioritization. *Foundation University Journal of Engineering and Applied Sciences*. <https://doi.org/10.33897/fujeas.v4i1.868>

26.Ramvalho, F., Silva, I. S., Ekel, P., Martins, C. D. S., Bernardes, P., & Libório, M. (2021). Multimethod to prioritize projects evaluated in different formats. *MethodsX*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101371>

- 27.Rezakhani, P. (2020). Hybrid fuzzy-Bayesian decision support tool for dynamic project scheduling and control under uncertainty. *International Journal of Construction Management*, 22, 2864–2876. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1828539>
- 28.Rodriguez, A., Ortega, F., & Concepción, R. (2016). A method for the evaluation of risk in IT projects. *Expert Systems with Applications*, 45, 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.09.056>
- 29.Rudnik, K., Bocewicz, G., Kucinska-Landwójtowicz, A., & Czabak-Górska, I. D. (2021). Ordered fuzzy WASPAS method for selection of improvement projects. *Expert Systems with Applications*, 169, 114471. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.114471>
- 30.Sangaiah, A. K., Samuel, O. W., & Li, X. (2017). Towards an efficient risk assessment in software projects: Fuzzy reinforcement paradigm. *Computers & Electrical Engineering*, 71, 833–846. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2017.07.022>
- 31.Shaygan, A., & Testik, Ö.M. (2019). A fuzzy AHP-based methodology for project prioritization and selection. *Soft Computing*, 23(4), 1309–1319. <https://doi.org/10.1007/s00500-017-2851-9>
- 32.Singh, S., Chow, Y., Majumdar, A., & Pavone, M. (2019). A framework for time-consistent, risk-sensitive model predictive control. *IEEE Transactions on Automatic Control*, 64(11), 2905–2912. <https://doi.org/10.1109/TAC.2018.2874704>
- 33.Subulan, K. (2020). An interval-stochastic programming-based approach for a fully uncertain multi-objective and multi-mode resource investment project scheduling problem with an application to ERP project implementation. *Expert Systems with Applications*, 149, 113189. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113189>
- 34.Suresh, K., & Dillibabu, R. (2020). A novel fuzzy mechanism for risk assessment in software projects. *Soft Computing*, 24, 1683–1705. <https://doi.org/10.1007/s00500-019-03997-2>
- 35.Syed, Z., & Lawryshyn, Y. (2020). Multi-criteria decision-making considering risk and uncertainty in physical asset management. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 65, 104064. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2020.104064>
- 36.Valipour, A., Yahaya, N., & Noor, N. (2015). A fuzzy analytic network process method for risk prioritization in freeway PPP projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 21, 933–947. <https://doi.org/10.3846/13923730.2015.1051104>
- 37.Yan, R., Jin, J., & Han, K. (2024). Reinforcement learning for deep portfolio optimization. *Electronic Research Archive*. <https://doi.org/10.3934/era.2024239>
- 38.Yazo-Cabuya, E. J., Herrera-Cuartas, J. A., & Ibeas, A. (2024). Integrating sustainability into risk management through analytical network process. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16062384>
- 39.Yu, P., Lee, J., Kulyatin, I., Shi, Z., & Dasgupta, S. (2019). Model-based deep reinforcement learning for dynamic portfolio optimization. *ArXiv*. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1901.08740>
- 40.Zeng, J., An, M., & Smith, N. (2007). Application of a fuzzy-based decision-making methodology to construction project risk assessment. *International Journal of Project Management*, 25, 589–600. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2007.02.006>

УДК 659.4:658.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-284-292

Дата надходження: 25.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## КРИЗОВИЙ PR ЯК ЧАСТИНА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ

*Ірина Мала<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

## CRISIS PR AS PART OF A BRAND MARKETING STRATEGY

*Iryna Mala<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Senior lecturer of the Department of Marketing and Behavioral Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

**Анотація** У статті здійснено комплексний теоретико-прикладний аналіз кризового PR як системоутворюючого елементу маркетингової стратегії бренду в умовах цифровізації комунікаційного простору, зростання репутаційних ризиків і підвищеної інформаційної турбулентності. Обґрунтовано, що в сучасній парадигмі інтегрованих маркетингових комунікацій кризовий PR виходить за межі реактивної моделі реагування на негативні події та трансформується у стратегічний механізм управління брендовою стійкістю, довірою аудиторій і конкурентоспроможністю компанії. Проаналізовано еволюцію підходів до розуміння кризових комунікацій — від інструменту локалізації негативу до складової стратегічного бренд-менеджменту. Доведено, що кризові події безпосередньо впливають на маркетингові показники діяльності підприємства: рівень лояльності споживачів, показники залученості, динаміку попиту, частку ринку та фінансові результати. У роботі акцентовано увагу на необхідності інтеграції антикризових PR-інструментів у систему маркетингової аналітики, що дозволяє оцінювати їхній вплив через відповідні KPI — тональність задувань, охоплення, рівень довіри, показники утримання клієнтів і поведінкові реакції аудиторій. Особливу увагу приділено цифровому контексту функціонування брендів, у якому соціальні медіа виступають одночасно каналом поширення репутаційних ризиків і платформою для формування довіри. Підкреслено, що швидкість реагування, прозорість повідомлень, узгодженість наративів і персоналізована взаємодія в digital-середовищі є ключовими факторами ефективності кризового PR. На основі системного підходу визначено багаторівневу природу інтеграції кризових комунікацій у маркетингову модель бренду — репутаційну, поведінкову, брендингову та стратегічну. У статті узагальнено сучасні наукові дослідження та практичні кейси, зокрема в українському соціально-економічному контексті, що характеризується підвищеним рівнем невизначеності. Доведено, що кризовий PR у таких умовах виконує не лише функцію мінімізації репутаційних втрат, а й стає інструментом стратегічної адаптації та посилення брендової цінності через соціально відповідальне позиціонування. Обґрунтовано, що ефективність кризового PR визначається ступенем його інтегрованості в загальну маркетингову стратегію, узгодженістю з ціннісним позиціонуванням бренду та використанням аналітичних механізмів моніторингу інформаційного середовища. Зроблено висновок, що кризовий PR у сучасних умовах є невід'ємною складовою стратегічного управління брендом, яка забезпечує його адаптивність, комунікаційну узгодженість та довгострокову конкурентну стійкість.

**Ключові слова:** кризовий PR, маркетингова стратегія бренду, репутаційний менеджмент, антикризові комунікації, бренд-менеджмент, digital-комунікації, поведінка споживачів, репутаційний капітал.

**Формул:** 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 16

**Abstract.** The article presents a comprehensive theoretical and applied analysis of crisis PR as a system-forming component of a brand's marketing strategy in the context of digital transformation, increasing reputational risks, and growing informational turbulence. It is substantiated that within the contemporary paradigm of integrated marketing communications, crisis PR extends beyond a reactive response to negative events and transforms into a strategic mechanism for managing brand resilience, audience trust, and corporate competitiveness. The study examines the evolution of approaches to understanding crisis communications — from a tool aimed at neutralizing reputational threats to an integral element of strategic brand management. It is argued that crisis situations directly influence key marketing performance indicators, including customer loyalty, engagement levels, demand dynamics, market share, and financial outcomes. Particular attention is paid to the necessity of integrating crisis PR tools into marketing analytics systems,



*enabling their impact to be assessed through relevant KPIs such as media tone, audience reach, trust indicators, customer retention rates, and behavioral responses. Special emphasis is placed on the digital environment in which brands operate today. Social media platforms simultaneously function as channels for the dissemination of reputational risks and as instruments for building trust and transparency. The research highlights that response speed, message consistency, transparency, and personalized interaction within digital communication channels are decisive factors in the effectiveness of crisis PR. Based on a systemic approach, the study identifies the multi-level nature of integrating crisis communications into the marketing model of a brand, encompassing reputational, behavioral, branding, and strategic dimensions. The article generalizes contemporary academic research and practical cases, particularly within the Ukrainian socio-economic context characterized by heightened uncertainty and instability. It is demonstrated that under such conditions crisis PR performs not only a reputational risk mitigation function but also serves as a strategic adaptation tool, strengthening brand value through socially responsible positioning and stakeholder engagement. The findings confirm that the effectiveness of crisis PR depends on the degree of its integration into the overall marketing strategy, alignment with the brand's value positioning, and the use of analytical mechanisms for monitoring the information environment. It is concluded that crisis PR has become an indispensable component of strategic brand management, ensuring adaptability, communication coherence, and long-term competitive resilience in an environment of constant change.*

**Keywords:** crisis PR, brand marketing strategy, reputation management, crisis communications, brand management, digital communications, consumer behavior, reputational capital.

**Formula:** 0, **fig.:** 1, **tab.:** 2, **bib.:** 16

### **Постановка проблеми.**

У сучасному ринковому середовищі бренд функціонує в умовах постійної турбулентності: інформаційна перенасиченість, висока швидкість поширення новин у цифрових медіа, зростання ролі соціальних мереж як каналів зворотного зв'язку та одночасно — каналів репутаційного ризику. Будь-яка помилка в продукті, сервісі, комунікації або позиціонуванні може за лічені години трансформуватися у кризу, що впливає не лише на імідж компанії, а й безпосередньо на її маркетингові показники: рівень довіри, лояльність, конверсії, частку ринку та фінансові результати.

Традиційно кризовий PR розглядався як реактивний інструмент — набір заходів, спрямованих на локалізацію негативу після виникнення проблемної ситуації. Водночас у сучасній парадигмі інтегрованих маркетингових комунікацій така позиція є недостатньою. Кризові події дедалі частіше впливають на бренд-капітал, а отже, мають розглядатися не як виключно комунікаційна проблема, а як стратегічний елемент маркетингового управління. Недооцінка ролі кризового PR у загальній маркетинговій стратегії призводить до фрагментарності дій, втрати контролю над наративом, зниження ефективності рекламних інвестицій та довгострокових репутаційних втрат.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах цифровізації, коли споживач стає активним учасником комунікаційного процесу, формує публічні оцінки бренду та впливає на його ринкову позицію. Негативний інформаційний привід здатен нівелювати результати тривалих маркетингових кампаній, тоді як ефективно інтегрований кризовий PR може не лише мінімізувати репутаційні ризики, а й посилити бренд, трансформувавши кризу у точку зростання довіри.

Таким чином, постає науково-практична проблема визначення ролі кризового PR як складової маркетингової стратегії бренду, обґрунтування механізмів його інтеграції у систему маркетингових комунікацій та оцінювання впливу антикризових заходів на показники брендової цінності й конкурентоспроможності. Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що поєднує інструменти стратегічного маркетингу, управління репутацією та сучасні PR-технології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж 2022–2025 рр. проблематика кризових комунікацій у маркетингу та PR набула нового змісту через цифровізацію медіасередовища, соціальні потрясіння та зростання ролі репутаційного капіталу бренду. Сучасні дослідження доводять, що кризовий PR перестає бути виключно реакцією на

негативні події й розглядається як стратегічний компонент маркетингового управління, що безпосередньо впливає на поведінку споживачів, довіру до бренду та його ринкову стійкість.

У наукових роботах останніх років значна увага приділяється взаємозв'язку кризової комунікації, корпоративної репутації та інтерактивного маркетингу. Дослідження показують, що під час криз саме комунікаційні стратегії визначають динаміку сприйняття бренду, оскільки аудиторії активно використовують різні джерела інформації та онлайн-обговорення, які здатні суттєво впливати на репутацію і маркетингові результати компанії. Визначено ключові компоненти ефективної кризової комунікації — моніторинг інформаційного поля, тактики реагування та управління відповідями на запити стейкхолдерів (К. Nuortimo, 2024)

Суттєвий внесок у розвиток тематики зробили дослідження, присвячені управлінню репутацією бренду в умовах цифрової віральності та медійних скандалів. У них наголошується, що невдало організована кризова комунікація призводить до фінансових втрат, зниження лояльності аудиторії та довгострокового ослаблення бренду, тоді як своєчасні та стратегічно узгоджені дії здатні відновити довіру й навіть посилити бренд-капітал (Oghogho Osemwogie, 2025)

Окремий напрям сучасних наукових робіт пов'язаний із впливом соціальних медіа на перебіг кризових ситуацій. Дослідження кейсів корпоративних брендів демонструють, що саме реакції аудиторій у соціальних мережах стають критичним фактором формування публічного сприйняття кризи та визначають ефективність репутаційного відновлення. Аналіз медіапокриття, реакцій користувачів і стратегій відповіді компаній підтверджує, що кризове управління в цифровому середовищі потребує інтеграції маркетингових і PR-інструментів.

У роботах 2024–2025 рр. також активно досліджується феномен інформаційних викликів, зокрема

поширення фейкових новин і маніпуляцій. Встановлено, що різні моделі кризових комунікацій по-різному впливають на управління репутацією, а ефективність залежить від швидкості реагування, прозорості повідомлень та здатності організації контролювати інформаційний наратив (Isnur Inci Armutlu, 2024)

В українському науковому дискурсі останніх років кризові комунікації розглядаються крізь призму воєнних та соціально-економічних викликів. Дослідження підтверджують, що сучасні підприємства змушені трансформувати маркетингові комунікації, поєднуючи комерційні цілі з соціально-етичною відповідальністю та новими форматами взаємодії з аудиторіями. Це, у свою чергу, актуалізує роль кризового PR як інструменту стратегічної адаптації бренду (А. А. Бучковська, Н. І. Горбаль, 2025)

Паралельно зростає інтерес до репутаційного менеджменту як елемента маркетингових інструментів у цифровій економіці. Сучасні дослідження підкреслюють, що управління репутацією, довірою та брендовими асоціаціями стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств, а кризові комунікації — механізмом підтримання стабільності бренду в умовах нестабільного середовища.

Попри активний розвиток теоретичних і прикладних досліджень, аналіз сучасних публікацій свідчить про наявність наукової лакуни. Значна частина робіт зосереджується або на репутаційних наслідках криз, або на комунікаційних інструментах реагування, тоді як питання системної інтеграції кризового PR у маркетингову стратегію бренду, з урахуванням поведінкових реакцій споживачів і маркетингових метрик ефективності, потребує подальшого комплексного опрацювання. Саме це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у межах обраної тематики.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є концептуальне



осмислення кризового PR як стратегічно інтегрованого елементу маркетингової політики бренду, а також обґрунтування його ролі у формуванні стійкості репутації, довіри аудиторій і конкурентних позицій компанії в умовах нестабільного інформаційного середовища. У фокусі дослідження перебуває не лише комунікаційний аспект реагування на кризу, а й системна взаємодія антикризових PR-інструментів із маркетинговими механізмами управління брендом.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання комплексу взаємопов'язаних дослідницьких завдань. Передусім необхідним є уточнення сучасного теоретичного розуміння кризового PR у площині стратегічного маркетингу та інтегрованих комунікацій. Важливим є визначення функціонального місця антикризових комунікацій у структурі бренд-менеджменту та їхнього впливу на формування споживчого сприйняття. Особливої уваги потребує дослідження кореляції між антикризовими PR-заходами та маркетинговими результатами — рівнем довіри, лояльністю аудиторій, поведінковими реакціями споживачів і репутаційним капіталом бренду.

Крім того, стаття спрямована на узагальнення сучасних підходів до інтеграції кризових комунікацій у маркетингові стратегії брендів, зокрема в умовах цифрового середовища, де інформаційні ризики мають високий рівень динаміки. Завершальним аспектом є окреслення практичних орієнтирів щодо підвищення ефективності кризового PR як інструменту стратегічного управління брендом та забезпечення його довгострокової ринкової стійкості.

Отже, дослідницька логіка статті базується на розгляді кризового PR не як епізодичної реакції на загрози, а як повноцінної складової маркетингової стратегії, що забезпечує адаптивність бренду, його комунікаційну узгодженість і здатність зберігати довіру аудиторій у періоди невизначеності.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволяють комплексно розглянути кризовий PR як складову маркетингової стратегії бренду та виявити закономірності його функціонування в умовах нестабільного інформаційного середовища. Обраний інструментарій зумовлений міждисциплінарною природою проблематики, яка перебуває на перетині маркетингу, стратегічних комунікацій і управління репутацією.

Теоретико-методологічним підґрунтям роботи виступили методи аналізу та синтезу наукових джерел, що дали змогу узагальнити сучасні підходи до трактування кризового PR, визначити його функціональне місце в системі маркетингових комунікацій та сформулювати цілісне уявлення про механізми антикризового впливу на бренд. Метод індукції застосовано для формування узагальнених висновків на основі окремих емпіричних спостережень і досліджень, тоді як дедуктивний підхід дозволив перевірити релевантність теоретичних положень у контексті маркетингової практики.

Для виявлення особливостей інтеграції кризових комунікацій у маркетингову стратегію використано системний підхід, який передбачає розгляд бренду як багаторівневої комунікаційної системи, де PR-інструменти взаємодіють із маркетинговими механізмами формування попиту, лояльності та репутаційного капіталу. Порівняльний метод застосовано з метою зіставлення різних моделей кризового реагування та оцінювання їх впливу на сприйняття бренду аудиторіями.

У роботі також використано метод контент-аналізу, що дозволив дослідити особливості комунікаційних повідомлень брендів у кризових ситуаціях, визначити домінантні наративи, інтонаційні стратегії та типові помилки антикризової взаємодії з аудиторіями. Метод кейс-аналізу сприяв глибшому розумінню практичних аспектів реалізації кризового PR у діяльності

компаній та дав змогу простежити зв'язок між комунікаційними рішеннями і маркетинговими наслідками.

Для оцінювання ефективності антикризових заходів використано елементи поведінкового аналізу та інтерпретації маркетингових індикаторів, зокрема змін у рівні довіри, репутаційних оцінках і реакціях споживачів. Узагальнення отриманих результатів здійснено за допомогою методу наукової абстракції, що дозволило сформулювати концептуальні висновки щодо ролі кризового PR у забезпеченні стратегічної стійкості бренду.

Таким чином, застосований методологічний інструментарій забезпечив комплексність дослідження, поєднавши теоретичний аналіз і практичне осмислення кризових комунікацій у структурі маркетингового управління брендом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному комунікаційному середовищі кризовий PR трансформується з інструмента ситуативного реагування на негативні події у стратегічний елемент маркетингового управління брендом. Ця трансформація зумовлена зміною самої природи криз: у цифрову епоху інформація поширюється миттєво, аудиторії активно беруть участь у формуванні публічного порядку денного, а репутаційний ризик набуває системного характеру. У таких умовах будь-яка кризова ситуація має потенціал вплинути не лише на імідж компанії, а й на її ринкові позиції, поведінку споживачів і фінансові результати.

Сучасні емпіричні дослідження підтверджують, що репутація бренду прямо корелює з довірою та лояльністю клієнтів. Зокрема, у дослідженні 2024 року доведено, що позитивна репутація компанії істотно підвищує задоволеність споживачів і їхню готовність до повторної купівлі, тоді як комунікаційні помилки під час криз суттєво знижують рівень довіри (MDPI, 2024). Отже, кризовий PR фактично стає механізмом захисту маркетингового капіталу бренду.

Розвиток цифрових каналів посилив значення швидкості та прозорості комунікації. Дослідження 2024 року у сфері стратегічних комунікацій демонструє, що ефективність кризового реагування визначається оперативністю повідомлень, узгодженістю каналів і здатністю компанії контролювати інформаційний наратив (Springer, 2024). Водночас компанії, які використовують мультимедійні формати та підтримують постійний діалог із аудиторією, демонструють вищий рівень довіри у посткризовий період (ResearchGate, 2024).

Таким чином, кризовий PR набуває ознак системного елементу маркетингової стратегії. Це підтверджується і практикою українського ринку. За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації (2024), 57% українських компаній визначають формування репутації ключовим комунікаційним пріоритетом, а 55% — посилення інформаційної присутності. Фактично йдеться про інтеграцію PR-активностей у довгострокову модель брендингу.

Аналіз українського PR-ринку також показує, що метрики оцінювання кризових комунікацій дедалі більше збігаються з маркетинговими KPI: кількість публікацій (80%), охоплення аудиторії (77%) та рівень залученості (58%) (LOOQME, 2024). Це свідчить про злиття PR та маркетингової аналітики в єдину систему управління ефективністю.

Особливого значення кризовий PR набув в українських реаліях після 2022 року. Бізнес функціонує в умовах воєнної та економічної турбулентності, що змушує компанії адаптувати комунікаційні стратегії. Дослідження Factum Group (2024) демонструє, що маркетингові директори в Україні змістили акцент із короткострокових продажів на підтримку соціальної відповідальності та формування довіри до бренду. Таким чином, кризовий PR став частиною стратегічного позиціонування.

Практичні кейси підтверджують зазначені тенденції. У період енергетичних

криз українські енергетичні компанії здійснювали регулярні інформаційні кампанії щодо графіків відключень та заходів стабілізації. Комунікація була спрямована не лише на інформування, а й на зниження рівня тривожності населення та підтримку довіри до бренду як до надійного постачальника послуг. Подібні

підходи використовували й інші галузі, інтегруючи соціальний контекст у маркетингові повідомлення (Marketer.ua, 2024).

Узагальнюючи наведений матеріал, доцільно систематизувати роль кризового PR у структурі маркетингової стратегії бренду.

Таблиця 1

### Інтеграція кризового PR у маркетингову стратегію бренду

| Напрямок впливу | Інструменти кризового PR                           | Маркетинговий ефект                        |
|-----------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Репутаційний    | офіційні заяви, прозорі пояснення, робота з медіа  | зростання довіри та позитивної тональності |
| Поведінковий    | емпатійні повідомлення, діалог із клієнтами        | утримання клієнтів, зниження відтоку       |
| Digital         | оперативні реакції у соцмережах, відеокommunікація | підвищення залученості                     |
| Брендинговий    | соціальні ініціативи, етичні наративи              | посилення позиціонування                   |
| Стратегічний    | інтеграція PR і маркетингу, моніторинг ризиків     | довгострокова лояльність та стійкість      |

Джерело: складено автором на основі (MDPI, 2024; Springer, 2024; EBA, 2024; LOOQME, 2024; Factum Group, 2024)

Представлена систематизація демонструє, що кризовий PR функціонує на декількох рівнях одночасно — репутаційному, поведінковому та стратегічному. Його ефективність визначається не лише швидкістю реакції на кризу, а й здатністю інтегрувати антикризові комунікації у довгострокову маркетингову модель розвитку бренду. У сучасних українських умовах саме ця інтеграція стає фактором конкурентної переваги та стратегічної стійкості компанії.

Розглянувши роль кризового PR у формуванні репутаційної стійкості бренду, доцільно перейти до аналізу практичних механізмів його інтеграції у маркетингову модель управління. У сучасній науковій та прикладній площині кризові комунікації вже не розглядаються як автономний інструмент реагування, а функціонують у межах міждисциплінарної системи, що поєднує бренд-менеджмент, маркетинг,

цифрові комунікації та управління стейкхолдерами.

Ключовим аспектом інтеграції виступає перехід від реактивної логіки до проактивної. Організації, що формують сценарії потенційних криз і заздалегідь визначають комунікаційні алгоритми, демонструють вищий рівень адаптивності та швидше відновлюють довіру аудиторії. Дослідження у сфері управління репутацією підтверджують, що системне планування кризових комунікацій дозволяє мінімізувати інформаційні втрати та стабілізувати поведінку споживачів у посткризовий період (Springer, 2024).

Не менш важливою складовою є інтеграція кризового PR у систему маркетингової аналітики. У сучасній практиці PR-показники дедалі частіше співвідносяться з маркетинговими метриками ефективності: охоплення, тональність згадувань, рівень залученості та зміни споживчої поведінки. За

результатами дослідження українського комунікаційного ринку, саме ці параметри використовуються для оцінювання ефективності антикризових кампаній і прийняття стратегічних рішень (LOOQME, 2024).

Третій вимір інтеграції пов'язаний із ціннісною трансформацією бренду. В умовах соціально-економічної нестабільності аудиторії дедалі більше оцінюють не лише продукт, а й поведінку компанії під час кризових подій. Дослідження українського споживчого ринку свідчать, що понад половина клієнтів очікує від брендів активної позиції щодо суспільних викликів, що робить кризові комунікації важливим елементом позиціонування (Factum Group, 2024).

Важливою складовою сучасної моделі є цифровий контекст. Соціальні медіа перетворили кризовий PR на динамічний процес, де швидкість реагування визначає репутаційні наслідки.

Дослідження комунікаційних стратегій демонструють, що персоналізована взаємодія в digital-каналах підвищує рівень довіри аудиторії та сприяє збереженню клієнтської бази навіть у періоди турбулентності (ResearchGate, 2024).

Практичні кейси українських компаній підтверджують ці висновки. У період енергетичних криз системна комунікація енергетичних операторів щодо графіків відключень, причин обмежень та заходів стабілізації сприяла зниженню соціальної напруги та формуванню образу бренду як відповідального партнера. Аналогічні тенденції спостерігаються у сфері ритейлу, де прозора комунікація щодо логістичних труднощів дозволила зберегти довіру споживачів.

Узагальнення зазначених підходів дозволяє виділити ключові механізми інтеграції кризового PR у маркетингову стратегію бренду.

Таблиця 2

### Механізми інтеграції кризового PR у систему маркетингового управління брендом

| Механізм                  | Інструменти реалізації                      | Маркетинговий результат           |
|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|
| Стратегічне планування    | сценарії криз, матриці реагування           | швидке відновлення довіри         |
| Аналітична інтеграція     | моніторинг медіа, аналіз тональності, KPI   | керованість репутації             |
| Ціннісна комунікація      | соціальні ініціативи, етичні меседжі        | емоційна прив'язаність аудиторії  |
| Digital-взаємодія         | оперативні відповіді, персоналізація        | зростання залученості             |
| Управління стейкхолдерами | відкритий діалог, пояснювальні кампанії     | стабілізація поведінки споживачів |
| Бренд-менеджмент          | узгодженість маркетингових і PR-повідомлень | довгострокова лояльність          |

Джерело: складено автором на основі (Springer, 2024; MDPI, 2024; ResearchGate, 2024; LOOQME, 2024; Factum Group, 2024)

Представлена систематизація демонструє, що кризовий PR функціонує як багаторівневий механізм маркетингового управління, який забезпечує узгодженість комунікацій, підтримує репутаційну стійкість і сприяє збереженню

конкурентних позицій бренду. Його ефективність визначається не окремими комунікаційними діями, а здатністю інтегрувати антикризові інструменти у стратегічну модель розвитку компанії.

Таким чином, кризовий PR у сучасних умовах виступає не лише інструментом реагування, а системним фактором адаптивності бренду. Саме через нього формується довіра, підтримується стабільність споживчої поведінки та забезпечується довгострокова конкурентоспроможність у середовищі підвищеної невизначеності.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу комплексно осмислити роль кризового PR у системі маркетингового управління брендом та сформулювати низку узагальнених наукових положень, що відображають сучасну трансформацію комунікаційної практики в умовах нестабільного середовища.

Передусім встановлено, що кризовий PR більше не може розглядатися як допоміжний або ситуативний інструмент реагування на негативні події. У сучасній парадигмі управління брендом він набуває ознак стратегічного ресурсу, який безпосередньо впливає на формування довіри аудиторії, репутаційного капіталу та ринкової стійкості компанії. У контексті цифровізації комунікацій будь-яка кризова ситуація швидко трансформується у фактор поведінкового впливу, що змінює споживчі рішення, рівень лояльності та сприйняття бренду.

Важливим результатом дослідження є доведення того, що ефективність кризового PR визначається не лише оперативністю реагування, а насамперед ступенем його інтеграції у маркетингову стратегію підприємства. Узгодженість комунікаційних повідомлень, використання аналітичних інструментів, взаємодія з цифровими каналами та відповідність комунікацій ціннісному позиціонуванню бренду формують основу стабільності репутації у кризових умовах. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише мінімізацію репутаційних втрат, а й збереження маркетингової ефективності.

Дослідження також підтвердило зростання значення репутаційного чинника як ключового елементу брендової вартості. У періоди нестабільності споживачі дедалі

більше оцінюють поведінку компанії, її соціальну відповідальність, відкритість і послідовність комунікацій. Український досвід останніх років демонструє, що кризовий PR стає інструментом не лише комунікаційної адаптації, а й стратегічного позиціонування бренду в суспільному просторі.

Особливу роль у цьому процесі відіграє цифрове середовище. Соціальні медіа трансформували характер кризових комунікацій, перетворивши їх на безперервний діалог із аудиторіями. Швидкість реакції, персоналізація повідомлень і здатність підтримувати інформаційну прозорість визначають тональність публічного сприйняття та рівень довіри до бренду. Відповідно, кризовий PR інтегрується у систему digital-маркетингу, а показники медійної активності стають складовою маркетингової аналітики.

Узагальнення результатів дослідження дозволило систематизувати механізми інтеграції кризових комунікацій у маркетингову модель бренду та підтвердити їхню багатовимірну природу. Кризовий PR впливає одночасно на репутаційні процеси, поведінку споживачів, позиціонування бренду та його стратегічну стабільність. Саме ця багаторівнева дія забезпечує можливість розглядати його як фактор довгострокової конкурентної переваги.

Таким чином, кризовий PR у сучасних умовах виступає невід’ємним компонентом маркетингової стратегії бренду, що забезпечує його адаптивність, комунікаційну узгодженість і здатність підтримувати довіру аудиторії у періоди невизначеності. Його значення виходить за межі комунікаційної функції, охоплюючи управління репутацією, поведінковими реакціями споживачів та стратегічною стабільністю бізнесу.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на розроблення методик кількісного оцінювання ефективності кризового PR у структурі маркетингових показників, моделювання поведінкових

реакцій споживачів у кризових ситуаціях та поглиблення досліджень інтеграції

антикризових комунікацій у цифрову маркетингову екосистему брендів.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>
2. Osemwegie, O. (2025). Crisis communication in the entertainment industry: Managing brand reputation amid digital virality and scandals. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 2315–2335. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0601>
3. Armutlu, I. I. (2024). Corporate reputation and crisis management in social media: The Patiswiss case study. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.809061>
4. Бучковська, А. А., & Горбаль, Н. І. (2025). Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(14), 138–146. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138>
5. Açıkgöz, F. Y., Kayakuş, M., Zăbavă, B.-Ş., & Kabas, O. (2024). Brand reputation and trust: The impact on customer satisfaction and loyalty. *Sustainability*, 16(22), 9681. <https://doi.org/10.3390/su16229681>
6. Мала, І. (2025). Копірайтинг для стартапів: Як створити сильний бренд через слова. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 361–370. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-361-370>
7. Мала, І., & Березюк, В. (2025). Магія слова та комунікацій: Роль копірайтингу і PR-технологій у сучасному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 301–310. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-301-310>
8. Мала, І., & Дьячук, І. (2025). Наратив і дія: Копірайтинг як інструмент формування споживчого досвіду на івентах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(80), 191–198. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-191-198>
9. Всеукраїнська рекламна коаліція. (2025, August 1). Оновлені прогнози розвитку рекламно-комунікаційного ринку України 2025. <https://vrk.org.ua/news-events/2025/updated-forecasts-2025/>
10. Deloitte Ukraine. (2025, March 13). Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та планують великі покупки: результати дослідження споживачької поведінки 2024. <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html>
11. Gradus Research. (2025, April). Споживчі та культурні тренди під впливом війни (спецдослідження до 18-го Українського маркетинг-форуму). <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war/>
12. Lopushniak, H., et al. (2025). Consumer behaviour of Ukrainian households: Factors, strategies, changes under the influence of war. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(60), 522–. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4645>
13. Factum Group. (2024). Marketing Directors Poll – Report 2024. <https://factumua.com/document/Factum%20Group%20Marketing0Directors%20Poll%20-%20Report%202024.pdf>
14. European Business Association. (2024). PR and marketing priorities in 2024: Focus on reputation and digital. <https://eba.com.ua/stavka-na-dydzhytal-ta-reputatsiyu-shho-v-prioryteti-pr-ta-marketyng-fahivtsiv-u-2024-rotsi/>
15. LOOQME. (2024). State of PR & communications 2024. <https://www.looqme.io/en/materials/sopr>
16. Marketer.ua. (2024). Campaigns that defined Ukrainian communications trends in 2024. <https://marketer.ua/ua/campaigns-that-defined-ukrainian-communications-trends-in-2024/>

УДК 330:658.005.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-293-300

Дата надходження: 03.11.2025

Дата прийняття до друку: 09.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ОЦІНКА РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ РИЗИКАМИ У ВИПРОБУВАЛЬНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ

**Вадим Чурилін<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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>

## RISK ASSESSMENT IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING AN IMPROVED MODEL FOR MANAGING ENVIRONMENTAL RISKS IN A TESTING LABORATORY

**Vadym Churylin<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6453-359X>

**Анотація.** Об'єктом дослідження є процес впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальній лабораторії та оцінка ризиків, які виникають. У статті розглянуто проблему підвищення ефективності управління екологічними ризиками у випробувальних лабораторіях, де зростаюча складність технологічних процесів і посилення вимог міжнародних стандартів акредитації потребують розробки нових підходів до ідентифікації та мінімізації потенційних загроз. Метою дослідження визначено оцінку ризиків у процесі впровадження удосконаленої моделі управління, яка ґрунтується на використанні інтегрального індексу ризику та алгоритмів прогнозування динаміки його зміни. Наукова новизна роботи полягає у застосуванні комплексного підходу, що поєднує математичне моделювання, класифікацію рівнів ризику та інструменти штучного інтелекту для підвищення точності та результативності управлінських рішень. У процесі дослідження інтегральний індекс ризику використано як універсальний показник, що дозволяє агрегувати різноманітні параметри небезпек у єдину систему оцінювання, а експоненційна модель його зниження продемонструвала довгострокову тенденцію до зменшення загального рівня ризику. Запропонована шкала класифікації ризиків надала можливість визначати пріоритетні напрями управлінського впливу та здійснювати оптимальний розподіл ресурсів. Додатковим результатом стала інтеграція алгоритмів машинного навчання (Random Forest, XGBoost, LSTM), що забезпечила підвищення точності прогнозування ризикових сценаріїв і дозволила виявити приховані взаємозв'язки між екологічними факторами. Це підтвердило доцільність застосування інтелектуальних технологій у сфері екологічного менеджменту. Доведено, що практична значущість запропонованої моделі для забезпечення надійності та стійкості функціонування випробувальних лабораторій, а також її відповідність сучасним вимогам екологічної безпеки та міжнародним стандартам. Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки систем управління ризиками у промислових і критично важливих об'єктах, що відкриває перспективи для подальших міждисциплінарних досліджень у напрямі цифровізації та інтелектуалізації екологічного управління.

**Ключові слова:** екологічні ризики, випробувальна лабораторія, інтегральний індекс ризику, управління ризиками, штучний інтелект, екологічний менеджмент.

**Формули: 2; рис.: 2; табл.: 1, бібл.: 10**

**Summary.** The article addresses the issue of enhancing the effectiveness of environmental risk management in testing laboratories, where the increasing complexity of technological processes and the growing requirements of international accreditation standards necessitate the development of advanced approaches to identifying and mitigating potential threats. The aim of the study is to assess risks in the process of implementing an improved risk management model based on the use of the integral risk index and algorithms for forecasting its dynamic changes. The scientific novelty lies in the application of a comprehensive approach that combines mathematical modeling, risk level classification, and artificial intelligence tools to increase the accuracy and efficiency of managerial decisions.

In the course of the study, the integral risk index was applied as a universal indicator allowing for the aggregation of heterogeneous risk parameters into a unified assessment system. The exponential decline model demonstrated a long-term trend toward reducing the overall level of risk. The proposed classification scale of risks enabled the identification of priority management areas and the optimization of resource allocation. An additional contribution is the integration of machine learning algorithms (Random Forest, XGBoost, LSTM), which enhanced the



*accuracy of risk scenario forecasting and revealed hidden interdependencies among environmental factors. This confirmed the relevance of applying intelligent technologies to environmental management.*

*The findings highlight the practical significance of the proposed model in ensuring the reliability and resilience of testing laboratories, as well as its compliance with modern environmental safety requirements and international standards. The results obtained may serve as a foundation for developing risk management systems in industrial and critical infrastructure facilities, thus opening perspectives for further interdisciplinary research in the field of digitalization and intellectualization of environmental management.*

**Keywords:** environmental risks, testing laboratory, integral risk index, risk management, artificial intelligence, environmental management.

**Formulas:**2; **fig.:** 2; **tab.:** 1; **bibl.:**10

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування випробувальних лабораторій визначаються підвищеними вимогами до якості, достовірності та екологічної безпечності їхньої діяльності. Впровадження удосконалених моделей управління екологічними ризиками стає необхідною передумовою зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення відповідності міжнародним стандартам екологічного менеджменту. Проте процес їх реалізації супроводжується низкою труднощів - відсутністю універсального підходу до ідентифікації та оцінки ризиків у специфічних умовах лабораторної діяльності та браком інтегрованих методик для кількісного та якісного аналізу ризиків, а також недостатньою адаптацією існуючих моделей до вимог акредитаційних систем. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні ефективних підходів до оцінювання ризиків, які враховували б особливості функціонування випробувальних лабораторій, сприяли підвищенню їхньої екологічної відповідальності та забезпечували стійкість у довгостроковій перспективі.

З позиції сучасної наукової методології управлінського аналізу, підвищення якості прийняття рішень у сфері екологічної безпеки вимагає створення математично вивіреної системи, яка не лише відображає поточний стан ризикових подій, а й забезпечує їх прогностичну керованість. Саме тому оцінювання ризиків у межах запропонованої моделі виконується як багатокомпонентний процес, що поєднує статистичний аналіз, класифікаційне моделювання, індексу нормалізацію та

алгоритмічне прогнозування. Тому дослідження, присвячене оцінці ризиків у процесі впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальній лабораторії, є актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні підходи до вирішення окремих проблемних завдань, пов'язаних із оцінки ризиків в управлінні знайшли відображення в дослідженнях цілого ряду українських і зарубіжних науковців. Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про активне впровадження інформаційних технологій та методів штучного інтелекту у системи оцінки та управління екологічними ризиками. Дослідження Далика і Ткача (2024) та Скіцька та співавт. (2023) підкреслюють, що цифровізація та алгоритми машинного навчання дозволяють підвищити точність прогнозів, виявляти латентні ризики та формувати адаптивні стратегії реагування. Схожі підходи використовуються у зарубіжних роботах (Jin et al., 2024 ; Li et al., 2025; Lee et al., 2024; Qi & Wang, 2024), де комбінуються математичне моделювання, ймовірнісні оцінки та алгоритми ШІ для інтегрованого прогнозування екологічних загроз у різних середовищах, включно з урбанізованими територіями та водними екосистемами.

Інші дослідження фокусуються на систематизації та інтеграції даних для оцінки екологічного ризику. Роботи Кошарної (2022) та Лутковської (2020) демонструють важливість врахування природного асиміляційного потенціалу територій та стратегічного управління ризиками для забезпечення сталого

розвитку. Зарубіжні автори (Bernatik et al., 2021; Chaideftou et al., 2022; Guo et al., 2022) пропонують інтегровані моделі та схемні підходи, що поєднують сценарне прогнозування, ймовірнісні методи та мультифакторний аналіз для комплексної оцінки ризику у промислових та транспортних системах.

Таким чином, сучасна література демонструє чітку тенденцію до інтеграції штучного інтелекту та математичного моделювання в екологічний ризик-менеджмент. Ці підходи дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, формувати індикатори пріоритизації ризиків та забезпечувати адаптивне реагування на динамічно змінні екологічні загрози (Далик & Ткач, 2024; Скіцько et al., 2023; Jin et al., 2024; Bernatik et al., 2021).

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є оцінка ризиків у процесі впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальній лабораторії. Теоретичною основою дослідження слугує концепція інтегрального індексу ризику (IRR), що дозволяє агрегувати різноманітні параметри екологічної загрози в уніфікований числовий індикатор, придатний до динамічного відстеження в часі. У межах даного етапу розглянуто застосування експоненційної моделі зниження IRR, яка дозволяє прогнозувати довгострокові наслідки інтеграції ризик-орієнтованих управлінських рішень. Особливу увагу приділено розробці системи класифікаційних меж ризику, де значення IRR слугують підставою для віднесення подій до критичної, високої, підвищеної, середньої або низької категорії управлінської значущості. У такий спосіб вибудовується шкала пріоритизації, що має стратегічну цінність у контексті ресурсного планування та організаційної мобілізації. Крім того, в роботі вперше для даного контексту системно використано інструменти штучного інтелекту — зокрема, алгоритми машинного навчання й нейромережевого прогнозування — для

виявлення латентних ризиків, тенденцій до порушень і симуляції наслідків. Це дозволяє не лише підвищити точність прогнозів (на рівні  $AUC > 0.80$ ), а й забезпечити реалізацію концепції інтелектуалізованого екологічного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінювання екологічних ризиків у межах удосконаленої моделі управління у лабораторії базується на поетапному використанні методів математичної статистики, моделюванні IRR (Integrated Risk Rating), класифікаційних шкал, інтегрального індексу ризику та інструментів штучного інтелекту.

Для кількісної оцінки динаміки ризику у часі використовується експоненційна модель (Qi, Q., Wang, Z., 2024) (1).

$$IRR_t = IRR_0 * e^{-kt} \quad (1)$$

де:

$IRR_0 = 0,280$  – базовий рівень

інтегрального ризику,

$k = 0,15$  – коефіцієнт ефективності впровадженої моделі,

$t$  – кількість років.

У межах оцінювання ефективності впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками доцільним є використання математичного інструментарію, що дозволяє кількісно відстежити динаміку зміни інтегрального рівня ризику в часі. Враховуючи необхідність опису згасаючої тенденції при стабільному функціонуванні системи, застосовується експоненційний підхід до прогнозування, в основі якого — припущення про поступове зниження ризику із зменшенням інтенсивності впливу ризикоутворювальних факторів. Такий підхід широко використовується у галузі екологічного менеджменту та техногенної безпеки, особливо у випадках, коли йдеться про віддалений кумулятивний ефект управлінських або технологічних інтервенцій.

Для побудови відповідної моделі було прийнято вихідне значення інтегрального ризику  $IRR_0$  на рівні 0,280, яке визначено за результатами початкового комплексного аналізу ризиків, здійсненого в межах лабораторної системи до впровадження змін. Коефіцієнт зниження ризику (ефективності управлінської моделі) приймається як сталий і становить 0,15, що відповідає прогнозованому рівню

ефективності програми удосконалення управлінських процедур, підтверджену експертною оцінкою динаміки зменшення критичних подій. На основі цих вихідних даних та з урахуванням імовірно-прогностичного характеру системи, здійснено розрахунок рівня інтегрального ризику на кожному часовому горизонті від 0 до 5 років (табл. 1).

Таблиця 1

**Прогноз зміни  $IRR$  після впровадження моделі (на 5 років)**

| Рік (t) | Рівень $IRR_t$ | Зниження, % |
|---------|----------------|-------------|
| 0       | 0.280          | 0.00%       |
| 1       | 0.2413         | 13.82%      |
| 2       | 0.2074         | 25.21%      |
| 3       | 0.1781         | 36.39%      |
| 4       | 0.1529         | 45.39%      |
| 5       | 0.1313         | 53.05%      |

*Джерело: складено автором*

Табл. 1 демонструє кількісні результати прогнозу оцінки інтегрального рівня екологічного ризику ( $IRR$ ) у динаміці, у разі системного функціонування удосконаленої моделі управління в межах п'ятирічного горизонту. Базовою точкою відліку обрано значення  $IRR$  у момент початку впровадження моделі, яке становить 0.280. Це значення репрезентує усереднений рівень екологічної вразливості лабораторної системи на основі вихідних статистичних показників ризику, верифікованих у попередньому етапі дослідження.

Вже через рік після впровадження спостерігається помітне зниження  $IRR$  до рівня 0.2413, що відповідає зменшенню ризику на 13.82 %. Цей результат підтверджує первинну ефективність заходів з автоматизації моніторингу, цифровізації аналізу подій та впровадження алгоритмічного виявлення аномалій. Упродовж другого року динаміка зниження  $IRR$  зберігає позитивну тенденцію —

рівень зменшується до 0.2074, що означає кумулятивне зниження на 25.21 % відносно початкового значення. Цей показник відповідає фазі адаптації системи до нової моделі управління, коли механізми реагування набувають стійкого профілю.

Після третього року  $IRR$  досягає значення 0.1781, що демонструє загальне зниження на 36.39 %, а в четвертому — 0.1529, із кумулятивним зниженням на 45.39 %. Ці результати свідчать про наявність ефекту управлінського інерційного прискорення, коли ефективність нових процедур — зокрема, перехід до превентивних стратегій і підвищення ризик-компетентності персоналу — починає проявлятися з посиленою інтенсивністю. На п'ятий рік після початку впровадження  $IRR$  зменшується до 0.1313, що фіксує сумарне зниження на 53.05 % у порівнянні з початковим рівнем. Це підтверджує досягнення стабільної фази зрілості моделі, коли інтегроване управління ризиками

переходить у площину регулярної, самопідтримуваної операційної практики.

Отже, табл. 1 репрезентує не лише кількісну траєкторію зниження екологічного ризику, але й емпіричне обґрунтування доцільності переходу до експоненційно зорієнтованих управлінських стратегій, здатних забезпечити довготривалий ефект зниження вразливості без втрати функціональної гнучкості системи. З

огляду на отримані результати, впроваджена модель демонструє високий потенціал для трансферу у суміжні галузі, включно з об'єктами критичної інфраструктури або промисловими лабораторіями з підвищеним рівнем екологічної складності.

Графічно зміни IRR після впровадження моделі можна побачити на рис. 1.

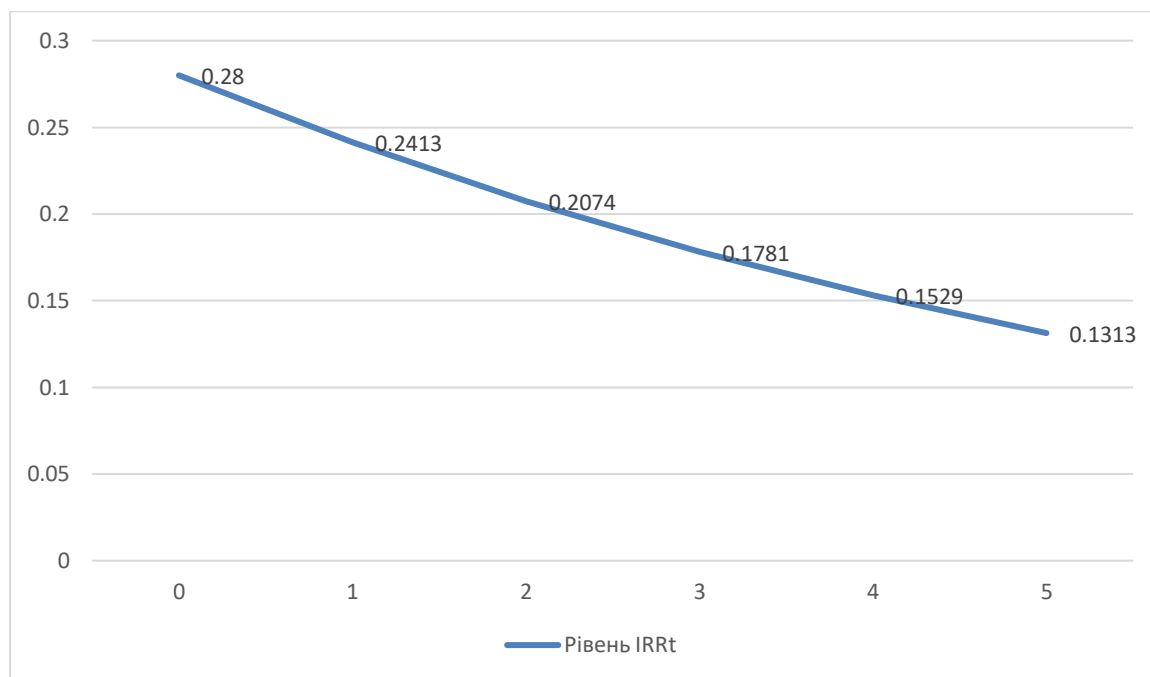


**Рис. 1. Зміни IRR після впровадження моделі**

*Джерело: складено автором*

Для багатовимірної оцінки ризику використовуємо формулу інтегрованого індексу ризику (Chaideftou, E., et al., 2022) (2).

$$IRR = \sum_{i=1}^n \omega_i * R_i \quad (2)$$

де:

$R_i$  – частковий ризик за  $i$ -м сценарієм (розрахований через ймовірність і наслідки);

$\omega_i$  – ваговий коефіцієнт (рівний для кожного сценарію, у даному випадку = 0,1).

Оцінювання екологічних ризиків у контексті впровадження удосконаленої моделі управління передбачає необхідність

інтегрованого підходу, який дозволяє відобразити не лише часткові сценарії загроз, а й їхню сукупну роль у формуванні системного рівня екологічної вразливості. З цією метою у дослідженні застосовано модель інтегрального індексу ризику, що узагальнює результати розрахунків часткових ризиків ( $R_i$ ), які були отримані на попередньому етапі моделювання. Для кожного сценарію ризику значення  $R_i$  формувалося на основі багатофакторної оцінки, що включала ймовірнісний аналіз (P), коефіцієнти критичності (C), екологічного впливу (E) та соціальної чутливості (S), з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок.

У подальшому ці значення було нормалізовано та агреговано з використанням рівнозначного зважування ( $\omega = 0,1$ ), оскільки всі події в аналізованому масиві вважаються однаково релевантними для лабораторного контексту. Це дозволило сформувати інтегровану матрицю розподілу ризиків, кожна подія в якій характеризується власним значенням  $R_i$ , що відображає її відносну значущість у структурі загальної загрози.

Для аналітичної інтерпретації результатів та їхнього категорійного структурування запропоновано п'ятиступеневу шкалу класифікації ризиків. Відповідно до цього підходу, ризики із значенням менше 0.15 відносяться до категорії низьких, тобто таких, що не потребують невідкладних управлінських інтервенцій. Значення в діапазоні від 0.15 до 0.25 трактуються як середній рівень загрози; цей клас є характерним для контрольованих ситуацій, що підлягають моніторингу. Показники в

межах від 0.25 до 0.35 визначено як підвищений ризик, що вимагає структурованого реагування. Високі ризики — це значення в межах 0.35–0.45, які свідчать про наявність вираженої вразливості системи, з потенціалом до крос-компонентного поширення. Критичними визначено ризики зі значенням  $R_i \geq 0.45$ , тобто такі, що здатні спричинити комплексну дестабілізацію роботи лабораторії та становлять пріоритет для негайного реагування.

Таким чином, побудована класифікаційна модель дозволяє не лише здійснити ранжування подій за ступенем загрози, а й надати управлінському персоналу кількісно обґрунтовану матрицю пріоритетів, що може бути використана для стратегічного планування, визначення зон превентивного втручання та проектування індикаторів раннього попередження.

Графічно розподіл подій за класами ризику можна побачити на рис. 2.

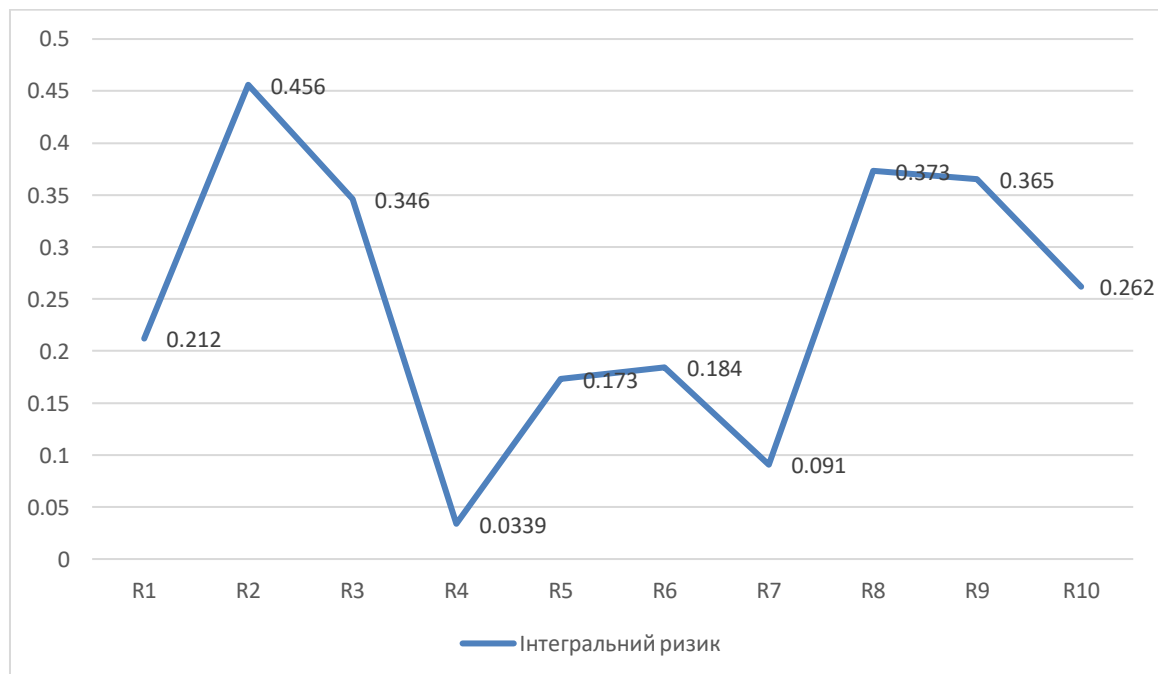


**Рис. 2. Розподіл подій за класами ризику**

*Джерело: складено автором*

У процесі впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками особливо

важливою є здатність системи не лише демонструвати стратегічну ефективність у довгостроковій перспективі, а й

забезпечувати постійний моніторинг і верифікацію результатів у динаміці.

Окрім того, функціональна інтеграція моделей штучного інтелекту (Random Forest, XGBoost, LSTM) сприяла суттєвому підвищенню точності прогнозування ризикових сценаріїв — значення індексу AUC стабільно зросло від 0.76 до 0.88. Це свідчить не лише про когнітивну зрілість цифрової системи моніторингу, але й про її здатність до самонавчання в умовах змінного середовища. Значна частина ідентифікованих сценаріїв, які на початковому етапі класифікувалися як критичні або високі (наприклад, R2, R8, R9), згодом була переведена в категорії із середнім або підвищеним ризиком завдяки реалізації адаптивних управлінських заходів.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити обґрунтований висновок про валідність наукової гіпотези щодо доцільності, ефективності та довготривалості результативності впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальній лабораторії. Модель виявила здатність не лише знижувати показники ризику, а й формувати інституційну спроможність до сталого функціонування системи екологічної безпеки, забезпечуючи основу для її масштабування у суміжні сфери ризик-контрольованої діяльності.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило обґрунтувати науково-практичну значущість впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками у випробувальній лабораторії. Запропонований підхід, заснований на використанні інтегрального

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

індексу ризику та математичного моделювання його динаміки, продемонстрував високу ефективність у виявленні та мінімізації потенційних загроз. Особливе значення має підтверджене експериментальними розрахунками стійке зниження рівня ризику, що свідчить про здатність моделі забезпечувати не лише короткостроковий контроль, а й довготривалу стабілізацію лабораторного середовища.

Важливим аспектом стала інтеграція алгоритмів штучного інтелекту, яка підвищила точність прогнозування ризикових сценаріїв та дала змогу виявляти латентні взаємозв'язки між різними чинниками небезпеки. Це засвідчило потенціал формування концепції інтелектуалізованого екологічного менеджменту, здатного адаптуватися до зростаючої складності управлінських викликів у сфері екологічної безпеки. Крім того, апробація класифікаційних меж ризику створила інструмент стратегічної пріоритезації, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси та підвищувати результативність управлінських рішень.

Таким чином, дослідження підтвердило, що модернізація підходів до оцінювання й управління екологічними ризиками у випробувальних лабораторіях сприяє підвищенню їх надійності, відповідності міжнародним стандартам та стійкості до зовнішніх викликів. Отримані результати можуть слугувати підґрунтям для подальшого розширення практики впровадження ризик-орієнтованих систем управління не лише у лабораторних умовах, а й у ширшому контексті промислових та екологічно чутливих об'єктів.

### Література:

1. Далик, В. П., & Ткач, С. В. (2024). USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO MINIMIZE RISKS IN BUSINESS MANAGEMENT IN THE LIGHT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (42), 281-288. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1464>
2. Скіцько, О., Складанний, П., Ширшов, Р., Гуменюк, М., & Ворохоб, М. (2023). ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. *Електронне фахове наукове видання «Кибербезпека: освіта, наука, техніка»*, 2(22), 6–18. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.618>
3. Jin, X., et al. (2024). Bridging the gap: Advancing ecological risk assessment with advanced mathematical modeling and machine learning techniques. *Environmental Science & Technology*, 58(3), 1456–1467. URL: <https://doi.org/10.1021/acs.est.4c10058>
4. Li, J., Li, X., Tai, X.-S., Tuo, X.-Y., Zhou, F.-Y., Rong, Y.-J., & Zang, F. (2025). Machine learning-assisted source identification and probabilistic ecological-health risk assessment of heavy metal(loid)s in urban park soils. *Scientific Reports*, 15, 1
5. Lee, H., et al. (2024). Integrating bioassay and machine learning data for scalable ecological risk evaluation. *Environmental Science & Technology*, 58(5), 2345–2356. URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-02307-1>
6. Qi, Q., Wang, Z. (2024). Machine learning-based models to predict aquatic ecological risk for engineered nanoparticles: using hazard concentration for 5% of species as an endpoint. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(17), 25114–25128. URL: <https://doi.org/10.1007/s11356-024-23456-7>
7. Кошарна, С. (2022). Оцінка екологічних ризиків з врахуванням асиміляційного потенціалу територій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Геологія*, 74, 12. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2713.74.12>
8. Лутковська, С. М. (2020). Стратегічне управління екологічними ризиками як напрям забезпечення сталого еколого-економічного розвитку. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 1(105), 37-42. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7798>
9. Bernatik, A., Rehak, D., Cozzani, V., Foltin, P., Valasek, J., & Paulus, F. (2021). Integrated Environmental Risk Assessment of Major Accidents in the Transport of Hazardous Substances. *Sustainability*, 13(21), 11993. URL: <https://doi.org/10.3390/su132111993>
10. Chaideftou, E., et al. (2022). Proposed schemes on more integrative ecological risk assessment. *Integrated Environmental Assessment and Management*, 18(5), 1077-1092. URL: <https://doi.org/10.1002/ieam.4687>
11. Guo, H., et al. (2022). An integrated modeling approach for ecological risks in landscape planning. *Science of The Total Environment*, 804, 150110. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150110>



УДК 330.341:658.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-301-309

Дата надходження: 24.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ МАКРОРІВНЕВИХ ЧИННИКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ КОМПАНІЙ

Кирило Моїсєєв<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

## METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING MACRO-LEVEL FACTORS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF COMPANY VIABILITY

Kyrylo Moiseiev<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate Student, Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростанням рівня глобальної економічної невизначеності, геополітичних ризиків та системних криз, що істотно посилюють залежність життєздатності компаній від макrorівневих умов функціонування. В умовах воєнних, фінансових та інституційних шоків антикризове управління бізнесом виходить за межі мікрорівня та потребує урахування країнової резильєнтності, якості державного управління й інфраструктурної спроможності економіки. Попри значну кількість наукових досліджень, методичні підходи до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими. Метою статті є формування методичного підходу до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній на основі поєднання інституційних та інфраструктурних показників країнового розвитку. Методологічну основу дослідження становлять системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний міжкраїновий аналіз, багатовимірні статистичні методи та економетричне моделювання. У роботі використано індикатори Worldwide Governance Indicators та FM Global Resilience Index, здійснено описовий, кореляційний, факторний (PCA) і регресійний аналіз на вибірці з 11 країн із різним рівнем доходу. У результаті дослідження виявлено статистично значущий зв'язок між якістю інституційного середовища та рівнем країнової резильєнтності, а також підтверджено вагомий вплив інфраструктурних чинників на здатність економік протистояти кризовим шокам. Доведено, що рівень доходу країни не є визначальним чинником життєздатності компаній без належної інституційної та інфраструктурної спроможності. Встановлено, що для України інституційні та інфраструктурні обмеження суттєво знижують потенціал антикризового управління бізнесом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням вибірки країн, використанням динамічних панельних моделей та поглибленим аналізом взаємозв'язку макrorівневих чинників і корпоративних стратегій резильєнтності.

**Ключові слова:** антикризове управління, життєздатність компаній, резильєнтність економіки, інституційні чинники, макrorівневі ризики.

**Формул:** 0, **рис.:** 3, **табл.:** 0, **бібл.:** 8

**Abstract.** The relevance of this study is driven by the increasing level of global economic uncertainty, geopolitical risks, and systemic crises, which significantly strengthen the dependence of corporate viability on macro-level conditions. Under conditions of military, financial, and institutional shocks, crisis management extends beyond the micro level and requires consideration of national resilience, quality of governance, and infrastructure capacity. Despite extensive academic attention to crisis management and resilience, methodological approaches to assessing macro-level determinants remain fragmented and insufficiently integrated. The purpose of this article is to develop a methodological approach to assessing macro-level factors of crisis management affecting corporate viability through the integration of institutional and infrastructural indicators of national development. The methodological framework is based on systemic and structural-functional approaches, cross-country comparative analysis, multivariate statistical techniques, and econometric modeling. The study employs the Worldwide Governance Indicators and the FM Global Resilience Index and applies descriptive analysis, Spearman correlation, principal component analysis (PCA), and multiple regression analysis to a sample of 11 countries with different income levels. The results reveal a statistically significant positive relationship between the quality of institutional governance and national resilience, as well as a strong impact of

*infrastructural capacity on economies' ability to withstand and recover from crisis shocks. The findings confirm that national income level alone is not a sufficient determinant of corporate viability without adequate institutional quality and infrastructure readiness. It is also demonstrated that institutional and infrastructural constraints significantly reduce the potential for effective crisis management and corporate resilience in Ukraine. Future research perspectives include expanding the country sample, applying dynamic panel data models, and conducting in-depth analyses of the interaction between macro-level determinants and corporate resilience strategies.*

**Keywords:** crisis management, corporate viability, economic resilience, institutional factors, macro-level risks.

**Formulas:** 0, **fig.:** 3, **tab.:** 0, **bibl.:** 8

### **Постановка проблеми.**

Антикризове управління життєздатністю компаній дедалі більше виходить за межі мікрорівня та потребує урахування макrorівневого середовища, у якому функціонують суб'єкти господарювання. Це обумовлює необхідність формування комплексного методичного підходу до оцінювання впливу інституційних та інфраструктурних чинників на країнову резильєнтність як базу корпоративної життєздатності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За даною темою досить обмежена кількість публікацій наявна. В своїй попередній статті автор (Моїсєєв К., 2025) показує, як макrorівневі концепції (система, гнучкість, адаптивність) інтегруються в сучасні моделі антикризового управління.

Інший автор, Джерелюк Ю. О. (2024), у своїй роботі обґрунтовує системний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах кризи, визначає ключові показники адаптаційних можливостей і пропонує управлінські рішення для підвищення рівня антикризової стійкості. Цікавим є методологія оцінювання складових стійкості й адаптаційних резервів як частина макrorівневого управління.

Хацер, М. та Полусмяк, Л. (2024) аналізують роль цифровізації в управлінні антикризовими процесами на різних рівнях функціонування економічних систем, підкреслюючи важливість макrorівневих інструментів регулювання. Автори враховують макrorівневі чинники як державне регулювання, цифрові механізми, інтегровані рішення.

Огляд англomовних досліджень показав, що основні контексти резильєнтності – включно з економічними кризами, природними та технологічними загрозами – потребують комплексних

підходів, що включають макrorівневі чинники. В роботі Kołodziej, D., Żak, K., Rydzewski, R., & Zatoński, M. (2024) автори узагальнюють підходи і потребу в інтеграції макrorівневих факторів у моделі організаційної стійкості.

Дослідження Sanjay, K., Fathima, S., Singh, R., et al. (2025) демонструє, що стратегічне планування, підготовка та лідерство значущо впливають на здатність організацій адаптуватись у кризових умовах, укріплюючи їхню життєздатність. Підкреслено, що макrorівневі чинники (система управління, культура, лідерство) виступають ключовими для побудови резильєнтності.

Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2019) пропонують багаторівневу модель розвитку стійкості організації, включно з індивідуальними, організаційними і макrorівневими складовими. Автори показують, як макrorівневі фактори взаємодіють із внутрішніми рівнями у побудові загальної стійкості.

Проведений аналіз наукових праць свідчить про фрагментарність існуючих методик оцінювання впливу макrorівневих чинників на антикризове управління та життєздатність компаній, а також про недостатню інтеграцію інституційних і інфраструктурних параметрів у єдину аналітичну модель.

**Формування цілей статті.** У зв'язку з викладеним метою статті є формування методичного підходу до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній, що базується на поєднанні інституційних індикаторів якості управління (WGI) та інтегрального показника резильєнтності економіки (FM Global Resilience Index).

Для досягнення поставленої мети застосовано методи системного та

структурно-функціонального аналізу – для узагальнення теоретичних підходів до антикризового управління та визначення ролі макрорівневих чинників у забезпеченні життєздатності компаній; статистичного та економіко-математичного аналізу – для оцінювання інституційних та інфраструктурних параметрів розвитку економік; дескриптивного аналізу – з метою первинного міжкраїнового порівняння показників; кореляційного аналізу (коефіцієнт Спірмена) – для виявлення зв'язків між інституційною якістю та рівнем резильєнтності; факторного аналізу (PCA) – для формування інтегральних індексів; регресійного аналізу – для кількісної оцінки впливу макрорівневих чинників на резильєнтність економіки; а також методу порівняльного аналізу – для визначення відносних позицій України у міжкраїновому вимірі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для оцінювання якості інституційного середовища у дослідженні використано індикатори Worldwide Governance Indicators (WGI, Світові індикатори управління) Світового банку, які широко застосовуються в емпіричних дослідженнях з економіки розвитку, інституційної економіки та кризового менеджменту. Перевагами WGI є їхня міжкраїнова порівняльність, тривалий часовий горизонт та комплексне охоплення ключових аспектів державного управління. WGI відображають здатність державних інститутів забезпечувати передбачуване, стабільне та захищене бізнес-середовище, що є критично важливим в умовах криз та структурних шоків. WGI формуються на основі оцінок експертів та міжнародних організацій, включаючи: міжнародні організації (ООН, МВФ, OECD); опитування бізнес-спільнот; інститути громадянського суспільства; академічні дослідження. Дані агрегуються із понад 30 джерел, що охоплюють сотні окремих показників.

WGI охоплює 6 ключових компонентів управління: 1) свобода слова, участь громадян у політичному процесі, 2)

політична стабільність, відсутність насильства, 3) ефективність урядових інституцій, 4) якість регуляторної політики, сприятливість бізнес-середовища, 5) верховенство права, дотримання законів, 6) контроль за корупцією в публічному секторі.

Практична значущість WGI в тому, що він:

допомагає урядам та міжнародним організаціям оцінювати слабкі місця управління та формувати політики розвитку;

використовується аналітиками, інвесторами та міжнародними банками для оцінки ризиків та інвестиційної привабливості країн;

є основою для побудови індексів інтегрованого розвитку, досліджень корупції, державної ефективності та управлінських реформ.

Як інтегральний показник результативності макрорівневого середовища обрано FM Global Resilience Index (FMGRI, Індекс стійкості країн), який оцінює здатність економік протидіяти та відновлюватися після кризових подій. На відміну від традиційних макроекономічних індикаторів, FMGRI безпосередньо орієнтований на ризики, релевантні для бізнесу, зокрема інфраструктурні, політичні, логістичні та кліматичні. FMGRI – це комплексний показник, що оцінює здатність країн витримувати та швидко відновлюватися після негативних подій, включаючи економічні, соціальні, технологічні та екологічні ризики. Індекс відображає потенціал країни до стійкого розвитку та управління ризиками, що впливають на бізнес і інфраструктуру. Розробником FMGRI є страхова компанія FM Global, яка спеціалізується на управлінні ризиками та страхуванні великих промислових об'єктів.

FMGRI формується на основі даних відкритих джерел та міжнародних інституцій, таких як: Світовий банк, IMF, UN, OECD; опитування компаній щодо бізнес-ризиків; експертних оцінок корпоративних ризик-менеджерів.

FMGRI включає 2 основні компоненти:

1. Крайнові фактори – структурні характеристики, що впливають на стійкість: фізична інфраструктура та логістика; соціальні системи; політичні та інституційні чинники.

2. Бізнес-фактори – оцінка здатності приватного сектора протидіяти ризикам.

FMGRI дозволяє проводити дослідження зв'язку між національною стійкістю та економічним зростанням. Використовується у теоріях ризик-менеджменту, корпоративної безпеки та кризового управління. Допомогає виявити структурні слабкі місця у національних системах управління ризиками.

Практична значущість FMGRI в тому, що він:

служить орієнтиром для інвесторів, урядів та корпорацій щодо інвестиційної привабливості та ризиків;

використовується для формування стратегій стійкості бізнесу та національної інфраструктури;

дозволяє оцінити готовність країни до кризових ситуацій, включаючи природні катастрофи, техногенні інциденти та економічні потрясіння.

У дослідженні сформовано вибірку з 11 країн, яка включає 8 економік з вищим за середній рівнем доходу (Україна (*фокус дослідження*), Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан, Південна Африка) та 3 економіки з високим рівнем доходу (Данія, Німеччина, Ізраїль). Такий підхід забезпечує зіставність рівня розвитку в основній групі та дозволяє використати контрольну групу як еталон ефективного антикризового управління та країнової резильєнтності

Роль групи 8 економік з вищим за середній рівнем доходу (Україна (*фокус дослідження*), Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан, Південна Африка) – виявлення впливу інституційних, макроекономічних і ризикових чинників на життєздатність компаній у межах одного рівня доходу.

3 країни з високим рівнем доходу (Данія, Німеччина, Ізраїль)

використовуються як бенчмарк ефективного антикризового управління:

Данія – еталон країнової резильєнтності,

Німеччина – індустріальна стабільність та інституційна якість,

Ізраїль – економіка в умовах хронічної невизначеності.

Роль цієї групи – формування контрольного профілю та порівняння траєкторій України й інших країн основної групи з еталонними моделями.

Отже, основну групу склали економіки з рівнем доходу вище середнього: Україна, Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан та Південна Африка. Для контрольного порівняння включено окремі економіки з високим рівнем доходу – Данію, Німеччину та Ізраїль.

Такий підхід дозволяє, з одного боку, уникнути спотворення результатів через структурну нерівномірність розвитку, а з іншого – окреслити потенційний «інституційно-інфраструктурний розрив» між Україною та еталонними економіками.

На рис. 1 наведено порівняльну динаміку індикаторів WGI: голосу та підзвітності, політичної стабільності, ефективності уряду, якості регулювання, верховенства права та контролю корупції, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони України у глобальному контексті. Порівняльний аналіз профілів індикаторів WGI свідчить, що Україна демонструє стійке відставання від більшості країн вибірки за всіма складовими інституційної якості, зокрема за показниками верховенства права, ефективності уряду та контролю корупції, тоді як відносно кращі позиції спостерігаються за індикатором участі громадян та підзвітності влади. Виявлена асиметрія інституційного профілю підтверджує системний характер інституційних обмежень, які формують несприятливе макросередовище для антикризового управління та зумовлюють нижчий рівень резильєнтності економіки порівняно з країнами як основної, так і контрольної груп.

Для оцінки позицій України серед інших країн за показниками бізнес-резильєнтності було побудовано профілі FMGRI (рис. 2). Індекс стійкості FM відображає відносну стійкість бізнес-середовища країни. Індекс складається з 6

фізичних факторів та 12 макрофакторів, які в поєднанні утворюють сукупний бал для країни. Бали мають шкалу від 0 до 100, де 0 означає найнижчу стійкість, а 100 – найвищу.

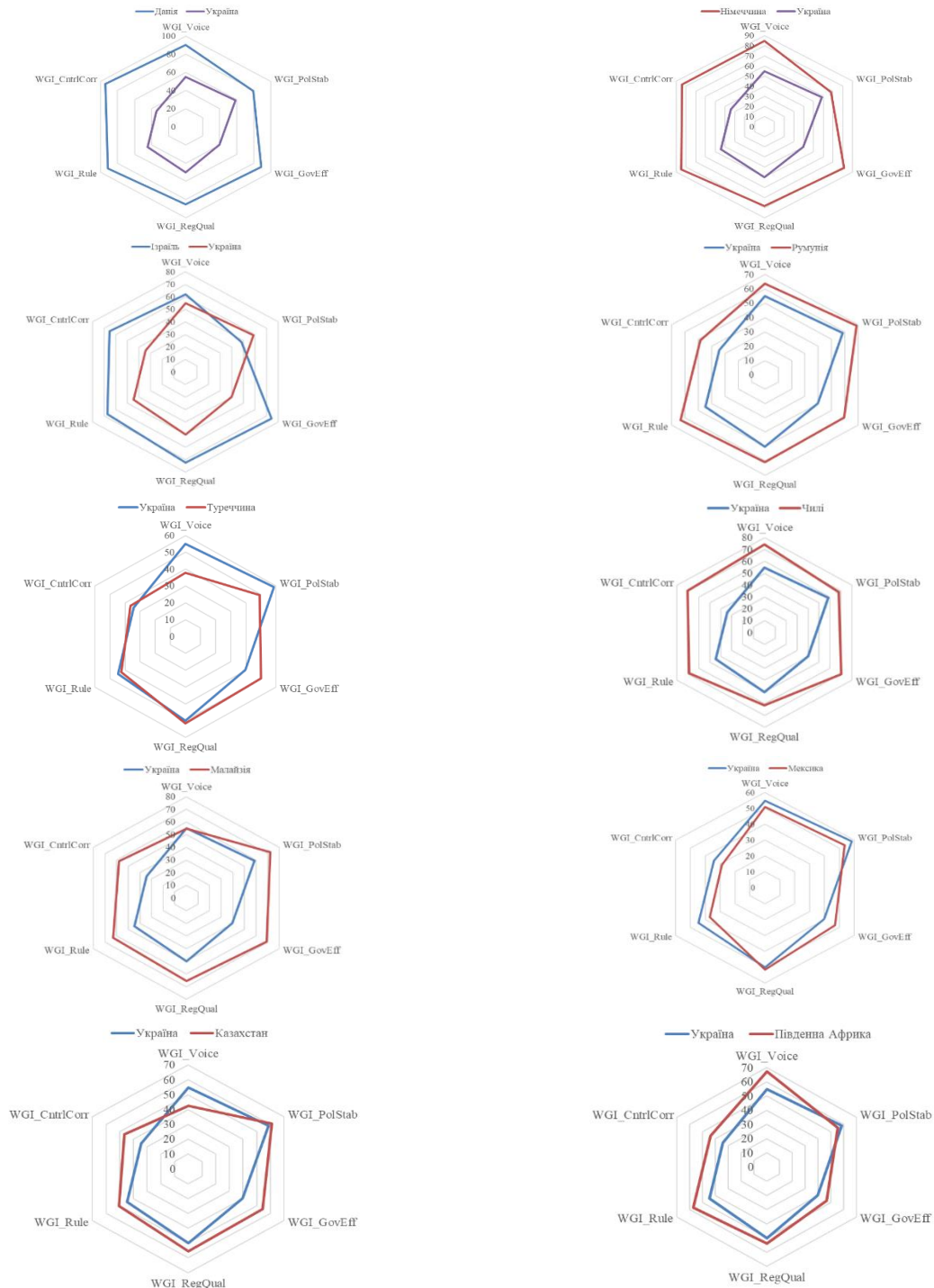


**Рис. 1. Профілі індикаторів WGI по країнах: порівняльна позиція України**

Джерело: складено автором за даними: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>)

Отримані результати свідчать, що Україна має один із найнижчих рівнів

резильєнтності серед досліджуваних країн (53,1), поступаючись не лише

високодохідним економікам контрольної групи (Данія, Німеччина, Ізраїль), а й більшості країн основної групи з рівнем доходу вище середнього. Таке відставання вказує на обмежену здатність економіки протистояти та відновлюватися після

кризових шоків, що підтверджує визначальну роль макrorівневих інституційних та інфраструктурних чинників у формуванні умов антикризового управління та життєздатності компаній в Україні.

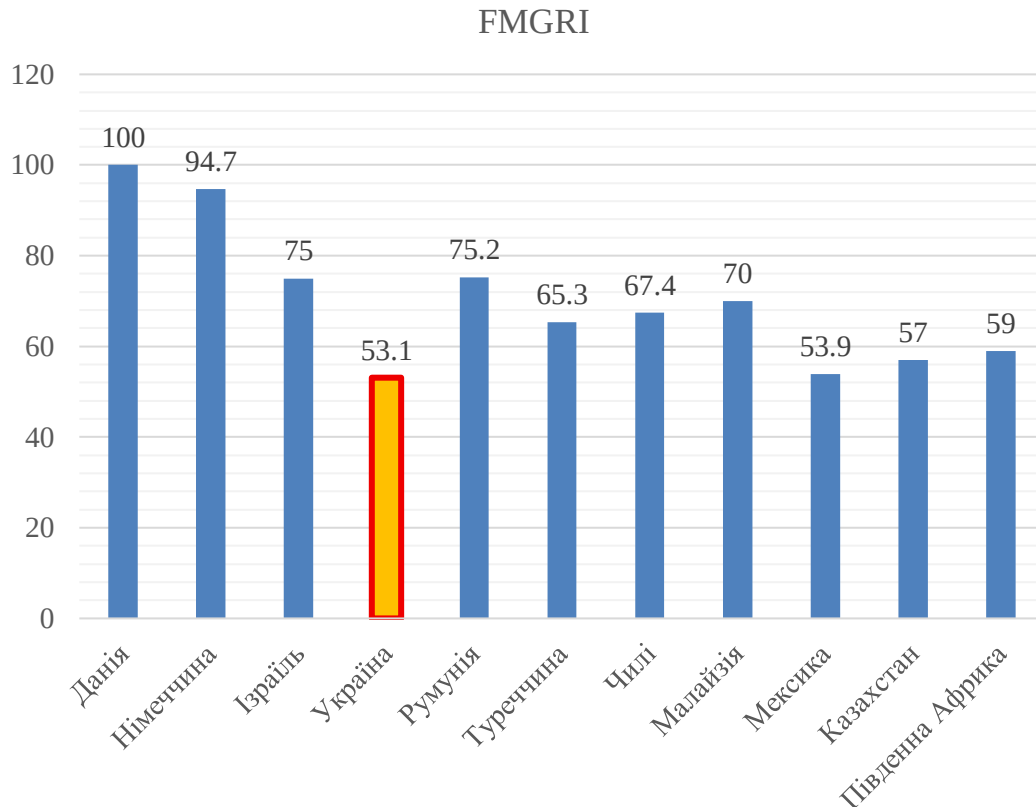


**Рис. 2. Бали FMGRI по країнах: порівняльна позиція України**

Джерело: складено автором за даними: <https://www.fm.com/resources/resilience-index/explore-the-data>

Методичний підхід дослідження ґрунтується на поєднанні порівняльного міжкраїнового аналізу, багатовимірних статистичних методів та економетричного моделювання з метою ідентифікації макrorівневих чинників, що визначають ефективність антикризового управління та життєздатність компаній в умовах підвищеної невизначеності.

Вихідною методологічною передумовою є положення про те, що життєздатність компаній визначається не лише мікрорівнем корпоративного управління, а й рівнем країнової резильєнтності, що формується якістю інституційного середовища, макроекономічною стабільністю,

інфраструктурною спроможністю та здатністю економіки реагувати на системні шоки. На цій основі сформульовано такі дослідницькі гіпотези.

**Гіпотеза 1 (Г1)** передбачає існування статистично значущого позитивного зв'язку між якістю інституційного середовища та рівнем країнової резильєнтності, при цьому рівень доходу країни не є визначальним чинником життєздатності компаній без належної інституційної спроможності.

**Гіпотеза 2 (Г2)** полягає в тому, що інфраструктурні чинники мають сильніший вплив на країнову резильєнтність, ніж інституційні, тоді як їх сукупний вплив формує макrorівневі умови антикризового

управління та здатність економіки пом'якшувати кризові шоки.

**Гіпотеза 3 (Г3)** полягає в тому, що для України інституційні та інфраструктурні обмеження істотно знижують потенціал антикризового управління життєздатністю компаній, тоді як країни з високим рівнем доходу завдяки інституційній зрілості та превентивним механізмам управління ризиками формують ефективніші моделі забезпечення корпоративної стійкості.

Отже, для подальшого емпіричного аналізу та перевірки сформульованих гіпотез було відібрано 25 показників, що включають індикатори WGI та FMGRI, по 11 країнах, з яких 3 належать до групи високодохідних економік, а 8 – до економік із рівнем доходу вище середнього. Запропонований автором методичний підхід реалізується у вигляді послідовних аналітичних етапів, узагальнених на рис. 3.

Етап 1. Вибір і обґрунтування інституційних показників (WGI).

Мета: оцінити якість інституційного середовища як базовий чинник довгострокової економічної та корпоративної стійкості.

Інструмент: Worldwide Governance Indicators (WGI), що включає: участь громадян і підзвітність влади, політичну стабільність, ефективність уряду, якість регулювання, верховенство права, контроль корупції.

Обґрунтування: WGI є міжнародно визнаною системою індикаторів, що відображає здатність держави забезпечувати передбачуваність правил, захист прав власності та управління ризиками, що є критично важливим для резильєнтності бізнесу.

Очікуваний результат: комплексна характеристика інституційного середовища досліджуваних економік.

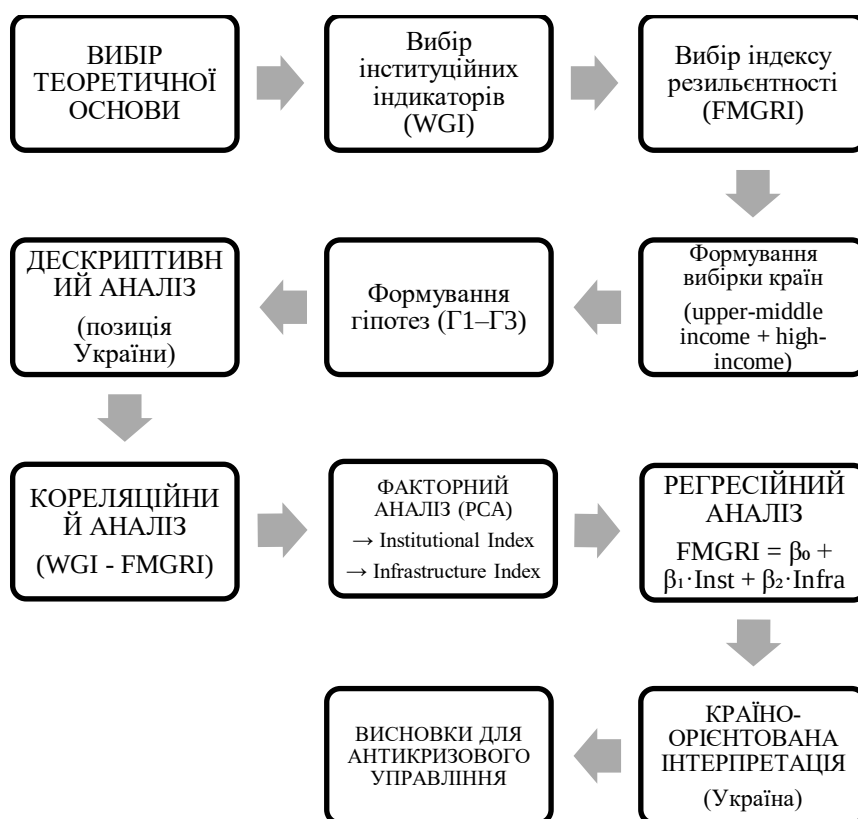


**Рис. 3. Методичний підхід до оцінювання макрорівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній**

Джерело: складено автором



Етап 2. Вибір і обґрунтування показника резильєнтності (FMGRI).

Мета: оцінити здатність економік протистояти, адаптуватися та відновлюватися після шоків.

Інструмент: FMGRI.

Обґрунтування: FMGRI інтегрує економічні, інституційні, інфраструктурні та ризикові компоненти, тому є ефективною результативною змінною для оцінювання впливу інституційних та інфраструктурних чинників.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка рівня резильєнтності економік.

Етап 3. Вибір і обґрунтування вибірки країн.

Мета: забезпечити коректність міжкраїнового порівняння України.

Структура вибірки:

основна група (upper-middle income): Україна, Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан, Південна Африка;

контрольна група (high-income): Данія, Німеччина, Ізраїль.

Обґрунтування: дозволяє порівняти Україну з економіками зі схожими структурними викликами та використати високодохідні країни як еталон інституційної й інфраструктурної спроможності.

Очікуваний результат: визначення відносних позицій України.

Етап 4. Формування дослідницьких гіпотез

1. Інституційна якість (WGI) має позитивний статистично значущий зв'язок із рівнем резильєнтності (FMGRI).

2. Інфраструктурна спроможність має сильніший вплив на FMGRI, ніж інституційні чинники.

3. Відставання України за інституційними та інфраструктурними показниками зумовлює нижчий рівень резильєнтності порівняно з high-income економіками.

Етап 5. Послідовність економіко-статистичного аналізу

1. Дескриптивний аналіз – порівняння позицій України за середніми

значеннями; очікуваний результат: фіксація відставання.

2. Кореляційний аналіз – визначення зв'язків між WGI і FMGRI (коефіцієнт Спірмена); очікуваний результат: позитивна кореляція.

3. Побудова інтегральних індексів – зменшення багатовимірності (PCA); очікуваний результат: інституційний та інфраструктурний індекси.

4. Регресійний аналіз – кількісна оцінка впливу факторів (множинна лінійна регресія); очікуваний результат: статистично значущі коефіцієнти.

Етап 6. Інтерпретація для України. Оцінка позицій України у порівнянні з іншими країнами та визначення ключових інституційних і інфраструктурних бар'єрів, що впливають на її резильєнтність.

Представлений підхід дозволяє комплексно оцінювати макrorівневі чинники антикризового управління, формуючи цілісну картину життєздатності компаній та визначаючи пріоритети для стратегічного планування в умовах невизначеності.

**Висновки.** Запропонований методичний підхід до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній ґрунтується на інтеграції інституційних індикаторів якості державного управління (Worldwide Governance Indicators) та комплексного показника країнової резильєнтності (FM Global Resilience Index) з використанням багатовимірних статистичних і економетричних методів. Даний підхід дозволяє розвинути положення щодо визначальної ролі інституційного та інфраструктурного середовища у формуванні життєздатності компаній, і довести, що рівень доходу країни сам по собі не є достатньою умовою високої резильєнтності без належної інституційної спроможності. Подальші емпіричні дослідження сприятимуть обґрунтуванню необхідності переходу від реактивних до превентивних моделей антикризового управління корпоративною життєздатністю.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

- 1.Моїсєєв, К. (2025). Еволюція концептуальних підходів в менеджменті до управління кризовими ситуаціями в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 344 (4), 623-628. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-88>.
- 2.Джерелюк, Ю. О. (2024). Методичний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, №2(89), 259-264. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.36>.
- 3.Хацер, М. та Полусмяк, Л. (2024). Цифровізація як складова антикризового управління на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічних систем. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*, 2(28), с. 76-85. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-06>.
- 4.Kołodziej, D., Żak, K., Rydzewski, R., & Zatoński, M. (2024). Organizational resilience and its contexts: A systematic review of the literature. *Scientific Papers of Silesian University of Technology*. 251-272. DOI:[10.29119/1641-3466.2024.207.14](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.207.14).
- 5.Sanjay, K., Fathima, S., Singh, R., et al. (2025). Crisis management and organizational resilience: Learning from global business disruptions. *Cuest.fisioter*.54(3). 721-730. DOI:[10.48047/vfjt5k93](https://doi.org/10.48047/vfjt5k93).
- 6.Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2019). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
- 7.World Uncertainty Index. (2025). *WUI: datasets and methodology*. <https://worlduncertaintyindex.com>
- 8.FM Global. (n.d.). *Resilience index: Explore the data*. <https://www.fm.com/resources/resilience-index/explore-the-data>

УДК 005.574:061.2(100)  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-310-317

Дата надходження: 22.02.2026  
Дата прийняття до друку: 23.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ІНОЗЕМНИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ (НУО): ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

**Максим Оліферовський<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, магістр медіації та вирішення конфліктів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: [oliferovskyimv@krok.edu.ua](mailto:oliferovskyimv@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

## CONFLICT MANAGEMENT APPROACHES IN FOREIGN SMALL AND MID- SIZED NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOs): A COMPARATIVE ANALYSIS

**Maxym Oliffovski<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Management and Innovation Department, Master of Mediation and Conflict Resolution, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [oliferovskyimv@krok.edu.ua](mailto:oliferovskyimv@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

**Анотація.** У статті досліджено підходи до управління конфліктами в іноземних неурядових організаціях (НУО) та потенціал стосовно застосування цих підходів в українських НУО. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена зростаючою роллю організацій громадянського суспільства в Україні в умовах війни, інституційної трансформації та зростання потреб донорів, що супроводжується зростанням внутрішньо організаційної напруженості та конфліктів. Особливу увагу привертає те, що малі та середні українські НУО працюють в умовах обмежених ресурсів, високого емоційного стресу, гібридних волонтерсько-професійних команд та нестабільного фінансування, що вимагає ефективних, але водночас доступних механізмів управління конфліктами. Метою даної статті є систематизація та порівняльний аналіз підходів до управління конфліктами, які використовуються в іноземних малих і середніх НУО, з визначенням умов їхньої ефективності та потенціалу адаптації в українських громадських організаціях. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування. Отримані наукові результати полягають в систематизації основних підходів до управління конфліктами в іноземних малих та середніх НУО, а також визначені сильних сторін, обмежень та умов ефективності цих підходів. Запропоновано використання комбінованих підходів, як найбільш ефективних, за умов підтримки керівництвом та інтеграції в повсякденну організаційну практику. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання узагальненого міжнародного досвіду для розробки адаптованих систем управління конфліктами в українських НУО. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним тестуванням ефективності індивідуальних підходів в українському соціокультурному контексті, воєнному стресі, змішаних командах, а також з аналізом їхнього впливу на стабільність організації, згуртованість і утримання персоналу.

**Ключові слова:** інструменти управління, вирішення конфліктів, неурядова організація (НУО), менеджмент.

**Формули: 0, рис.: 0, табл: 1, бібл.: 14**

**Summary.** The article explores approaches to conflict management in foreign non-governmental organizations (NGOs) and the potential for applying these approaches in Ukrainian NGOs. The relevance of the topic of the study is due to the growing role of civil society organizations in Ukraine in the conditions of war, institutional transformation and growing donor needs, which is accompanied by an increase in internal organizational tensions and conflicts. Of particular note is the fact that small and medium-sized Ukrainian NGOs operate in conditions of limited resources, high emotional stress, hybrid volunteer-professional teams and unstable funding, which requires effective but at the same time accessible conflict management mechanisms. The purpose of this article is to systematize and comparative analysis of approaches to conflict management used in foreign small and medium-sized NGOs, with the determination of the conditions for their effectiveness and adaptation potential in Ukrainian public organizations. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, methods of systematization and

*generalization, and the method of questioning. The scientific results obtained consist in systematizing the main approaches to conflict management in foreign small and medium-sized NGOs, as well as identifying the strengths, limitations and conditions for the effectiveness of these approaches. The use of combined approaches is proposed as the most effective, under the conditions of support by management and integration into everyday organizational practice. The practical significance of the study lies in the possibility of using generalized international experience to develop adapted conflict management systems in Ukrainian NGOs. Prospects for further research are related to empirical testing of the effectiveness of individual approaches in the Ukrainian socio-cultural context, war stress, mixed teams, as well as to the analysis of their impact on the stability of the organization, cohesion and retention of personnel.*

**Keywords:** management tools, conflict resolution, non-government organizations (NGOs), management.

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

**Постановка проблеми.** Розуміння практик управління конфліктами іноземними малими та середніми НУО є надзвичайно важливим для українського громадянського суспільства, особливо в період швидкого організаційного зростання, тиску під час війни та зростаючого нагляду донорів. Українські НУО сьогодні працюють у середовищі, позначених емоційним стресом, вигоранням, високою плинністю кадрів і інтенсивними вимогами від бенефіціарів і спонсорів. Ці умови підвищують ризик міжособистісних і структурних конфліктів, які, якщо їх не вирішити, послаблюють згуртованість команди та безпосередньо зменшують здатність організації надавати послуги. Іноземні НУО — особливо ті, що працюють у умовах обмежених ресурсів, високого тиску та складних вимог зацікавлених сторін — пропонують практичні та адаптивні моделі, які не потребують великих бюджетів чи великих HR-відділів. Їхні підходи показують, як конфлікти можна вирішувати проактивно навіть у невеликих командах, використовуючи легкі політики, практики медіації, кола однолітків і лідерські процедури.

Крім того, оскільки українські НУО дедалі більше інтегруються в європейські мережі та впроваджують міжнародні стандарти, розуміння глобального досвіду управління конфліктами допомагає узгодити місцеві практики з очікуваннями партнерів ЄС і донорів. Запозичення уроків у НУО в регіонах, таких як Східна Африка, Південна Азія та Латинська Америка, особливо цінне, оскільки ці організації також працюють у складних соціально-політичних контекстах і розробили

культурно чутливі, економічно ефективні методи вирішення конфліктів. Вивчаючи цей іноземний досвід, українські НУО можуть зміцнити внутрішню стійкість, зберігати фокус на місії попри стрес і будувати стійку організаційну культуру, здатну на довгостроковий вплив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління конфліктами в неурядових організаціях активно досліджується в сучасній науковій літературі. Питання формалізації управлінських процедур у НУО розглядають Р. Bromley і J. Meyer (2021), які аналізують процеси стандартизації та інституціоналізації внутрішніх політик, у тому числі процедур врегулювання конфліктів. Еволюцію моделей управління та вплив концентрації влади на внутрішню динаміку організації досліджують С. Cornforth і R. Macmillan (2021). Вони підкреслюють ризики конфліктогенності в умовах централізованого керівництва. У сфері кадрової політики J. Rynes (2022) систематизує підходи до управління персоналом у публічному та неприбутковому секторі, включаючи механізми вирішення трудових спорів. Y. Lee (2021) аналізує вплив «прив'язаності до місії» на готовність працівників висловлювати незгоду, що безпосередньо пов'язано з культурою уникнення конфліктів у НУО.

Особливості взаємодії волонтерів і професійного персоналу розкрито в роботі D. Haski-Leventhal, L. Meijis і L. Hustinx (2022), які досліджують типові конфлікти в гібридних командах. Регіональні аспекти комунікації та зворотного зв'язку в громадянському суспільстві висвітлюють Ø. Ihlen і B. von der Lippe (2022).

Роль НУО у ширших процесах управління конфліктами та вплив донорських механізмів підзвітності досліджує E. Karampini (2023). Емпіричний зв'язок між якістю управління конфліктами та результативністю діяльності НУО доводять M. Eshaqzai і M. Zarak (2024).

Серед українських дослідників варто відзначити праці І. Новік (2019; 2023), присвячені управлінню конфліктами в міжнародних організаціях та ролі лідерства, а також дослідження К. Тепіч і Г. Смалячук (2024), у яких розглядаються сучасні підходи до організаційного конфлікт-менеджменту з урахуванням емоційного навантаження персоналу.

Попри наявність значної кількості досліджень, більшість із них або зосереджені на великих організаціях, або розглядають конфлікт-менеджмент без урахування специфіки малих і середніх НУО з обмеженими ресурсами. Недостатньо систематизованими залишаються практичні підходи, що реально застосовуються в малих НУО різних регіонів світу, а також питання їх адаптації до українського контексту в умовах воєнного та пост воєнного часу.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є систематизація та порівняльний аналіз підходів до управління конфліктами, що використовуються в іноземних малих і середніх НУО, з визначенням умов їх ефективності та потенціалу адаптації в українських організаціях громадянського суспільства. Стаття спрямована на надання практичних рекомендацій для менеджерів і працівників щодо можливостей використання досвіду іноземних НУО в сфері вирішення конфліктів та його застосування в робочому середовищі в умовах сучасних викликів в Україні.

Наукова новизна даної статті полягає в систематизації підходів, які використовуються іноземними НУО для вирішення конфліктів, із визначенням сильних та слабких сторін кожного. В статті запропоновано структурований аналіз цих підходів, показано де кожен із

них є найбільш ефективним та в чому полягає їхня взаємодоповнюваність.

Стаття базується на порівняльному аналізі з подальшим узагальненням з використанням опублікованих досліджень з управління конфліктами НУО, кейс-стаді та внутрішніх політик НУО в Європі, Східній Африці, Південній Азії та Латинській Америці, інтерв'ю та свідчень, доступних у відкритих звітах та академічних журналах. До критеріїв виключення було віднесено великі міжнародні НУО, які мають більше 150 співробітників, а також організації із формальними мандатами на побудову миру, які є професійними інституціями вирішення конфліктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Неурядові організації (НУО) діють у складних і часто напружених середовищах. Їхня робота часто включає гуманітарну допомогу, програми розвитку, адвокацію та миробудування — діяльність, яка по суті знайомить їх із різноманітними зацікавленими сторонами, включно з місцевими громадами, урядами, донорами та партнерськими організаціями. Ці умови створюють певний ґрунт для конфліктів як всередині (у структурах персоналу та керівництва), так і зовні (з партнерами, владою або бенефіціарами).

Дослідження серед НУО виявляють кілька повторюваних категорій конфліктів. Внутрішні конфлікти управління обумовлені напруженістю між радами, виконавчим керівництвом і польовими працівниками; вони часто виникають через нечіткі мандати або процеси прийняття рішень. Міжособистісні та командні конфлікти часто є наслідком, що команди стикаються з непорозуміннями, конфліктами лідерства та різними очікуваннями щодо ієрархії та комунікації. Конфлікти між зацікавленими сторонами можуть відбуватися між місцевими НУО, державними органами, громадськими групами, тощо. Ці конфлікти можуть бути викликані конкуренцією, недовірою або сприйняттям зовнішнього втручання. Нарешті, оперативні конфлікти

спровоковані обмеженими ресурсами, невизначеними ролями та швидким розгортанням діяльності НУО, які реагують на кризові ситуації (Eshaqzai & Zerak, 2024).

Малі та середні НУО часто створюють прості, культурно адаптовані та недорогі системи управління конфліктами. Основні підходи, які використовують НУО в різних регіонах світу для запобігання та вирішення внутрішніх конфліктів, включають в себе: внутрішню медіацію, підхід «коло колег», відновлювальні підходи, формальні політики, лідерські підходи. Розглянемо кожен із цих підходів та визначимо сильні та слабкі сторони.

Внутрішня медіація є одним із найпоширеніших підходів до вирішення конфліктів у НУО, де працюють 20–150 співробітників. Зазвичай таких підхід включає підготовку внутрішніх медіаторів, використання баз зовнішніх медіаторів або створення колегіальних комітетів медіації. Наприклад, у Великій Британії громадські НУО, що займаються мистецтвом і соціальною справедливістю, часто навчають 1–3 співробітників як медіаторів через Центр ефективного вирішення спорів (CEDR) (Bradley, 2018). У Німеччині «Konfliktlotsen» (стюарди конфліктів) працюють у молодіжних та освітніх НУО. В Кенії невеликі адвокаційні НУО використовують гібридні моделі, де зовнішніх посередників залучають лише тоді, коли внутрішні спроби зазнають невдачі через ієрархічну чутливість. Використання внутрішньої медіації характеризується добровільною участю, яка забезпечує психологічну безпеку, зосередження на відновленні робочих стосунків, а не на визначенні провини, обмеженням часу (більшість медіацій тривають 1–2 зустрічі) та мінімальною документацією (часто коротка письмова угода). До переваг внутрішньої медіації можна віднести низьку вартість та максимальну адаптацію до корпоративної культури організації. Водночас, ефективність цього підходу значною мірою

залежить від навичок медіатора, нейтральності та підтримки лідерства.

Управління конфліктами на основі підходу «коло колег» є поширеним в організаціях, які цінують плоскі структури, колективне прийняття рішень або волонтерську участь (Assens, Perrin, & Roy, 2019). У Скандинавії НУО з розвитку громад інституціоналізують «кола зворотного зв'язку», де члени команди обговорюють напруженість у структурованому, фасилітованому середовищі. У Канаді соціальні НУО використовують цей підхід, де колеги неформально розглядають міжособистісні проблеми не звертаючись до керівництва. У Кенії та Танзанії молодіжні НУО формують відновлювальні кола однолітків під час обговорень проєктів. Ці сесії формують довіру, зменшують ієрархічні бар'єри (Тепіч, Смалячук, 2024).

Для даного підходу притаманні наступні механізми: зміна однолітчих фасилітаторів, що зменшує динаміку влади, проведення зустрічей за структурованим форматом із основними правилами, зосередження на спільному навчанні, а не на звинуваченні. Підхід «коло колег» формує культуру прозорості та колективної власності. Водночас, цей підхід важко реалізувати в тих НУО, де ієрархія чи повага до влади є невід'ємною частиною корпоративної культури.

Підходи, які базуються на відновленні, особливо поширені в НУО, які працюють із громадами, молоддю або релігійними групами. У Сполучених Штатах громадські правосудні НУО використовують відновлювальні діалоги для вирішення конфліктів серед волонтерів та розгляду скарг громади. В Новій Зеландії малі освітні НУО інтегрують відновлювальні конференції, натхненні маорійськими практиками, наголошуючи на примиренні та визнанні шкоди. У Латинській Америці релігійні НУО використовують діалоги, засновані на християнських традиціях примирення, зосереджуючись на відновленні стосунків (Zehr, 2015).

До ключових компонентів відновлювального підходу можна віднести кругові процеси, структуровані діалоги, угоди, що наголошують на відновленні, а не на покаранні, та відновлення довіри як центральної мети. Сильна сторона цього підходу - заохочення побудови глибоких стосунків. Обмеженням є трудомісткість і культурна вимогливість, а також високі вимоги щодо навичок фасилітатора.

Невеликі НУО в Європі, Південній Африці та Індії часто приймають базові формальні політики, які визначають кроки управління конфліктами. Такі політики часто містять розділи про часові обмеження для відповідей, інтеграцію з процедурами розгляду скарг, шаблони документації, тощо. Водночас спостерігаються такі регіональні відмінності. У Нідерландах і Бельгії НУО наголошують на ясності та прозорості, використовуючи лаконічні політики обсягом 2–3 сторінки. У Південній Африці політики інтегрують компоненти конфліктів та скарг відповідно до очікувань донорів. В Індії НУО часто поєднують формальні політики з неформальними міжособистісними нормами врегулювання, сформованими місцевою культурою (Novik, 2019). Загалом, формальні політики забезпечують структуру щодо вирішення конфліктів без важкої бюрократії. З іншого боку, політики є неефективними без підтримки керівництва або навчання з підвищення обізнаності.

Лідерство відіграє важливу роль у менших НУО, де культура часто формується засновниками або

виконавчими директорами (Новік, 2023). Часто підтримуюче, партисипативне лідерство зменшує частоту та інтенсивність конфліктів. З іншого боку, автократичне або харизматичне керівництво посилює приховані конфлікти. У цьому підході регулярні перевірки стану працівників та коучинг є необхідними інструментами раннього виявлення конфліктів. Типові практики включають щотижневі або двотижневі командні зустрічі, політику відкритих дверей для висвітлення занепокоєнь, сесії з уточнення ролей після змін у проєкті, моделювання лідерства з поважною комунікацією. Цей підхід має низьку вартість, але сильно залежить від особистості та навичок лідера.

Деякі НУО застосовують підходи до управління конфліктами відповідно до вимог донорів, особливо у Східній Африці та Південній Азії (Karampini, 2023). Загальні вимоги до донорів включають механізми подання скарг, захист викривачів, політика протидії відплатам, кодекси поведінки з чіткими процедурами відповідальності. На практиці багато малих НУО впроваджують їх поверхнево, якщо донори спеціально не проводять аудит або контроль за дотриманням. Отже, незважаючи на те, що такий підхід і стимулює формалізацію, існує ризик «дотримання паперу» — процедур, які приймаються, але не використовуються активно.

Таким чином, можна підкреслити основні відмінності двох підходів – вирішення конфліктів та конфлікт менеджменту, які наведені в таблиці 1:

*Таблиця 1*

**Порівняння сильних сторін та обмежень різних підходів щодо вирішення конфліктів, які застосовуються в закордонних НУО**

| Підхід             | Сильні сторони                                             | Обмеження                                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішня медіація | Низька вартість, адаптованість до організаційної структури | Ефективність залежить від навичок медіатора, його нейтральності та підтримки керівництва |



*Продовження Таблиці 1*

|                    |                                              |                                                                                            |
|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Коло колег»       | Формування культури прозорості та демократії | Важко реалізувати там, де є сильна ієрархія або повага до влади                            |
| Відновлювання      | Заохочує побудову глибоких стосунків         | Трудомісткість; вимагає сильних навичок фасилітатора                                       |
| Формальні політики | Забезпечення структури без важкої бюрократії | Неефективність за відсутністю підтримки керівництва або навчання з підвищення обізнаності  |
| Лідерський         | Низька вартість, гнучкість                   | Сильно залежить від особистості та навичок лідера                                          |
| Донорський         | Стимулює формалізацію                        | Ризик «дотримання паперових вимог», тобто процедури можуть прийматися, але не виконуватися |

*Джерело: сформовано автором*

Не зважаючи на те, що згадані вище підходи до вирішення конфліктів широко використовуються малими та середніми НУО, багато з них стикаються з численними структурними, культурними та фінансовими бар'єрами для ефективного управління конфліктами. Ці бар'єри часто є складнішими, ніж у корпоративних або великих НУО через обмежену HR-інфраструктуру та обмежені ресурси.

Багато НУО не мають спеціалізованого відділу кадрів, тому управління конфліктами залишають менеджерам програм, які можуть не мати підготовки з медіації чи супервізії (Bromley & Meyer, 2021). Навчання внутрішніх медіаторів або фасилітаторів потребує часу та фінансування, які можуть бути недоступними (Rupes, 2022). Крім того, короткострокові контракти з донорами створюють невизначеність, яка стримує інвестиції у розвиток довгострокового потенціалу управління конфліктами.

Персонал часто відчуває тиск «залишатися позитивним» або «не створювати проблем», що призводить до пригніченої напруги (Lee, 2021). Ця культура мінімізації маскує конфлікти, доки він не стане серйозним. Наприклад, скандинавські НУО повідомляють про небажання висловлювати критику в мультикультурних командах, східноафриканські НУО відзначають нерішучість персоналу щодо виступів

проти вищих лідерів (Ihlen & von der Lippe, 2022).

Малі НУО часто покладаються на харизматичних засновників або довгострокових директорів, чий вплив ускладнює внутрішнє вирішення спорів (Cornforth & Macmillan, 2021). Виникають конфлікти щодо відповідальності, очікувань і професіоналізму. Персонал може боятися помсти або фаворитизму, що ускладнює внутрішнє посередництво.

У НУО зі змішаними командами волонтерів і працівників виникають конфлікти щодо відповідальності, очікувань і професіоналізму (Haski-Leventhal, Meijs, & Hustinx, 2022). Волонтери можуть чинити опір формальним процедурам, тоді як персонал може відчувати відсутність підтримки.

Дедлайни, що керуються донорами, та вимірювані результати можуть посилити стрес на робочому місці, зменшити комунікацію та спричинити конфлікти. Крім того, правила щодо донорів іноді переважають над місцевими культурними конфліктами (Bromley & Meyer, 2021).

Навіть коли існують політики, малі НУО часто не мають механізмів для їх послідовного застосування. Виклики включають: інгорування процедур керівництвом, відсутність документації, тимчасове прийняття рішень, недоступність політик всім працівникам, у т.ч. відсутність перекладу (Новік, 2023).

Крім того, високий рівень емпатії та емоційної залученості в роботі НУО знижує толерантність до конфліктів і може загострити дрібні проблеми (Тепіч, Смалячук, 2024). Працівники чітко ідентифікують себе з місіями організації, що збільшує емоційний труд і знижує толерантність до гострої міжособистісної взаємодії.

**Висновки.** У закордонних НУО застосовуються наступні підходи управління конфліктами — внутрішня медіація, «кола колег», підхід відновлювання, формальні політики, лідерство та донорські підходи. Незважаючи на різноманітність контекстів і підходів, можна зробити наступні висновки. Прості системи (медіація + чітка політика + регулярні зустрічі) здаються більш ефективними. Підходи до вирішення конфліктів варто інтегрувати в повсякденні практики. Кола однолітків і відновлювальні підходи зміцнюють організаційну згуртованість. Виконання політик, кероване донорством, може стимулювати формалізацію, але цього недостатньо сама по собі. Залучення керівництва як правило підвищує успіх будь якого підходу до управління конфліктами.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Assens, C., Perrin, C., & Roy, A. (2019). Management of conflict in non-profit organizations with shared governance. *Open Journal of Social Sciences*, 7(1), 113–129.
2. Bradley, S. (2018). Mediation in community-based organizations: A practical framework. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 8(2), 145–162.
3. Bromley, P., & Meyer, J. W. (2021). *Hyper-organization: Global organizational expansion*. Oxford University Press.
4. Cornforth, C., & Macmillan, R. (2021). Evolution in nonprofit governance: A review of recent developments. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(6), 1221–1242. DOI:[10.1177/0899764014553077](https://doi.org/10.1177/0899764014553077)
5. Eshaqzai, M. A., & Zerak, M. (2024). Effect of conflict management on organizational performance in the NGO sector of Nangarhar. *Kardan Journal of Economics and Management Sciences*, 7(1), 13–24. <https://doi.org/10.31841/KJEMS.2024.155>
6. Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C. P. M., & Hustinx, L. (2022). The third-party model of volunteer management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33, 123–138. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279409990377>
7. Ihlen, O., & von der Lippe, B. (2022). Public relations and civil society communication in Scandinavia. *Public Relations Review*, 48(1), 102134.

Незважаючи на ці моменти, НУО водночас стикаються з різними бар'єрами щодо управління конфліктами. Серед них варто підкреслити обмежені можливості та ресурси, культуру уникання, дисбаланс влади, напруженість між персоналом та волонтерами, тиск донорів, непослідовну реалізацію політик, емоційне вигорання та контекстні виклики.

Підходи до управління конфліктами, які використовуються на міжнародному рівні, можуть бути адаптовані та застосовані українських НУО. Варто відмітити, що ці підходи потребують глибшого академічного вивчення перед їх адаптацією в Україні. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на аналізі того, як конкретні підходи можуть функціонувати за умов українських культурних норм, стресу під час війни та гібридних волонтерсько-професійних команд, а також впливати на утримання персоналу, рівень вигорання, згуртованість команди та стійкість організації. Пілотне впровадження адаптованих версій цих підходів у вибраних українських НУО та аналіз їхніх результатів надасть доказові рекомендації для ширшого впровадження на всій галузі.

8. Karampini, E. (2023). The role of NGOs in conflict management. *International Journal of Non-Profit Sector Empowerment*, 2(1), <https://doi.org/10.12681/npse.34182>
9. Lee, Y.-J. (2021). Mission attachment and employee voice in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(4), 697–715.
10. Novik, I. O. (2019). Leadership and conflict management in international economic relations. *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (Economic Sciences)*, 1, 100–103. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.100>
11. Pynes, J. E. (2022). *Human resources management for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
12. Zehr, H. (2015). *The little book of restorative justice*. Good Books
13. Новік, І. О. (2023). Управління конфліктами в міжнародній організації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (1), 22–25. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.22>
14. Тепіч, К. Ю., Смалячук, Г. В. (2024). Управління конфліктами в організації. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

УДК 336.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-318-326

Дата надходження: 21.02.2026

Дата прийняття до друку: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ В ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ АКТИВІВ БАНКУ І УПРАВЛІННІ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ

**Олександр Алефіренко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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>

## INVESTMENT POLICY AND ITS ROLE IN OPTIMIZATION OF THE BANK'S ASSET STRUCTURE AND MANAGEMENT OF NON-PERFORMING ASSETS

**Oleksandr Alefirenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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.** Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності та волатильності, задача забезпечення фінансової стійкості банківської системи і кожного окремого банку набуває критичного значення. Традиційна модель банківського бізнесу, орієнтована на кредитування, стикається із суттєвим зростанням частки проблемних активів (NPL), що негативно впливає на ліквідність та капіталізацію фінансових установ. У цьому контексті інвестиційна політика, включаючи управління портфелем цінних паперів, ліквідними резервами та іншими інвестиційними інструментами, дедалі частіше виконує не лише дохідну, а й балансуючу функцію: підтримує ліквідність, компенсує втрати від кредитного ризику та створює додаткові фінансові можливості для роботи з проблемною заборгованістю. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування інвестиційної політики банку як інструменту оптимізації структури його активів та ефективного управління проблемною заборгованістю. Методологічну основу дослідження становлять методи логічного узагальнення та синтезу, системний підхід, а також статистичний аналіз показників діяльності банківського сектору України. В роботі використано методи порівняння для оцінки ефективності різних видів інвестиційної політики. У статті доведено, що інвестиційна політика банку в сучасних умовах виконує роль компенсаторного механізму, який дозволяє нівелювати негативні наслідки накопичення проблемних активів. Автором класифіковано основні види інвестиційних стратегій та визначено їхній вплив на показники ліквідності та прибутковості. Доведено високу ефективність сек'юритизації як механізму, що поєднує залучення інвестиційного капіталу з процесом очищення балансу від проблемних кредитів. На прикладі успішної реалізації проєктів "Sunrise" групи Piraeus Bank (Греція) обґрунтовано, що трансформація портфелів NPL у структуровані цінні папери дозволяє радикально оптимізувати структуру активів, знижуючи рівень кредитного ризику без втрати операційної ліквідності. Виявлено, що активне використання інструментів інвестиційної політики дозволяє банку підтримувати норматив адекватності капіталу навіть за умови погіршення якості кредитного портфеля, забезпечуючи операційну стійкість згідно з вимогами НБУ та міжнародних стандартів.

**Ключові слова:** інвестиційна політика, інвестиційна стратегія, структура активів, управління активами і пасивами (ALM), портфель цінних паперів, проблемні активи, непрацюючі кредити (NPL), ризик-апетит.

**Формули:** 0, **рис.:** 0, **табл.:** 4, **бібл.:** 15

**Abstract.** The relevance of this study is driven by the fact that under conditions of heightened macroeconomic uncertainty and volatility, the task of ensuring the financial stability of both the banking system and individual banks becomes critically important. The traditional lending-oriented banking business model faces a significant increase in the share of non-performing loans (NPLs), which adversely affects the liquidity and capitalization of financial institutions. In this context, investment policy, including the management of securities portfolios, liquid reserves, and other investment instruments, increasingly performs not only a revenue-generating function but also a balancing one: maintaining liquidity, offsetting credit risk losses, and creating additional financial opportunities for managing distressed debt. The purpose of this article is to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for formulating a bank's investment policy as a tool for optimizing its asset structure and effectively managing non-performing loans. The

*methodological framework of the study comprises methods of logical generalization and synthesis, a systems approach, as well as statistical analysis of the Ukrainian banking sector's performance indicators. The paper utilizes comparative methods to evaluate the effectiveness of various investment policy types. The article demonstrates that under modern conditions, a bank's investment policy functions as a compensatory mechanism, allowing for the mitigation of negative consequences arising from the accumulation of distressed assets. The author classifies the main types of investment strategies and determines their impact on liquidity and profitability ratios. The high efficiency of securitization is proven as a mechanism that integrates the attraction of investment capital with the process of cleaning the balance sheet of non-performing loans. Drawing on the successful implementation of the "Sunrise" projects by the Piraeus Bank Group (Greece), it is substantiated that transforming NPL portfolios into structured securities allows for a radical optimization of the asset structure, reducing credit risk exposure without sacrificing operational liquidity. It is revealed that the active utilization of investment policy instruments enables a bank to maintain its capital adequacy ratio even amidst deteriorating credit portfolio quality, thereby ensuring operational resilience in compliance with NBU requirements and international standards.*

**Key words:** investment policy, investment strategy, asset structure optimization, asset–liability management (ALM), securities portfolio, non-performing assets (NPA); non-performing loans (NPL), risk appetite.

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 4, **bibl.:** 15

**Постановка проблеми.** Сучасна банківська система України функціонує в режимі безпрецедентних викликів, зумовлених поєднанням воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності та необхідності адаптації до жорстких регуляторних вимог Європейського Союзу. Ключовою проблемою, що визначає фінансову стійкість вітчизняних фінансових установ, є погіршення якості кредитного портфеля та накопичення значних обсягів проблемних активів.

Висока частка непрацюючих кредитів призводить до «заморожування» банківського капіталу, зниження чистої процентної маржі та необхідності формування значних резервів під знецінення. У таких умовах традиційна модель банківського бізнесу, орієнтована переважно на кредитування реального сектору, стає джерелом підвищеної вразливості. Постає об'єктивна потреба у трансформації інвестиційної політики банку з пасивного інструменту управління ліквідністю у стратегічний важіль оптимізації структури активів. Проблема полягає у відсутності цілісного механізму, який дозволив би банкам ефективно використовувати такі інвестиційні інструменти як державні цінні папери, депозитні сертифікати, механізми сек'юритизації не лише для генерації доходу, а й як засіб нейтралізації негативного впливу проблемної заборгованості.

Незважаючи на успішний досвід міжнародних банківських груп, зокрема досвід Piraeus Bank у використанні сек'юритизації для очищення балансу, в Україні теоретико-методологічні засади поєднання інвестиційної стратегії з процесами врегулювання NPL залишаються фрагментарними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Класичні підходи до визначення ролі інвестиційного портфеля як інструменту балансування ліквідності та ризику висвітлено у роботах Т. Коха та С. Макдональда (Koch & MacDonald, 2014), а також П. Роуза та С. Хаджинс (Rose & Hudgins, 2012). Автори акцентують увагу на тому, що інвестиційна діяльність є вторинним резервом, який забезпечує стійкість банку при погіршенні якості кредитного портфеля. Вагомий внесок у дослідження фінансового менеджменту та оптимізації активів вітчизняних банків зробила Л. О. Примостка (2012), її праці є методологічною базою для аналізу структури банківського балансу в умовах перехідної економіки України. Сучасні виклики, пов'язані з управлінням банківськими активами, висвітлюються у періодичних звітах та аналітичних матеріалах Національного банку України (NBU, 2025). Питання ризик-менеджменту в інвестиційних операціях ґрунтовно досліджено Дж. Халлом (Hull, 2018), який розглядає трансформацію ризиків через призму сучасних фінансових інструментів. Механізми врегулювання непрацюючих

кредитів (NPL) та роль сек'юритизації як інструменту очищення балансу є предметом активних дискусій у публікаціях Європейського центрального банку (European Central Bank, 2017) та Базельського комітету з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision, 2016). Особливу увагу привертають дослідження практичного досвіду європейських банківських груп, зокрема Piraeus Financial Holdings (2022), щодо реалізації масштабних програм ризик-трансферу в посткризових економіках.

Попри наявність ґрунтовних досліджень інвестиційної політики, низка аспектів залишається недостатньо висвітленою. Хоча теоретичні засади сек'юритизації добре відомі в країнах ЄС, питання адаптації європейського досвіду (зокрема моделей державних гарантій за прикладом грецької програми Hercules) до специфічних правових та ризикових реалій українського банківського ринку залишається дискусійним. Питання інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) в інвестиційну політику щодо непрацюючих кредитів є практично нерозробленим. Недостатньо дослідженою є роль процентного доходу від безризикових інструментів (депозитних сертифікатів, казначейських зобов'язань) як прямого фінансового ресурсу для покриття витрат на глибоку реструктуризацію або списання токсичних активів без загрози для платоспроможності банку.

**Формулювання цілей статті.** Ціль статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розв'язання практичної задачі щодо визначення ролі інвестиційної політики як стратегічного інструменту оптимізації структури активів банку та ефективного управління проблемною заборгованістю (NPL) у періоди економічної високої економічної волатильності і невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиційна політика банку — це складова загальної фінансової

політики банку, що являє собою сукупність принципів, методів та конкретних управлінських рішень щодо формування, розміщення та оптимізації інвестиційного портфеля з метою досягнення цільового рівня доходності при забезпеченні прийняттого рівня ризику та підтримці необхідної ліквідності. Інвестиційна політика формалізується у формі затвердженого радою банку документу, який визначає цілі та роль інвестиційного портфеля в балансі, в першу чергу — забезпечення достатньої ліквідності та доходності, і встановлює правила, ліміти та процедури щодо:

1) дозволених інструментів і операцій;

2) попереднього аналізу (due diligence) перед придбанням, оцінки придатності інструментів і контрагентів;

3) ідентифікації, вимірювання, моніторингу та контролю ризиків інвестицій (ринкового/процентного, кредитного, ліквідності, операційного, правового, розрахункового);

4) звітності та контролю дотримання лімітів і порядку дій у разі відхилень;

5) узгодження інвестиційної діяльності з загально-банківськими лімітами ризик-апетиту та управління активами і пасивами (ALM), зокрема щодо процентного ризику банківського портфеля (IRRBB) і ліквідності, а також з обліковою класифікацією/оцінкою фінансових активів за бізнес-моделлю (IFRS 9).

У світовій практиці і наглядовому підході (FFIEC, FDIC) зазначається, що інвестиційна політика має фіксувати основні інвестиційні цілі фінансової установи, серед яких: генерація доходу, забезпечення ліквідності, хеджування ризиків, прийняття ризикових позицій, модифікація і управління ризик-профілем, управління податковими зобов'язаннями та виконання вимог щодо застави (pledging requirements) (Federal Deposit Insurance Corporation, 1998). Відповідно до цілей виділяють наступні види інвестиційної політики.

Ліквіднісно-орієнтована (defensive/liquidity-buffer) політика. Пріоритетом є ліквідність банку, тоді як дохідність є другорядною, тобто інвестиційний портфель банку має бути вторинним резервом ліквідності, а не джерелом спекулятивного прибутку (Office of the Comptroller of the Currency, 1990, pp. 2–3). Паралельно Basel III LCR вимагає запасу незаставлених високоякісних ліквідних активів (HQLA), які можна швидко конвертувати в грошові кошти у випадку стресі кризової ситуації (Basel Committee on Banking Supervision, 2013).

Дохідно-орієнтована (earnings/carry) політика. Інвестиційний портфель формується таким чином, щоб стабільно генерувати процентний інвестиційний дохід, але в межах прийнятного ризику та регуляторних обмежень (Federal Deposit Insurance Corporation, 1998).

Хеджувальна / ALM-орієнтована політика (hedging / risk profile management). Суть: інвестиційний портфель (і/або деривативи) використовується як інструмент хеджування ризиків і керування ризик-профілем балансу (Federal Deposit Insurance Corporation, 1998). Це напрядується з вимогами до управління процентним ризиком банківської книги (IRRBB) (Basel Committee on Banking Supervision, 2016).

Політика прийняття ринкових позицій або торговельна (position-taking / trading) політика. Суть полягає в тому, що інвестиційний портфель ведеться з логікою “taking risk positions” та активної торгівлі.

Заставна / collateral-орієнтована політика (pledging / collateral management). Інвестиційний портфель підбирається так, щоб забезпечити потреби в заставі (наприклад, під операції з центральним банком, міжбанківські лінії, публічні

депозити, клірингові вимоги), що прямо згадується як інвест-ціль у наглядовому підході. Окремо в ліквіднісному управлінні виділяється pledging of assets та управління забезпеченням/колатералем (Office of the Comptroller of the Currency, 2023).

Для банків, що звітують за МСФЗ, практичний поділ інвестиційної політики дуже часто “накладається” на IFRS 9 business model і класи оцінки фінансових активів:

Політика “Hold to Collect” (утримання для отримання грошових потоків). Акцент на стабільному процентному доході та прогнозованих грошових потоках, продажі — скоріше виняток, ніж правило (IFRS Foundation, n.d.). Фокус на кредитній якості емітента і на IRRBB (Basel Committee on Banking Supervision, 2016).

Політика “Hold to Collect and Sell” (утримання для отримання грошових потоків і продажу). Портфель призначений і для купонного доходу, і для продажів (IFRS Foundation, n.d.).

“Сучасний” тип: ESG-інтегрована інвестиційна політика (ESG-integrated) – це не стільки “окремий портфель”, скільки надбудова до будь-якого з вищенаведених типів, коли банк включає ESG кліматичні фактори як драйвери традиційних фінансових ризиків: кредитного, ринкового, операційного, вбудовує їх у стратегію, політики, ризик-апетит, ліміти та звітність (Basel Committee on Banking Supervision, 2022; European Banking Authority, 2025).

На прикладі Piraeus Bank ICB Україна розглянемо, як змінювалась кредитно інвестиційна політика банку протягом 2019-2024 років і як це вплинуло на структуру балансу.



Таблиця 1

**Структура інвестиційного портфелю Piraeus Bank ICB Україна (тис. грн.)**

| Складова портфеля/Рік              | 2019    | 2020    | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      |
|------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ОВДП (FVTPL)                       | 50 731  | 6 939   | -         | -         | -         | -         |
| ОВДП (FVOCI)                       | 35 782  | 576 364 | 520 408   | 34 881    | -         | -         |
| ОВДП (AC)                          | -       | -       | 550 214   | 36 908    | -         | 672 607   |
| Депозитні сертифікати НБУ (AC)     | 681 091 | 380 090 | 870 794   | 2 042 570 | 3 728 737 | 4 154 490 |
| Казначейські облігації США (FVOCI) | -       | -       | -         | -         | -         | 752 706   |
| Резерв (ECL)                       | -       | -       | -         | -         | -         | -21 459   |
| Всього інвестицій в цінні папери   | 767 604 | 963 393 | 1 941 416 | 2 114 359 | 3 728 737 | 5 558 344 |

Джерело: складено автором за даними (Piraeus Bank ICB Ukraine, 2019-2024.)

Динаміка інвестиційного портфеля демонструє стрімке зростання його ролі у балансі банку — з 767 млн. грн у 2019 році до 5,56 млрд грн у 2024 році. Цей процес можна розділити на ключові етапи:

2019–2020 роки: Становлення інструментів ліквідності. У 2019 році банк майже не використовував цінні папери, покладаючись на традиційне кредитування. У 2020 році портфель зріс до 963,4 млн. грн. за рахунок купівлі ОВДП (583,3 млн. грн.) та перших значних вкладень у депозитні сертифікати НБУ (380,1 млн грн).

2021 рік: Нарощення суверенного боргу. Портфель подвоївся до 1,94 млрд грн, причому баланс між ОВДП (1,07 млрд грн) та депозитними сертифікатами (0,87 млрд грн) був приблизно рівним. Це свідчило про намагання банку зафіксувати дохідність на довший строк через ОВДП.

2022 рік: перехід в ліквідність» (Flight to Liquidity). З початком повномасштабної війни структура портфеля радикально змінилася. Обсяг ОВДП скоротився через планове погашення до 71,8 млн грн, натомість кошти були спрямовані у високо ліквідні

депозитні сертифікати НБУ, обсяг яких зріс у 2,3 рази — до 2,04 млрд грн.

2023–2024 роки: Експансія та географічна диверсифікація. Завдяки значному припливу коштів клієнтів (які у 2024 році досягли 8,04 млрд. грн.), банк спрямував надлишкову ліквідність у цінні папери. У 2024 році загальний портфель досяг 5,56 млрд грн. Визначальною подією 2024 року стала диверсифікація суверенного ризику шляхом інвестування 752,7 млн грн у казначейські облігації уряду США (US T-Bills).

Інвестиційна політика АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ» є яскравим прикладом захисної, антициклічної стратегії управління активами, яка базується на наступних принципах:

Пріоритетизація безризикових активів (De-risking): В умовах високого кредитного ризику реального сектору економіки під час війни, банк зупинив активне кредитування. Натомість нові залучені від клієнтів кошти повністю спрямовуються у державні боргові інструменти, де ризик дефолту мінімальний.

Максимізація процентної маржі (NIM): Інвестиційний портфель трансформувався з допоміжного інструменту ліквідності у головний центр генерації прибутку. Якщо у 2022 році частка кредитів у процентних доходах становила 59,9%, то у 2024 році інвестиції в депозитні сертифікати НБУ та ОВДП забезпечили вже 59,3% усіх процентних доходів банку.

Хеджування геополітичних ризиків: Рішення 2024 року про купівлю казначейських зобов'язань США (US T-Bills) на суму понад 750 млн грн свідчить про перехід банку на новий рівень ризик-менеджменту. Це дозволяє утилізувати валютну ліквідність, отримувати гарантовану доходність у доларах США та знижувати загальну концентрацію ризику на державі Україна.

Абсолютна ліквідність: висока частка депозитних сертифікатів НБУ у портфелі гарантує здатність банку виконати будь-які відтоки коштів клієнтів практично миттєво, що є критичним фактором стійкості в умовах воєнного стану (Piraeus Bank Ukraine, 2024). З точки зору оптимізації структури активів це підтверджує тезу, що у певних макрорумах інвестиційна політика може тимчасово підтримувати прибутковість, поки кредитний портфель перебудовується і зменшується частка проблемних активів (NBU, 2025).

Прикладом того як інвестиційна політика може сприяти структуруванню активів і зменшенню рівню проблемних активів є механізм сек'юритизації. Сек'юритизація є фінансовим механізмом, за допомогою якого банк трансформує пул активів (кредитів або інших вимог) у цінні папери, що розміщуються серед інвесторів через спеціально створену юридичну особу (SPV). У регуляторному розумінні це операція, в межах якої кредитний ризик експозицій розподіляється на транші з різним рівнем пріоритету виплат і ризику (Basel Committee on Banking Supervision, 2016). У післякризовій Європі сек'юритизація стала ключовим механізмом скорочення NPL.

Європейський центральний банк у настановах щодо роботи з NPL підкреслює, що банки мають активно використовувати продажі портфелів, сек'юритизації та інші інструменти ризик-трансферу для зменшення рівня непрацюючих кредитів (European Central Bank, 2017). Сек'юритизація одночасно: дає банку можливість вивести NPL з балансу або знизити ризик-вартість утримання, створює інвестиційний інструмент (облігації, notes), які можуть купуватися інвесторами, дозволяє банку залишити частину траншу і тим самим брати участь у погашенні заборгованості, формує вторинний ринок проблемних активів. Таким чином, проблемний кредит перетворюється на інвестиційний інструмент із визначеним профілем ризик-доходність.

Типова структура NPL-сек'юритизації включає:

1) Визначення пулу проблемних кредитів, 2) Передачу їх до SPV. 3) Випуск кількох траншів: Senior (низький ризик, пріоритетні виплати), Mezzanine (помірний ризик, середній дохід), Junior (високий ризик, потенційно високий дохід).

У країнах ЄС застосовувалась модель державних гарантій для senior-траншів (наприклад, італійська GACS), що підвищувало інвестиційну привабливість інструментів (European Parliament & Council, 2017).

Банківський сектор Греції пройшов шлях, який зараз є надзвичайно актуальним для України, а Piraeus Bank став одним із лідерів у використанні механізму сек'юритизації для радикального скорочення NPL. У 2021-2022 роках Piraeus Bank реалізував масштабну програму сек'юритизації під назвою Sunrise. Суть операції полягає у сек'юритизації портфелю проблемних кредитів на суму понад 7 млрд євро.

Розглянемо структуру кредитно інвестиційного портфелю Piraeus Bank S.A. і вплив нової інвестиційної політики, в основі якої покладено механізм сек'юритизації, на структуру активів і динаміку частки непрацюючих активів.

Таблиця 2

**Структура кредитно-інвестиційного портфелю Piraeus Bank S.A. (млрд. Євро)**

| Показник/рік                                    | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Корпоративні кредити (великий бізнес)           | 14,2        | 13,8        | 15,1        | 17,4        | 19,8        | 22,1        |
| Кредити МСБ (малий та середній бізнес)          | 8,6         | 8,1         | 8,9         | 10,2        | 11,7        | 13,0        |
| Споживчі кредити                                | 3,4         | 3,1         | 3,3         | 3,7         | 4,2         | 4,8         |
| Іпотечні кредити                                | 11,3        | 10,8        | 10,6        | 10,9        | 11,4        | 12,0        |
| Інші кредити фізичним особам                    | 0,9         | 0,8         | 0,7         | 0,8         | 0,9         | 1,0         |
| Лізинг та факторинг                             | 1,2         | 1,1         | 1,3         | 1,5         | 1,7         | 1,9         |
| РАЗОМ – Кредитний портфель (брутто)             | 39,6        | 37,7        | 39,9        | 44,5        | 49,7        | 54,8        |
| Державні облігації Греції (GGBs)                | 7,8         | 9,2         | 10,5        | 9,8         | 11,2        | 12,4        |
| Облігації єврозони (інші держави)               | 1,1         | 1,4         | 1,8         | 2,1         | 2,5         | 2,8         |
| Корпоративні облігації                          | 0,6         | 0,7         | 0,9         | 1,1         | 1,4         | 1,7         |
| Акції та участь у капіталі                      | 0,3         | 0,2         | 0,4         | 0,5         | 0,6         | 0,7         |
| Інструменти грошового ринку                     | 2,4         | 3,1         | 2,8         | 3,5         | 3,9         | 4,2         |
| РАЗОМ – Інвестиційний портфель                  | 12,2        | 14,6        | 16,4        | 17,0        | 19,6        | 21,8        |
| <b>СУКУПНИЙ ПОРТФЕЛЬ (Кредити + Інвестиції)</b> | <b>51,8</b> | <b>52,3</b> | <b>56,3</b> | <b>61,5</b> | <b>69,3</b> | <b>76,6</b> |
| Динаміка портфелю (зміна р/р, %)                | -           | 1%          | 7,6%        | 9,2%        | 12,7%       | 10,5%       |
| Частка кредитного портфелю у загальному (%)     | 76,4%       | 72,1%       | 70,9%       | 72,4%       | 71,7%       | 71,5%       |
| Частка інвестиційного портфелю у загальному (%) | 23,6%       | 27,9%       | 29,1%       | 27,6%       | 28,3%       | 28,5%       |

Джерело: складено автором за даними (Piraeus Financial Holdings, n.d.)

Таблиця 3

**Структура портфелю проблемних активів Piraeus Bank S.A. (млрд. Євро)**

| Показник / Рік                                    | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023 | 2024 |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| NPE – Корпоративні кредити                        | 7,9   | 7,2   | 4,1   | 2,3   | 1,6  | 1,1  |
| NPE – МСБ                                         | 5,1   | 4,6   | 2,8   | 1,7   | 1,1  | 0,7  |
| NPE – Споживчі кредити                            | 2,1   | 1,9   | 1,2   | 0,8   | 0,5  | 0,4  |
| NPE – Іпотека                                     | 5,2   | 4,8   | 3,1   | 2,0   | 1,4  | 1,0  |
| NPE – Інші роздрібні                              | 0,5   | 0,4   | 0,2   | 0,1   | 0,1  | 0,1  |
| РАЗОМ – Проблемні активи (NPE, брутто)            | 20,8  | 18,9  | 11,4  | 6,9   | 4,7  | 3,3  |
| Коефіцієнт NPE (% від кредитного портфелю)        | 52,5% | 50,1% | 28,6% | 15,5% | 9,5% | 6%   |
| Коефіцієнт покриття резервами (Coverage Ratio, %) | 54%   | 56%   | 63,%  | 68%   | 72%  | 76%  |

Джерело: складено автором за даними (Piraeus Financial Holdings, n.d.)

Таблиця 4

**Динаміка кредитно-інвестиційного портфелю Piraeus Bank S.A. (млрд. Євро)**

| Рік  | Кредитний портфель | Інвест. портфель | Всього портфель | NPE  | NPE Ratio % | Покриття резервами % |
|------|--------------------|------------------|-----------------|------|-------------|----------------------|
| 2019 | 39,6               | 12,2             | 51,8            | 20,8 | 52,5%       | 54%                  |
| 2020 | 37,7               | 14,6             | 52,3            | 18,9 | 50,1%       | 56%                  |
| 2021 | 39,9               | 16,4             | 56,3            | 11,4 | 28,6%       | 63%                  |
| 2022 | 44,5               | 17,0             | 61,5            | 6,9  | 15,5%       | 68%                  |
| 2023 | 49,7               | 19,6             | 69,3            | 4,7  | 9,5%        | 72%                  |
| 2024 | 54,8               | 21,8             | 76,6            | 3,3  | 6,0%        | 76%                  |

*Джерело: складено автором за даними (Piraeus Financial Holdings, n.d.)*

Сек'юритизація в кейсі Piraeus Bank S.A. виступила не лише фінансовим інструментом, а фундаментальним каталізатором зміни інвестиційної політики. Її роль реалізувалася через три механізми:

1) трансформація профілю ризику та ліквідності (Asset Substitution): завдяки державній схемі HAPS (Hercules Asset Protection Scheme) банк здійснив безпрецедентну серію сек'юритизацій (проекти Phoenix, Vega, Sunrise I & II, Sunrise 3, Solar). Використання цього механізму дозволило вивести з балансу масиви проблемних кредитів, замінивши їх старшими траншами облігацій сек'юритизації. З теоретичної точки зору, це означає миттєве перетворення неліквідних активів з найвищим ступенем ризику на високоліквідні активи, забезпечені державними гарантіями;

2) вивільнення економічного капіталу (Capital Relief): Проведені транзакції забезпечили суттєве зниження активів, зважених на ризик (RWA). Сек'юритизація вивільнила заблокований під проблемні борги капітал, який банк негайно реінвестував у нове якісне кредитування.

3) Відновлення інвестиційної спроможності: Видалення "токсичних" активів (зниження частки NPE до 6,0% у 2024 році) кардинально покращило рейтинг банку та вартість залучення фінансування. Це дозволило Групі повернутися на міжнародні ринки капіталу.

Отже сек'юритизація є механізмом, який поєднує кредитну діяльність і ринок капіталу, перетворює проблемну заборгованість на інвестиційний інструмент, дозволяє банку одночасно зменшити ризик, звільнити капітал і покращити структуру активів, створює нові можливості для інституційних інвесторів.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що інвестиційна політика банку є не лише допоміжним елементом фінансового менеджменту, а стратегічним інструментом управління структурою активів, ризиком і ліквідністю. Вона виступає сполучною ланкою між кредитною діяльністю, управлінням активами і пасивами, регуляторними вимогами, обліковими підходами IFRS 9 та системою ризик-апетиту банку. Через встановлення чітких цілей, лімітів і процедур інвестиційна політика формує рамки прийняття управлінських рішень, що забезпечують баланс між дохідністю, ліквідністю та прийнятним рівнем ризику.

Аналіз практики Piraeus Bank ICB Україна засвідчив, що інвестиційний портфель може виконувати роль ядра ліквідності та ключового джерела процентного доходу в умовах трансформації кредитного портфеля. Аналіз досвіду Piraeus Bank демонструє, що масштабні NPL-сек'юритизації можуть стати фундаментом для трансформації банку від високоризикової структури активів до стабільної, інвестиційно привабливої моделі бізнесу.

Отже, інвестиційна політика банку повинна розглядатися як динамічна система управління активами, що адаптується до змін ринкового середовища, регуляторних вимог та якості кредитного портфеля. Ефективна реалізація інвестиційної політики сприяє підвищенню фінансової стійкості банку, покращенню структури активів, зниженню системних ризиків та формуванню довгострокової

конкурентоспроможності. Для України, з огляду на поточні виклики та необхідність подальшого скорочення проблемних активів, поєднання консервативної ліквіднісної політики з інструментами ринку капіталу, зокрема сек'юритизацією, може стати одним із ключових напрямів структурного оздоровлення банківської системи.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

## Література:

- 1.Примостка, Л. О. (2012). *Фінансовий менеджмент у банку* (3-тє вид.). KHEY.  
[http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%9B](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%9B)
- 2.Basel Committee on Banking Supervision. (2013). *Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools*. Bank for International Settlements.  
<https://www.bis.org/publ/bcbs238.htm>
- 3.Basel Committee on Banking Supervision. (2016). *Interest rate risk in the banking book*. Bank for International Settlements.  
<https://www.bis.org/bcbs/publ/d368.htm>
- 4.European Banking Authority. (2025). *Guidelines on management of ESG risks*. <https://www.eba.europa.eu>
- 5.European Central Bank. (2017). *Guidance to banks on non-performing loans*. ECB Banking Supervision.  
[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance\\_on\\_npl.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.en.pdf)
- 6.European Parliament & Council. (2017). *Regulation (EU) 2017/2402 laying down a general framework for securitisation*. Official Journal of the European Union.  
<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/2402/oj/eng>
- 7.Federal Deposit Insurance Corporation. (1998). *Securities and Derivatives Investment Policy*. Financial Institution Letters.  
<https://www.fdic.gov/news/financial-institution-letters/1998/fil9845.html>
- 8.Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.  
[https://books.google.com/books/about/Risk\\_Management\\_and\\_Financial\\_Institutio.html?id=1J1QDwAAQB\\_AJ](https://books.google.com/books/about/Risk_Management_and_Financial_Institutio.html?id=1J1QDwAAQB_AJ)
- 9.IFRS Foundation. (n.d.). *IFRS 9 Financial Instruments*. <https://www.ifrs.org>
- 10.Koch, T. W., & MacDonald, S. S. (2014). *Bank management* (8th ed.). Cengage Learning.  
[https://books.google.com/books/about/Bank\\_Management.html?id=YzG32Wa3e3gC](https://books.google.com/books/about/Bank_Management.html?id=YzG32Wa3e3gC)
- 11.NBU. (2025). *Звіт про фінансову стабільність*. Національний банк України.  
<https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
- 12.Office of the Comptroller of the Currency. (2023). *Liquidity: Comptroller's Handbook*. OCC.  
<https://www.octreas.gov/news-issuances/bulletins/2023/bulletin-2023-15.html>
- 13.Piraeus Bank ICB Ukraine. (2024). *Annual Financial Report 2019-2024*.  
<https://www.piraeusbank.ua>
- 14.Piraeus Financial Holdings. (2022). *Annual Financial Report 2021*. <https://www.piraeusholdings.gr>
- 15.Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2012). *Bank management & financial services* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

УДК 37.014.6.

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-327-335

Дата надходження: 27.02.2026

Дата прийняття до друку: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ЯКІСТЬ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК СИСТЕМНА ВЛАСТИВІСТЬ: ВИМІРИ, МЕХАНІЗМИ, УПРАВЛІНСЬКІ ОРІЄНТИРИ

Дмитро Нечипорук<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [NechyporukDA@krok.edu.ua](mailto:NechyporukDA@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2320-8760>

## THE QUALITY OF SCHOOL EDUCATION AS A SYSTEMIC PROPERTY: DIMENSIONS, MECHANISMS, AND MANAGEMENT GUIDELINES

Dmytro Nechyporuk<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate student, department of management technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [NechyporukDA@krok.edu.ua](mailto:NechyporukDA@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2320-8760>

**Анотація.** У статті запропоновано інтерпретацію якості шкільної освіти як емерджентної системної властивості, що виникає із взаємодії структурних, процесуальних, середовищних, мотиваційних та ціннісних елементів шкільної організації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що сучасні підходи до оцінювання якості шкільної освіти переважно зосереджені на результатах навчання, тоді як системний характер її формування в шкільній організації потребує глибшого теоретичного осмислення. Метою статті є теоретичне обґрунтування якості шкільної освіти як системної властивості й аналіз механізмів її формування на різних рівнях складності організації школи. Методи дослідження: системний аналіз, теоретичне узагальнення, структурно-функціональний підхід, контент-аналіз наукових публікацій. Отримані наукові результати полягають у тому, що в статті визначено якість шкільної освіти як емерджентну системну властивість та обґрунтовано багаторівневий характер її формування в межах шкільної організації. На основі аналізу законодавчих документів і наукових підходів показано суперечність між результатно-нормативним визначенням якості та ціннісно зорієнтованими цілями загальної середньої освіти, а також окреслено обмеження перенесення класичних виробничих моделей управління якістю в освітній контекст. Запропоновано використання системної типології К. Боулдінга для опису школи як багаторівневої системи; на кожному рівні (структурному, процесуальному, кібернетичному, адаптивному, генетично-суспільному, когнітивному, особистісному й організаційному) визначено, як формується якість та які управлінські впливи є релевантними. Показано, що ефективне управління якістю потребує узгодження цих рівнів, зокрема врахування ролі освітнього середовища, організаційної культури й парадигмальних уявлень про призначення освіти. Наголошено на розриві між задекларованою в офіційному дискурсі суб'єктнісно орієнтованою парадигмою та практиками контролю відповідності, що домінують у багатьох школах, і запропоновано розглядати здатність системи зменшувати цей розрив як один із ключових індикаторів культури якості. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні підґрунтя для подальшої розробки управлінських технологій забезпечення формування якості шкільної освіти в логіці системної складності.

**Ключові слова:** управління якістю, освітнє середовище школи, системне мислення, системна складність.

**Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 24**

**Abstract.** The article proposes an interpretation of the quality of school education as an emergent systemic property arising from the interaction of structural, process, environmental, motivational, and value-based components within a school organization. The relevance of the study stems from the fact that contemporary approaches to assessing the quality of school education are largely focused on measurable learning outcomes, while the systemic mechanisms of its formation within the organizational context of the school remain insufficiently theorized. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation the quality of school education as a systemic property and to analyze the mechanisms through which it is formed at different levels of organizational complexity. The research methodology is based on systems analysis, theoretical generalization, the structural and functional approach, and content analysis of scholarly publications. The study defines the quality of school education as an emergent systemic property and

*substantiates the multi-level nature of its formation within the school organization. Based on the analysis of legislative documents and scientific approaches, the article reveals a contradiction between the result-oriented normative definition of quality and the value-oriented goals of general secondary education. It also highlights the limitations of transferring classical industrial models of quality management into the educational context. The article proposes the use of Kenneth Boulding's systems typology to conceptualize the school as a multi-level system. At the structural, process, cybernetic, adaptive, genetic and social, cognitive, personal, and organizational levels, the mechanisms of quality formation and the corresponding managerial influences are identified. The findings suggest that effective quality management requires coherence across these levels and consideration of the role of the educational environment, organizational culture, and underlying paradigms of education. The article also emphasizes the gap between the subject-oriented paradigm declared in official (educational) discourse and the compliance-based control practices that dominate in many schools. The capacity of the system to reduce this gap is proposed as a key indicator of a school's quality culture.*

*Future research prospects lie in establishing a foundation for the further development of managerial technologies aimed at ensuring the formation of school education quality within the logic of systemic complexity.*

**Keywords:** quality management, school educational environment, systems thinking, systems complexity.

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

**Постановка проблеми.** Питання якості освіти в закладах загальної середньої освіти, особливо в останні роки, посідає важливе місце в державній політиці України. Це цілком закономірно, адже школа є суспільним інститутом, який протягом тривалого часу через освітній процес впливає на формування та розвиток молодого покоління українців як рушійної сили поступального розвитку держави.

У цьому контексті слід враховувати, що вплив школи не обмежується лише освітніми результатами учня. Вона задає базові моделі мислення, взаємодії та управління, які людина переносить у доросле професійне життя. Саме на цю глибинну роль школи звертав увагу ще Е. Демінг (Senge, 2006), який наголошував, що значна частина проблем управління якістю в організаціях має корені в шкільному досвіді людини. Школа формує уявлення про те, як слід діяти: через порівняння та оцінювання, орієнтацію на зовнішні стимули, індивідуальну конкуренцію, страх помилки й уникнення ризику. Згодом ці моделі стають нормою управлінської поведінки у бізнесі та державному секторі. Тому проблема якості шкільної освіти є не лише педагогічною, а й управлінською та суспільною: саме тут формується те, як суспільство в майбутньому розумітиме якість та механізми її забезпечення.

У такому ракурсі проблема якості шкільної освіти постає значно ширше, ніж просто вимірювання результатів навчання. Йдеться про те, які моделі дії, взаємодії та

саморозвитку стають для учня «звичними» і відтворюються ним у дорослому житті. Власне, від того, які форми пізнання, мотивації, відповідальності та співпраці пропонує школа, залежить здатність майбутніх фахівців діяти в складних, відкритих і динамічних системах, що є особливо актуальним для нашої країни.

Водночас постає суперечність між задекларованими очікуваннями від школи та реальною логікою її функціонування. Попри орієнтацію на розвиток компетентностей та автономності учня, значна частина освітніх практик і управлінських рішень продовжує відтворювати моделі, зосереджені на контролі, формальній відповідності вимогам і переважно зовнішній мотивації.

Це протиріччя зумовлює потребу переосмислення розуміння якості освіти як системної властивості школи з урахуванням багатовимірності її освітніх процесів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Законодавство України визначає якість повної загальної середньої освіти як відповідність результатів навчання, здобутих учнем на відповідних рівнях повної загальної середньої освіти, державним стандартам (Про повну загальну середню освіту, 2020), тим самим закріплюючи результатне, нормативне розуміння якості освіти.

Цей же закон вводить споріднене поняття «якість освітньої діяльності», яке трактується як рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього



процесу, що забезпечує здобуття особами якісної повної загальної середньої освіти на кожному рівні та відповідає вимогам, встановленим законодавством. У такий спосіб законодавче поле пов'язує якість освітньої діяльності з її спроможністю забезпечити досягнення нормативно визначених результатів навчання. Водночас слід звернути увагу на певну суперечність між ціннісно зорієнтованим описом мети освіти (Державний стандарт базової середньої освіти, 2020) та переважно нормативним, орієнтованим на результати навчання підходом до визначення її якості.

Також слід зазначити, що чинне українське законодавство не визначає якість освітнього середовища як ще одну складову забезпечення якості освіти. Хоча у сучасних міжнародних підходах освітнє середовище розглядається як рівнозначний компонент якості освіти поряд із результатами і процесами (OECD, 2019; UNESCO, 2021).

У науковому дискурсі якість загальної середньої освіти розглядається як багатовимірна категорія, пов'язана з функціонуванням школи як соціально-педагогічної системи (Лукіна, 2008). Українські дослідники зосереджуються на різних її вимірах: у працях Т. Лукіної, Г. Єльнікової, Л. Калініної розробляються підходи до моніторингу, інформаційного забезпечення та адаптивного управління якістю; В. Маслов, О. Мармаза аналізують функції та стратегії управління закладами освіти; Л. Карамушка, І. Бех, В. Крижко акцентують на психологічних, ціннісних та аксіологічних аспектах якості; В. Кремень, С. Сисоєва розглядають освіту як складну систему, в якій якість пов'язана з процесами самоорганізації та розвитку.

Попри значний внесок цих досліджень, більшість із них фокусуються на окремих аспектах: результатах, процесах, управлінських функціях або ціннісних вимірах, тоді як цілісні моделі, які би поєднували різні рівні складності організації школи з механізмами формування якості, залишаються менш розробленими.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні якості шкільної освіти як системної властивості та аналізі механізмів її формування на різних рівнях складності організації школи.

Методи дослідження: системний аналіз, теоретичне узагальнення, структурно-функціональний підхід, контент-аналіз наукових публікацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «якість» має давню філософську традицію. У класичних працях (зокрема у Арістотеля) якість розумілась як об'єктивна властивість речей. Модерна філософія інтерпретувала якість через досвід суб'єкта, а постмодерні підходи трактують її як динамічний конструкт, що формується у взаємодії об'єкта, суб'єкта та контексту.

Філософське розуміння якості різними мислителями збігається в тому, що якість визначає межі предмета як сукупність ознак, завдяки яким він постає як «цей», а не інший у заданому контексті. Як і у філософії, зміст категорії якості змінювався й в управлінській науці. Школи менеджменту по-різному визначали, що саме слід вважати якістю, і ці відмінності відображали як домінуючі теоретичні парадигми, так і практичні (цивілізаційні) виклики свого часу.

У рамках наукового менеджменту, започаткованого Ф. Тейлором, якість розглядалась як результат точного виконання заданих норм (Taylor, 1911). Акцент робився на стандартизації, контролі процесів та усуненні відхилень. Адміністративна школа, представлена А. Файолем, пов'язувала якість із чіткою організацією праці, поділом функцій і дисципліною (Faol, 1949). З розвитком школи людських відносин, пов'язаної з роботами Е. Мейо та А. Маслоу, формується інший вимір розуміння організаційної діяльності, в якому важливу роль відіграють соціальні фактори, мотивація та міжособистісні взаємодії (Mayo, 1933; Maslow, 1954).

Важливий крок до розуміння якості як системної характеристики забезпечив загальний системний підхід, сформований у працях Л. фон Берталанфі (Bertalanffy, 1968) та К. Боулдінга (Boulding, 1956).

У межах кількісного (Shewhart, 1931), соціотехнічного (Trist & Bamforth, 1951), ситуаційного (Lawrence & Lorsch, 1986) та інституціонального (Meyer & Rowan, 1977) підходів якість організації дедалі більше осмислюється як характеристика, що формується на перетині даних, взаємодій, контексту та очікувань

середовища. У результаті якість дедалі більше розуміють як динамічну системну властивість організації створювати цінність у конкретних умовах для різних груп зацікавлених сторін.

Засади управлінських шкіл, що формували розуміння якості, знайшли своє втілення у прикладних моделях забезпечення якості. Нижче подано аналітичне узагальнення ряду основних моделей, як репрезентації певної управлінської логіки впливу на якість (Таблиця 1).

Таблиця 1

### Моделі та підходи забезпечення якості

| Модель             | Розуміння якості                                              | Фокус локалізації                               | Тип управлінського мислення |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|
| TQM                | Відповідність очікуванням стейкхолдерів і залучення персоналу | Культура та процеси безперервного вдосконалення | Інтегративне                |
| ISO 9001           | Відповідність встановленим вимогам                            | Стандартизовані процеси                         | Регламентне                 |
| EFQM               | Досягнення збалансованої організаційної досконалості          | Системна взаємодія елементів                    | Системне                    |
| Six Sigma          | Мінімізація варіативності та дефектів                         | Статистичний контроль процесів                  | Аналітичне                  |
| Lean Management    | Максимізація цінності через усунення втрат                    | Структура потоків цінності                      | Оптимізаційне               |
| Baldrige Framework | Інтегрована результативність у ключових сферах діяльності     | Організаційне самовдосконалення                 | Орієнтаційне                |

Джерело: систематизовано автором на основі праць (Deming, 1986; Womack & Jones, 2003; Harry & Schroeder, 2000; EFQM, 2013; ISO, 2015; Baldrige Performance Excellence Program, 2019)

Порівняння моделей забезпечення якості виявляє не лише різні практичні підходи, а й відмінні управлінські логіки та підкреслює, що якість не є суто операційною ознакою об'єкта управління, а постає як результат того, як система управління організована, на що вона орієнтується та які типи взаємозв'язків підтримує. Таким чином, модель управління визначає не лише інструментарій і процедури, а й саму рамку інтерпретації якості: що саме вважається якісним, за яких умов воно таким визнається та яким способом може бути досягнуте. З огляду на це доцільно розглядати якість не як фіксовану норму чи набір стандартів, а як похідну від управлінської логіки, яка задає пріоритети,

критерії оцінювання та способи координації діяльності.

Попри концептуальну різноманітність, сучасні моделі управління якістю мають певні спільні засади: орієнтацію на цінність для споживача, процесне мислення, системність дій, доказовість управлінських рішень та ідею безперервного вдосконалення. Водночас перенесення цих моделей до освітньої сфери не є тривіальним з огляду на соціокультурний характер шкільного середовища, багатосуб'єктність освітнього процесу та складність вимірювання результатів, пов'язаних із розвитком особистості. У сферах, де результати досягаються через розвиток людини, формування її компетентностей, ціннісних орієнтацій і здатності до саморозвитку,

питання якості потребує більш комплексного, міждисциплінарного погляду, ніж той, що пропонують класичні виробничі моделі.

Школа є складною соціально-педагогічною системою, в якій одночасно функціонують структури управління, освітні процеси, нормативні регуляції, програми розвитку, поведінкові стратегії учасників, індивідуальні смисли та колективна культура. Усі ці компоненти перебувають у постійній взаємодії, утворюючи багаторівневу мережу зв'язків і впливів. Відповідно формування якості освіти є наслідком такої системної, багатовимірної та динамічної взаємодії, а не результатом ізольованого впровадження окремих процедур або інструментів контролю. Для аналітичного осмислення

багатовимірності якості освіти доцільно звернутися до моделі К. Боулдінга (Boulding, 1956), яка пропонує теоретичний каркас складності систем і який дозволяє розглянути школу як багаторівневу систему й описати логіку формування якості на кожному рівні її організації (Рисунок 1).

Статичний рівень (Frameworks) об'єднує структурні елементи без власної поведінки, де якість формується як узгодженість матеріальних, просторових і організаційних компонентів школи. Управлінський вплив, пов'язаний із проєктуванням і підтримкою інфраструктури, освітнього простору й організаційної структури, які створюють базові умови забезпечення процесів освітньої діяльності.



**Рис. 1. Характер якості й управлінський вплив**

*Джерело: адаптовано авторами на підставі (Boulding, 1956)*

Динамічний рівень (Clockworks) додає в систему повторювані, передбачувані процеси, де якість створюється через узгодженість операцій, які забезпечують ритм і сталість

функціонування школи. Управління полягає в регламентації, стандартизації та підтримці організаційних процедур, від яких залежить безперервність освітнього процесу.

На кібернетичному рівні складності (Control mechanisms / Cybernetic systems) включаються механізми регуляції системи через множинні інформаційні зворотні зв'язки, якість проявляється у здатності системи своєчасно і точно фіксувати відхилення від заданих параметрів і здійснювати коригувальний вплив до визначених норм. Управлінський вплив полягає у створенні та підтримці ефективних інформаційних контурів: регулярного моніторингу, аналізу даних, прозорих критеріїв оцінювання й механізмів зворотного зв'язку.

На наступному рівні системного аналізу школа постає як відкрита, самопідтримувальна система (Open systems), що підтримує життєдіяльність у змінних умовах середовища. Управління якістю пов'язане з адаптацією процесів і ресурсів до зовнішніх викликів, підтримкою безперервності освітньої діяльності та забезпеченням інституційної цілісності школи.

Подальше системне ускладнення (Genetic-societal level) пов'язано з появою в системі механізмів відтворення освітньої моделі впродовж часу. Якість проявляється в здатності школи підтримувати послідовність навчання й розвитку учня. Управлінський вплив на якість здійснюється через підтримку змістової послідовності в навчанні, узгодженість педагогічних підходів, наступність між рівнями освіти та механізми передачі професійного досвіду.

На рівні системної складності, де поведінка визначається внутрішньою структурою знання (Animal level), якість проявляється через те, як учасники освітнього процесу інтерпретують навчальні ситуації та використовують внутрішні структури знання для вибору педагогічних і навчальних дій. Управлінський вплив спрямований на розвиток цих структур знання через підтримку професійної та учнівської рефлексії, формування інтерпретаційних і комунікативних навичок і створення середовища, в якому вчитель і учень

можуть формувати глибші й узгоджені уявлення про навчальну діяльність.

Наступний рівень складності системи, який К. Боулдінг умовно означив як людський (Human level), пов'язаний із появою самосвідомості, символічного й смислового мислення. На цьому рівні складності системи якість визначається здатністю учасників освітнього процесу усвідомлювати цілі, цінності й наслідки власної діяльності, формувати мотивацію до розвитку та відповідальність за результати. Управління якістю пов'язане із ціннісно-орієнтованими практиками, розвитком професійної самосвідомості педагогів та створенням умов зростання суб'єктності учнів.

На найвищому для цього дослідження рівні складності школа розглядається як соціальна організація (Social organizations), в якій якість набуває характеру інституційної властивості. У цьому вимірі якість визначається ступенем узгодженості ціннісних орієнтирів, стабільністю інституційних процедур і здатністю організації забезпечувати цілісність. Управління якістю пов'язане з підтримкою організаційної культури, регулюванням комунікаційних потоків та консолідацією спільних інституційних норм, що забезпечують передбачуваність і результативність освітньої взаємодії.

Таким чином, проведений аналіз дає можливість сформулювати теоретичні висновки, які можуть бути корисними в подальшому розробленні системних підходів до управління якістю освіти, зокрема під час моделювання внутрішніх механізмів забезпечення якості, стратегічного планування розвитку закладу освіти та проєктування управлінських рішень, орієнтованих на різні рівні складності шкільної системи і характер взаємодії її структурних компонентів.

-Якість освіти є емерджентною системною властивістю, що виникає внаслідок взаємодії структурних, процесуальних і середовищних елементів освітньої системи та не може бути зведена

до суми окремих показників або процедур контролю.

-Кожен рівень системної організації школи — нормативно-структурний, процесуально-діяльнісний, середовищно-культурний та особистісний — робить специфічний внесок у формування якості освіти, і лише їх узгоджена взаємодія забезпечує цілісність, стійкість і відтворюваність освітніх результатів.

-Управління якістю освіти є багаторівневим процесом, що поєднує інструменти різної природи — регулятивні, організаційні, мотиваційні, комунікативні та культуротворчі — відповідно до рівнів складності системи та типу завдань, які вирішуються на кожному з них.

-Ефективне формування якості освіти потребує узгодженого функціонування різних рівнів шкільної системи, оскільки суперечності між ними, зокрема між задекларованими цілями і реальними управлінськими практиками, знижують результативність освітнього процесу та породжують дисфункції.

-Якість освіти має динамічний характер і формується в процесах розвитку школи, її самоорганізації та адаптації до змін, а не лише у станах формальної відповідності встановленим стандартам. Це означає, що управління якістю повинно бути орієнтоване не тільки на контроль і моніторинг, а й на підтримку здатності системи до змін, інновацій та професійного зростання.

-Ефективність управління зумовлена відповідністю інструментів рівню системної складності: на нижчих рівнях дієвою є чітка регламентація, стандартизація та процедурна визначеність, тоді як на вищих рівнях якість формується через створення середовища довіри, професійної автономії, відповідальності та продуктивної взаємодії.

-Частина чинників, що впливають на якість освіти, пов'язана з мотиваційними, ціннісними і культурними аспектами функціонування школи, які не можуть бути повністю й однозначно виміряні через кількісні показники результатів чи

процесів, проте мають бути інтегровані в систему управління якістю через механізми рефлексії, професійного діалогу та розвитку організаційної культури.

Окреслені теоретичні висновки не лише описують структуру якості освіти, а й задають рамку для осмислення того, які саме управлінські дії здатні впливати на шкільну систему. Постає питання про силу різних управлінських важелів і межі їхньої дієвості.

Як зазначає Д. Медоуз (Meadows, 2008), різні управлінські дії мають різну силу впливу на поведінку складних систем. У шкільній організації переважають втручання на рівні параметрів і правил: коригування показників, оновлення процедур, уточнення регламентів. Такі кроки важливі для підтримання операційної стабільності, однак мають обмежений потенціал змінювати динаміку розвитку якості.

Значно вищу силу впливу мають важелі, пов'язані з панівною парадигмою системи (базовими уявленнями про призначення освіти та роль її учасників). Сучасні освітні системи (OECD, 2019) пропонують перехід від традиційної парадигми, орієнтованої на відтворення знань і контроль, до парадигми, де ключовим є розвиток суб'єктності учня, його здатності вчитися, діяти і приймати відповідальні рішення. Змінюється і роль школи від інституції контролю відповідності до екосистемного середовища, здатного підтримувати розвиток учасників освітнього процесу (не тільки учнів, а й педагогів).

Попри те, що в офіційному дискурсі освітніх реформ (Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, 2016) уже артикульовано образ школи, зорієнтованої на розвиток особистості, відповідальність, автономію й співучасть, реальна логіка функціонування значної частини шкіл досі спирається на практики контролю відповідності, формального обліку показників і

відтворення усталених процедур. Утворюється своєрідний розрив між проголошеною парадигмою й механізмами організації навчального процесу, оцінювання та управління.

Для управління якістю це означає, що недостатньо коригувати інструменти вимірювання чи запроваджувати нові форми звітності: ключовим завданням стає переведення парадигмальних намірів у мову правил, структур, процесів і середовища взаємодії. Саме здатність освітньої системи послідовно узгоджувати ці рівні, від задекларованих цінностей до повсякденних практик, може розглядатися як один із базових індикаторів сформованої культури якості в школі.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Baldrige Performance Excellence Program (2019). *Baldrige Excellence Framework: Improving Your Organization's Performance*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.
2. Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
3. Boulding, K. E. (1956). General systems theory—The skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 197–208. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197>
4. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
5. EFQM (2013). *The EFQM Excellence Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
6. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
7. Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: Doubleday.
8. ISO (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization.
9. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
10. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
11. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
12. Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.
13. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
14. OECD. (2019). *OECD Learning Compass 2030*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
15. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
16. Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: D. Van Nostrand.
17. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
18. Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
19. UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: a new social contract for education*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
20. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.

**Висновки.** Запропонований у статті системний підхід трактує якість шкільної освіти не як окремий контур контролю, а як спосіб організації системи для досягнення її мети. Якість постає емерджентною властивістю, що виникає з того, як поєднуються структура, процеси, середовище взаємодії, мотивація та цінності учасників. Це зміщує акцент з фіксації результатів на аналіз конфігурації зв'язків між різними рівнями шкільної системи та підтримку їх узгодженості. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення управлінських технологій забезпечення формування якості з огляду на запропоновану системну логіку її виникнення.

21. Державний стандарт базової середньої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України № 898 (2020) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF>
22. Лукіна, Т. О. (2008). Якість освіти. У В. Г. Кремень (Ред.). *Енциклопедія освіти* (с. 1017–1018). Київ: Юрінком Інтер.
23. Про повну загальну середню освіту. Закон України № 463-IX (2020) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
24. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 988-р (2016) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>



УДК 331.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-336-343

Дата надходження: 25.02.2026

Дата прийняття до друку: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ МЕТОДОМ EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE

Андрій Копил<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: kopylam@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

## THE IMPACT OF EXTRANAL FACTORS ON MEASURING EMPLOYEE LOYALTY USING THE EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE METHOD

Andrii Kopyl<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: kopylam@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

**Анотація.** У статті досліджено вплив зовнішніх факторів (таких як війна, відсутність базових комунальних послуг, нічні терористичні атаки тощо) на результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу Employee net promoter score (eNPS), а також інструменти та заходи, які можуть пояснити існуючі відхилення та покращити точність отриманих результатів. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена поточною економічною та демографічною ситуацією в Україні, що оцінюється більшістю представників реального сектору економіки як «ресурсна криза». Особливу увагу привертає негативна ситуація на ринку праці України, що посилилась у вересні 2025 року із прийняттям рішення про дозвіл виїзду за кордон чоловікам віком до 22 років. Пошук нових працівників та утримання існуючих є одним найбільших викликів для бізнесу, що вимагає від організацій розуміння реального рівня лояльності працівників, запровадження нових інструментів та практик щодо підвищення лояльності працівників, а також управління цією лояльністю. Метою даної статті є дослідження методу eNPS в умовах війни та впливу на працівників багатьох нестандартних зовнішніх явищ, що, в свою чергу, можуть впливати на результати вимірювання рівня лояльності працівників організації і, як наслідок, надавати неточну інформацію керівникам організації. Таким чином, ще однією метою даної статті є надання практичних рекомендацій щодо перевірки результатів, отриманих за допомогою методу eNPS. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування. Отримані наукові результати полягають у поглибленні теоретичних засад щодо впливу зовнішніх факторів на точність результатів, отриманих за допомогою методу eNPS. Запропоновано інструмент перевірки отриманих результатів. За результатами опитування 40 респондентів підтверджено гіпотезу, що зовнішні фактори можуть суттєво впливати на точність результатів, отриманих за допомогою методу eNPS, щодо рівня лояльності працівників організації. Перспективи подальших досліджень полягають в поглибленому аналізі впливу зовнішніх факторів на результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу eNPS, а також інших методів, що ґрунтуються на опитуванні працівників, розробці методичних рекомендацій щодо використання організаціями методу eNPS в умовах війни та комплексною ресурсної кризи, аналізу результатів вимірювання лояльності працівників організацій та їх перевірки.

**Ключові слова:** лояльність, управління лояльністю, вимірювання лояльності працівників, employee net promoter score, eNPS.

**Формули:** 1, **рис.:** 4, **табл.:** 2, **бібл.:** 11

**Abstract.** The article examines the impact of external factors (such as war, the absence of basic utility services, nighttime terrorist attacks, etc.) on the results of measuring employee loyalty in organizations using the Employee Net Promoter Score (eNPS) method, as well as the tools and measures that can explain existing deviations and improve the accuracy of the obtained results. The relevance of the research topic is determined by the current economic and demographic situation in Ukraine, which is assessed by most representatives of the real sector of the economy as a “resource crisis.” Particular attention is drawn to the negative situation in the Ukrainian labor market, which intensified in September 2025 following the decision to allow men under the age of 22 to travel abroad. The search for new employees and the retention of existing staff constitute one of the greatest challenges for businesses, requiring organizations to

*understand the actual level of employee loyalty, implement new instruments and practices to enhance employee loyalty, and manage this loyalty effectively. The purpose of this article is to investigate the eNPS method under wartime conditions and the influence of numerous non-standard external phenomena affecting employees, which, in turn, may influence the results of measuring organizational employee loyalty and consequently provide inaccurate information to organizational leaders. Thus, another objective of this article is to provide practical recommendations for validating the results obtained using the eNPS method. The methodological basis of the study includes methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systematization and generalization methods, as well as a survey method. The scientific results obtained consist in deepening the theoretical foundations regarding the influence of external factors on the accuracy of results obtained through the eNPS method. Instrument for verifying the obtained results is proposed. Based on a survey of 40 respondents, the hypothesis that external factors can significantly affect the accuracy of results obtained through the eNPS method regarding the level of employee loyalty in an organization has been confirmed. Prospects for further research include an in-depth analysis of the impact of external factors on the results of measuring employee loyalty in organizations using the eNPS method, as well as other survey-based methods; the development of methodological recommendations for organizations regarding the use of the eNPS method under wartime conditions and a complex resource crisis; and the analysis and verification of employee loyalty measurement results.*

**Keywords:** loyalty, loyalty management, employee loyalty measurement, employee net promoter score, eNPS .

**Formulas:** 1, **fig.:** 4, **tab.:** 2, **bibl.:** 11

### **Постановка проблеми.**

Дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024» (2024), що було проведено Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проектом Дія. Бізнес, стратегічним агентством Advanter Group у спільноті з міністерствами України визначило основні проблеми бізнесу, до топ-5 яких увійшли проблеми пов'язані з ресурсами, а саме – працівники (52,4% опитаних), платоспроможні клієнти (44,9% опитаних), капітал (31,4% опитаних). Національний банк України (далі – НБУ) в своєму Інфляційному звіті за жовтень 2025 року (2025) зазначає, що хоча в перші 9 місяців 2025 року пропозиція робочої сили зростала швидше, ніж попит, однак брак працівників зберігався. Незважаючи на те, що НБУ вважає, що можливість перетинати кордон чоловікам віком від 18 до 22 років наразі не справила помітного впливу на ринок праці, він визнає, також визнає що за опитуваннями підприємств близько

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тема вимірювання лояльності працівників організацій є популярною серед вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, серед яких важливо відмітити F.Reichheld, D. Mayer, Piotr Sedlak, Dinesh N. & Nandhini Rajasekaran, Kristensen & Eskidsen, Котовська І., Коноваленко І.В. та інші. Особливу увагу зазначені дослідники приділяли методу опитування для

половини роботодавців відчували вплив виїзду. Це підтверджується і опитуванням, що було проведено ресурсом robota.ua (2025) серед 320 українських компаній. Так на запитання «Чи відчули ви зростання кількості звільнень серед працівників віком 18-22 років за останній місяць?» 71% респондентів відповіли ствердно.

Таким чином, ми можемо констатувати поглиблення ресурсної кризи в Україні, особливо що стосується трудових людських ресурсів. Даний контекст підтверджує важливість вимірювання лояльності персоналу з метою управління нею та утримання організаціями працівників. Разом з тим, враховуючи, що результати вимірювання лояльності працівників організацій впливають на прийняття управлінських рішень, вони мають бути точними, тобто відображати реальний стан лояльності працівників в конкретній організації, що не завжди можливо в умовах впливу екстремальних зовнішніх факторів.

визначення eMPS із-за його популярності та широкого використання в реальному секторі економіки.

Зокрема Hanapraveena L та M. Ayisha Millath (2024) в своєму дослідженні підкреслюють важливість усунення прогалин у задоволеності, залученості та лояльності працівників з метою покращення показників eNPS організації. Зазначається важливість розуміння

чинників, що впливають на eNPS. Дослідники також наголошують, що, визначаючи сфери для вдосконалення та розробляючи цільові стратегії, організації можуть покращити досвід працівників, сприяти досягненню бізнес-результатів і, зрештою, досягти сталого зростання та успіху. Вирішуючи виклики й використовуючи можливості, окреслені в цих проблемних питаннях, організації можуть розкрити повний потенціал своїх працівників і досягти довгострокового успіху.

Дуже важливе дослідження зробив польський вчений Piotr Sedlak (2020). Він досліджує ефективність показника eNPS як інструменту вимірювання задоволеності працівників у польських компаніях. Дослідження вказує на ризик введення в оману числовими значеннями через асиметричний характер класифікації відповідей. Автор наголошує на важливості поєднання eNPS із якісними методами вимірювання для досягнення більш комплексного розуміння настроїв працівників. Загалом стаття пропонує цінні висновки щодо використання eNPS в управлінні людськими ресурсами, просуваючи збалансований підхід до збору зворотного зв'язку від працівників, а також пояснюючи необхідність перехресної перевірки отриманих результатів.

Dinesh N. та Nandhini Rajasekaran (2018) розглядають eNPS для загального зростання організації. Вони зазначають, що eNPS є цінною метрикою для вимірювання задоволеності та лояльності працівників, що є ключовими чинниками організаційного зростання. Автори підкреслюють необхідність розроблення практичних стратегій на основі зворотного зв'язку від працівників для підвищення рівня задоволеності та формування позитивного робочого середовища. Таким чином, дослідники також наголошують на необхідності отримання додаткового зворотного зв'язку від працівників для вірного розуміння результатів eNPS.

Pär Löfstrand, Erika Wall, John Selander, Mikael Nordenmark, and Stig

Vinberg (2025) розглядають кореляцію між декількома методами оцінювання лояльності працівників в громадському секторі – eNPS та SEE (Sustainable Employee Engagement) та підкреслюють важливість зіставлення показників задля підтвердження точності результатів.

Стамбульська Х.Б. та Передало Х.С. (2022) роблять висновки eNPS дає змогу виявити проблемні та сильні сторони організації. Вони зазначають, що головна умова практичної користі від eNPS це готовність керівництва слухати членів свого колективу та взаємодіяти з ними.

Котовська І. (2025) досліджує eNPS, як інструмент оцінки лояльності працівників в світлі його порівняння з іншими інструментами.

Досліджуючи продуктивність праці в кризових ситуаціях Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021), використовують eNPS для розробки власного інструменту Performance Promoter Score. Додатково до стандартних питань методу eNPS дослідники додали ще одне – «що потрібно зробити, щоб підвищити оцінку всього на 1 пункт?». Автори роблять висновки, що додавання зазначеного питання надає керівництву набагато більше інформації для прийняття релевантних управлінських рішень.

Fernández-Beltrán, F., Bosovsky, G., & Rodríguez-Tarodo, A. (2023) в своєму дослідженні використовують метод eNPS щоб дослідити лояльність та залученість тимчасових працівників в організаціях для визначення якою мірою вони можуть виступати амбасадорами компанії. Автори дійшли низки висновків щодо того, як покращити інтеграцію цього типу працівників у компанії шляхом покращення внутрішньої комунікації та зміцнення корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про популярність цієї теми в науковому середовищі, однак дослідники нечасто оцінюють вплив зовнішніх факторів (таких як війна, відсутність базових комунальних послуг, нічні терористичні атаки тощо) на

результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу eNPS, що є логічним, враховуючи унікальність українського контексту. Це підкреслює важливість дослідження впливу цих факторів, а також інструментів, які можуть допомогти проаналізувати та покращити застосування даного методу.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою даної статті є дослідження методу eNPS в умовах війни та впливу на працівників багатьох нестандартних зовнішніх явищ, що, в свою чергу, можуть впливати на результати вимірювання рівня лояльності працівників організації і, як наслідок, надавати неточну інформацію керівникам організацій. Таким чином, ще однією метою даної статті є надання практичних рекомендацій щодо перевірки результатів, отриманих за допомогою методу eNPS.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вважається, що метод розрахунку eNPS є елементарним, ефективним і не потребує жодних витрат,

оскільки може реалізовуватись за допомогою онлайн-опитування, а індекс обчислюється опрацьовуючи відповіді на два запитання:

-По шкалі від 0 до 10, наскільки вірогідно, що Ви порекомендуєте свою компанію в якості робочого місця своїм друзям та знайомим.

-Яка основна причина такої оцінки.

В залежності від отриманих результатів, всі працівники групуються за трьома категоріями:

-Промоутери (оцінка 9-10) – лояльні працівники, які відчують високу залученість та готові рекомендувати організацію у якості потенційного місця роботи своїм знайомим.

-Пасивні (оцінка 7-8) – нейтрально налаштовані працівники. Вони не критикують організацію, але зайвий раз не будуть її рекомендувати у якості потенційного місця роботи своїм знайомим. Якщо з'явиться більш вигідна пропозиція, готові змінити місце роботи.

-Критики (оцінка 1-6) – розчаровані місцем роботи і не готові рекомендувати організацію. Як правило мають негативне ставлення до організації, керівництва та, ймовірно, шукають нову роботу (Рис. 1).

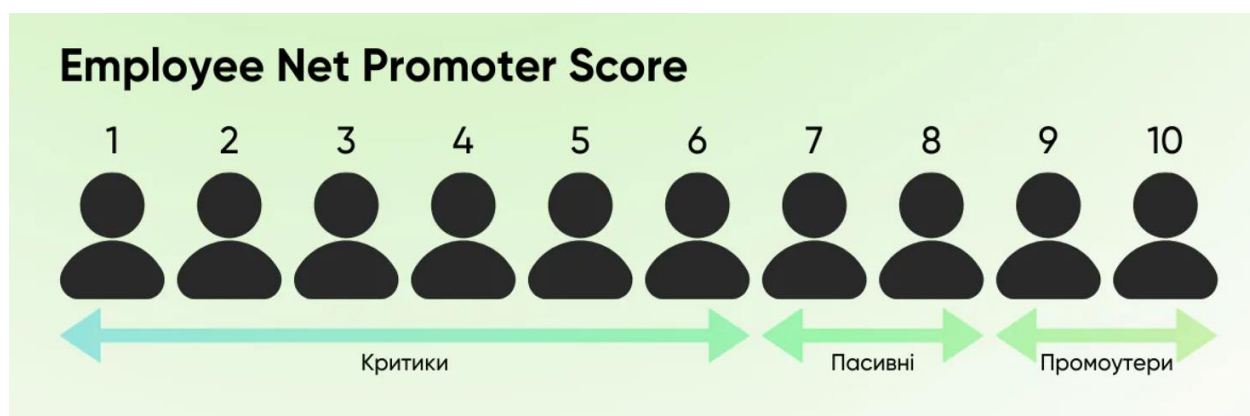


**Рис. 1. Категоризація лояльності працівників за методом eNPS**

Джерело: веб-ресурс <https://itexpert.work/>

Показник eNPS розраховується за формулою 1.

$$eNPS = \% (\text{Промоутери}) - \% (\text{Незадоволені}) \quad (1)$$

Вважається, що якщо показник вищий за 30%, то більшість працівників задоволені роботою в компанії. Якщо ж показник нижчий, то керівництву

необхідно звернути увагу на рівень залученості та задоволеності працівників.

Задля кращого розуміння впливу зовнішніх факторів на ефективність та точність методу eNPS, нами було висунуто наступну гіпотезу – eNPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для розуміння реального показники лояльності працівників організації має бути підкріплений додатковим даними.

Задля випробовування даної гіпотези нами було проведено опитування працівників двох організацій, що є частиною однієї мережі, і керівництво яких щорічно вимірює лояльність працівників за допомогою методу eNPS протягом тривалого періоду. Таким чином перед початком дослідження ми мали показники

eNPS, отримані 12 місяців тому. Участь працівників склала 100%.

Враховуючи висновки авторів, які досліджують питання eNPS, задля перехресної перевірки отриманих результатів, окрім стандартних питань методу eNPS було задано 40 додаткових питань/тверджень, які були розділені на категорії, що корелюються з показником eNPS, а саме: довіра до керівництва та організації, матеріальний стан працівника, зрозумілість роботи та необхідні ресурси, можливості для професійного зростання, підтримка та турбота керівництва, вигорання на робочому місці.

Працівникам пропонувалось оцінити твердження по п'ятибальній шкалі (Рис.2), де один це повна незгода з твердженням і п'ять це повна згода з твердженням.

|                                                                 |                                |                       |                             |                    |                             |                         |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| На роботі у мене є можливість застосовувати свої сильні сторони | <b>1</b><br>Повністю не згоден | <b>2</b><br>Не згоден | <b>3</b><br>Деся посередині | <b>4</b><br>Згоден | <b>5</b><br>Повністю згоден | Відмовляюсь відповідати |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|

**Рис. 2. П'ятибальна шкала оцінювання**

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Сумарно за зазначеними категоріями показники:

-сумарна оцінка яких є вищою за 4 вважаються позитивними;

-сумарна оцінка яких є нижчою 4 такими, що вимагають додаткової уваги та дослідження.

Дані, щодо процедури опитування та характеристики респондентів приведені в Таблиці 1.

*Таблиця 1*

### Процедура опитування та характеристики респондентів

|                                                         |                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організації, що приймали участь в опитуванні            | ТОВ «ФК «НУ»<br>(фінансові послуги)<br>ГС «ХоЮ»<br>(соціальна діяльність)<br><i>назви приведені в аббревіатурах для збереження анонімності працівників</i> |
| Кількість працівників, що прийняли участь в опитуванні: | 40                                                                                                                                                         |
| Характеристики респондентів:                            | Вік: 25 – 60 років<br>Тривалість роботи: 1 – 25 років<br>60% жінок, 40% чоловіків                                                                          |
| Форма опитування                                        | Анонімне онлайн анкетування за допомогою інструменту Microsoft Forms                                                                                       |

*Джерело: складено авторами на основі власних досліджень*

Разом з тим, додаткові категорії показали результати приведені в Таблиці 2.

Таблиця 2

### Результати опитування за категоріями

| Категорія                                | Показник |
|------------------------------------------|----------|
| Довіра до керівництва та організації     | 4,14     |
| Матеріальний стан працівника             | 4        |
| Зрозумілість роботи та необхідні ресурси | 4,34     |
| Можливості для професійного зростання    | 4,43     |
| Підтримка та турбота керівництва         | 4,12     |
| Вигорання на робочому місці              | 3,27     |

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

За результатами проведеного опитування та розрахунків, було визначено, що eNPS працівників досліджуваної організації складає 50%, що є позитивним, але на 21% меншим від показника, який було отримано 12 місяців тому. Додаткове опитування показало, що сумарні оцінки п'яти з шести категорій були вище 4, що

вважаються такими, що здійснюють позитивний вплив на лояльність працівників і, відповідно, на показник eNPS. Разом з тим один фактор (вигорання на робочому місці), отримав сумарну оцінку 3,27, що відповідно, має негативний вплив на показник eNPS і вимагає додаткової уваги та дослідження (Рис. 2).

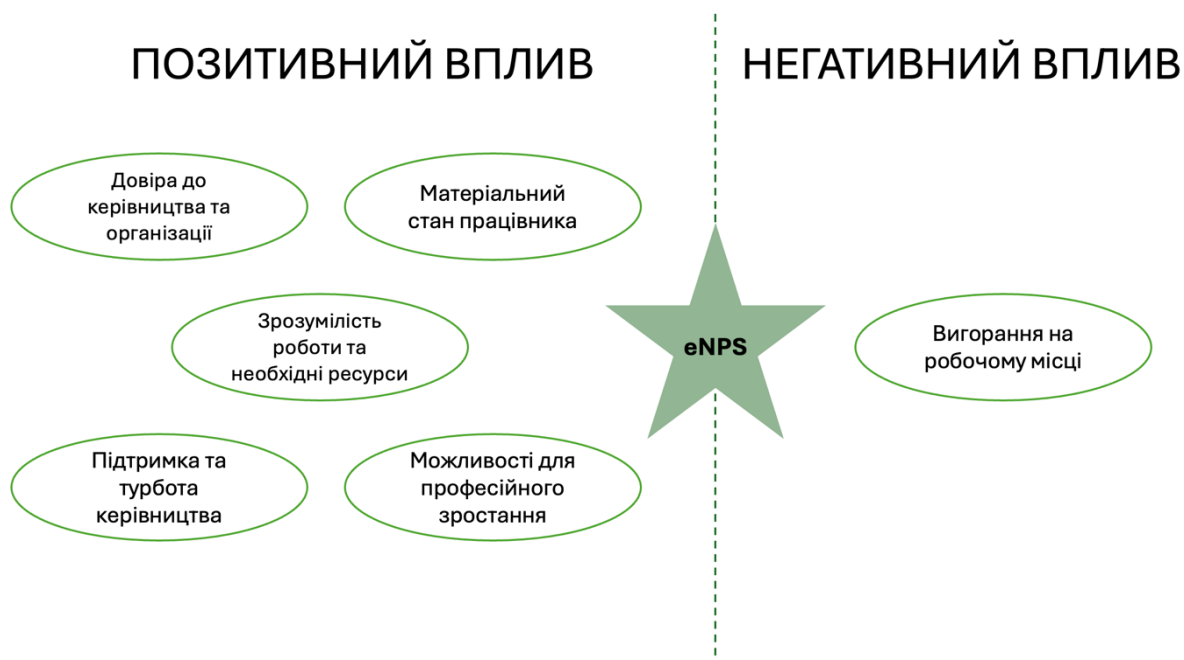


Рис. 3. Позитивний та негативний вплив на eNPS

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Задля глибшого розуміння причин вигорання на робочому місці було проведено додаткове анонімне опитування всіх 40 респондентів, де працівникам було запропоновано описати дві основні причини вигорання на робочому місці.

100% опитаних працівників однією з причин назвали загальну втому внаслідок недосипання та ворожих нічних атак. Таким чином, загальна втома внаслідок впливу зовнішніх факторів сприяла



вигоранню працівників, що в свою чергу вплинуло на показник eNPS (Рис. 4).

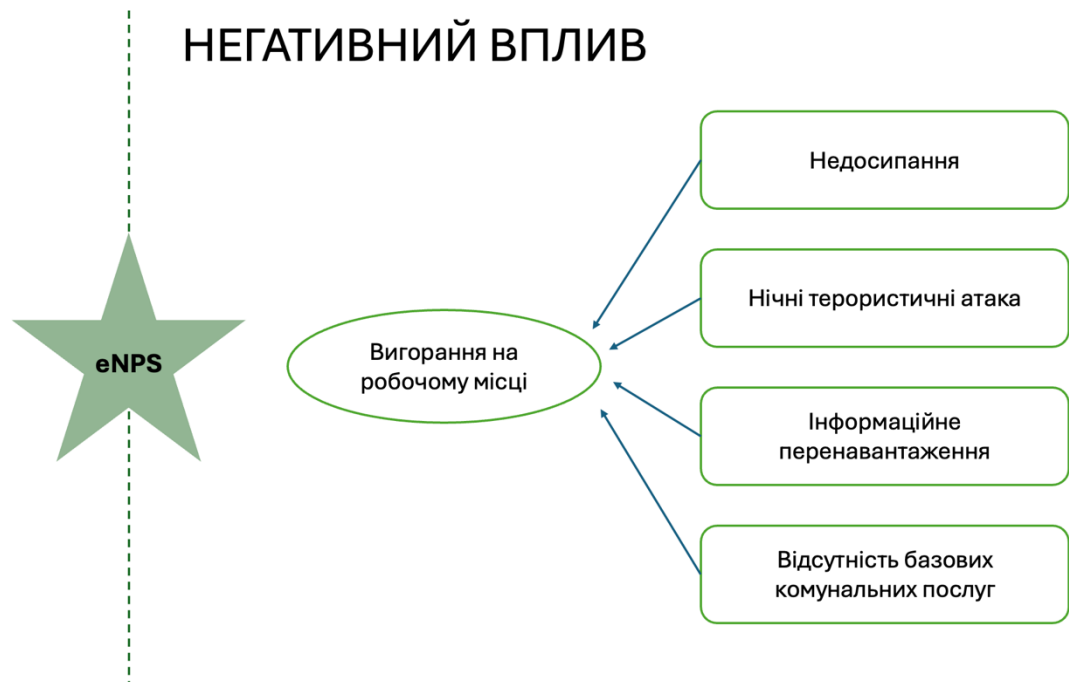


**Рис. 4. Опосередкований вплив зовнішніх факторів на eNPS**

*Джерело: складено авторами на основі власних досліджень*

Результати дослідження підтвердили гіпотезу, що eNPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для правильного розуміння реального рівня лояльності працівників організації eNPS має бути підкріплений додатковими даними. Тобто, при наявності деяких важких зовнішніх факторів (як от війна, терористичні атаки тощо) eNPS може не показати реальний рівень лояльності працівників організації, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на прийняття релевантних управлінських рішень. Зазначена гіпотеза, а також метод eNPS, потребують додаткових досліджень, задля розробки рекомендацій щодо ефективного використання даного методу в українських реаліях та правильного розуміння його результатів

**Висновки.** Результати дослідження підтвердили гіпотезу, що eNPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для правильного

розуміння реального рівня лояльності працівників організації eNPS має бути підкріплений додатковими даними. Тобто, при наявності деяких важких зовнішніх факторів (як от війна, терористичні атаки тощо) eNPS може не показати реальний рівень лояльності працівників організації, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на прийняття релевантних управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають в поглибленому аналізі впливу зовнішніх факторів на результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу eNPS, а також інших методів, що гуртуються на опитуванні працівників, розробці методичних рекомендацій щодо використання організаціями методу eNPS в умовах війни та комплексною ресурсної кризи, аналізу результатів вимірювання лояльності працівників організацій та їх перевірки.



**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024. (2024). Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/status-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny>.
2. Національний банк України. Інфляційний звіт за жовтень 2025 року. (2025). Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/IR\\_2025-Q4.pdf](https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/IR_2025-Q4.pdf).
3. Опитування ресурсу robota.ua. (2025) Retrieved from <https://budni.robota.ua/recruiting/viyizd-cholovikiv-18-22-rokiv>.
4. Hanapraveena, L., & Ayisha Millath, M. (2024). Exploring the role of employee net promoter score (eNPS) in organizational development. *International Journal of Engineering Technology Research & Management (Ijetrm)*, 8(11), 417-428.
5. Sedlak, P. (2020). Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction. An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. In Michałkiewicz & W. Mierzejewska (Eds.), *Contemporary organisation and management. Challenges and trends* (pp. 347–357). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-333-2.21>
6. Rajasekaran, M. N., & Dinesh, M. N. (2018). How net promoter score relates to organizational growth. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2), 2320-2882.
7. Löfstrand, P., Wall, E., Selander, J., Nordenmark, M., & Vinberg, S. (2025). Employee Engagement in Swedish Public Sector Organizations: The Impact of Organizational and Social Factors on Employee Net Promoter Scores. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 29(1), 40-58.
8. Стамбульська, Х. Б., & Передало, Х. С. (2022). Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, (2), 8.
9. Котовська, І. (2025). Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*, (1 (32)), 113-122.
10. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160.
11. Fernández-Beltrán, F., Bosovsky, G., & Rodríguez-Tarodo, A. (2023). Strategies of employer branding with temporary workers: Possibilities and obstacles towards their integration as branding ambassadors.

УДК 354.11:341.7:005.96](477)  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-344-352

Дата надходження: 18.02.2026  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО МЕТОДІВ ТРАДИЦІЙНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

**Валерій Карпов<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

## DIRECTIONS FOR FORMING NEW APPROACHES TO THE METHODS OF TRADITIONAL DIPLOMACY

**Valerii Karpov<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні тенденції та перспективи регулювання дипломатичного протоколу та етикету, проаналізовано визначення його поняття. Зазначено, що більшість визначень зводиться до того, що дипломатичний протокол характеризується як спільність певних традицій, умовностей та правил, яких дотримується дипломатична служба кожної держави при реалізації різних зовнішньополітичних заходів. Якісно інше визначення наведено в західних джерелах: правилам протоколу слід підкорятися, а їх умисне порушення може розцінюватися як демонстрація недовіри дипломату. Встановлено, що основними принципами дипломатичного протоколу є принцип міжнародної ввічливості, взаємності, а його правовим фундаментом є Віденська конвенція про дипломатичні зносини від 1961 року, як основне джерело дипломатичного права. Дійшли висновку, що комплексних загальноприйнятих норм дипломатичного протоколу та етикету на міжнародному рівні не прийнято. Як результат, наслідки окремих порушень правил дипломатичного протоколу визначаються як умовні. Констатовано, що дипломатичний протокол є невід'ємною складовою дипломатії, її політичним інструментом, формою, якою супроводжується будь-яка зовнішньополітична акція (акт, захід) держави та якої дотримуються її представництва чи представники. Підкреслено, що зміни протокольних норм в умовах сьогодення є своєрідний мілітарний дрес-код українських політиків: він використовується для вираження своєї позиції під час міжнародних переговорів. Здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення функціонування закордонних дипломатичних установ України, короткий огляд їх кадрового складу. Підкреслюється значимість використання професійних перекладачів у дипломатичній практиці, що сприятиме усуненню виникнення певних непорозумінь у міжнародних відносинах. Акцентовано увагу на запровадженні нової форми візитів у протокольній дипломатичній практиці: спілкування лідерів держав, як зустріч "без краваток", практики проведення переговорів з окремих питань за участю неформальних делегацій, представників країн, які не займають офіційних посад в урядових структурах. З огляду на зазначене, автором робиться висновок про необхідність внесення змін та посилення вимог щодо нормативно-правових документів з питань дипломатичного протоколу та дипломатичної етики. Вплив глобалізаційних процесів та впровадженний досвід України на зміни в традиційній дипломатії потребують подальшої розвідки та наукових досліджень з викладеної проблеми.

**Ключові слова:** дипломатичний протокол та етикет, закордонні дипломатичні установи, традиційна дипломатія.

**Формул:** 0, **рис.:** 0, **табл.:** 1, **бібл.:** 15

**Abstract.** The article examines current trends and prospects for regulating diplomatic protocol and etiquette, analyzes the definition of its concept. It is noted that most definitions boil down to the fact that diplomatic protocol is characterized as a community of certain traditions, conventions and rules, which are adhered to by the diplomatic service of each state when implementing various foreign policy measures. A qualitatively different definition is given in Western sources: the rules of protocol should be obeyed, and their deliberate violation can be regarded as a demonstration of distrust of the diplomat. It has been established that the basic principles of diplomatic protocol are the principle of international courtesy and reciprocity, and its legal foundation is the Vienna Convention on Diplomatic Relations of 1961, as the main source of diplomatic law. It was concluded that comprehensive generally accepted norms of diplomatic protocol and etiquette have not been adopted at the international level. As a result, the consequences of individual violations of the rules of diplomatic protocol are defined as conditional. It has been established that diplomatic protocol

*is an integral part of diplomacy, its political instrument, a form that accompanies any foreign policy action (act, event) of a state and is followed by its missions or representatives. It is emphasized that changes in protocol norms in today's conditions are a kind of military dress code for Ukrainian politicians: it is used to express their position during international negotiations. An analysis of the regulatory and legal support for the functioning of foreign diplomatic institutions of Ukraine and a brief overview of their staffing were carried out. In view of the above, the author concludes that it is necessary to make changes and strengthen the requirements for regulatory and legal documents on diplomatic protocol and diplomatic ethics, taking into account technological progress and globalization processes. The functions of diplomatic protocol and diplomatic etiquette are distinguished: the former can be characterized as the expression of good manners in relations between states, and the latter refers to the manifestation of good manners in relations between officials representing their state in another country. The importance of using professional translators in diplomatic practice is emphasized, which will help eliminate certain misunderstandings in international relations. Attention is drawn to US President D. Trump's deviation from generally accepted rules of diplomatic protocol, but representatives of the US State Department consider this to be his peculiarity, and not a violation of protocol. Attention is focused on the introduction of a new form of visits in protocol diplomatic practice: communication between leaders of states as a meeting "without ties", the practice of holding negotiations on individual issues with the participation of informal delegations, representatives of countries who do not hold official positions in government structures. In view of the above, the author concludes that it is necessary to make changes and strengthen the requirements for regulatory documents on diplomatic protocol and diplomatic ethics. The impact of globalization processes and the implemented experience of Ukraine on changes in traditional diplomacy require further exploration and scientific research on the presented problem.*

**Keywords:** diplomatic protocol and etiquette, foreign diplomatic institutions, traditional diplomacy.

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

**Постановка проблеми.** З початком поширення пандемії 2020 року (COVID-19), спостерігається перегляд усталених норм дипломатичного протоколу і етикету під час проведення міждержавних заходів із взаємодії на офіційному рівні. Особливої ваги цей процес набув у 2022 році, з початку повномасштабної російської агресії проти України. Адаптування сучасної дипломатії до умов віддаленої роботи вирішувалося, зокрема, з використанням платформи відеоконференцій Zoom, тобто за допомогою «Zoom-дипломатії». Це дозволило вирішувати проблеми безпеки та конфіденційності переговорів, а також зняти обмеження часу та їх вартості.

Одним з найважливіших інструментів дипломатичної діяльності та складових професійного забезпечення міжнародних відносин є дипломатичний протокол та дипломатичний етикет, в положеннях яких викладені вимоги, що зобов'язують представників держави дотримуватися їх у будь-яких зовнішньополітичних акціях.

Правовим фундаментом дипломатичного протоколу вважається Віденська конвенція про дипломатичні зносини 1961 року, але основні правила дипломатичного протоколу ґрунтуються на так званому принципі “міжнародної

ввічливості”. При цьому функції дипломатичного протоколу можна охарактеризувати як вираження добрих манер у відносинах між державами, а дипломатичний етикет відноситься до прояву добрих манер у відносинах між посадовими особами (політичні та громадські діячі тощо), які представляють свою державу в іншій країні.

Актуальність вибраної теми зумовлена сучасними обставинами, за яких українська дипломатична служба повинна забезпечувати проведення та участь у переговорному процесі з багатьма країнами, в тому числі на найвищому та вищому рівнях. Провідна роль у цих заходах відводиться закордонним дипломатичним установам України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями тенденцій та перспектив дипломатичної служби загалом та значенням дипломатичного протоколу й дипломатичної етики в міжнародних відносинах займалися багато дослідників, зокрема іноземні Жюль Камбон (1997), а також вітчизняні Грідіна І.М. (2023), Гулієв, А.Д., Чекалюк, В. В. (2021), Петрова Н.О. (2025), Сагайдак О.П. (2017), Федчишин С.А. (2016), Шкабаро В.М. (2020) та інші.

Окрему увагу надано питанням формування та практичній роботі МЗС,

закордонних дипломатичних установ (далі – ЗДУ, скорочення автора), аналізу правового статусу ЗДУ та дипломатів України за кордоном, особливості дипломатичної служби та умов її проходження, які досліджувалися численними авторами.

Аналіз історичних джерел з цього питання свідчить про важливість цього розділу дипломатії. За характеристикою відомого французького дипломата Жюль Камбона: “Правила протоколу нині здаються дещо старомодними. Така вже властивість звичаїв: хоч їх і критикують, їм слід підкорятися. Не робити цього так само безглуздо, як не знімати капелюха при вході до церкви або взуття при вході в мечеть. По суті, не все так безглуздо в цих урочистих дрібницях” (Камбон, 1997).

Узагальнюючи, констатуємо, що сучасний дипломатичний протокол – це сукупність практик та процедур, що розвинулися з європейської державної системи та зараз використовуються в усьому світі. Етикет там же трактується як система правил і умовностей, що регулюють соціальну та професійну поведінку. Постійні зміни в суспільстві системи правил і умовностей, звичок впливають і на зміни етикету.

В умовах сучасної нестійкості міжнародних відносин, що стає причиною інтенсифікації переговорів на найвищому рівні, зростає значення дипломатичного протоколу, чіткого дотримання норм та правил, закладених в кожній країні перебування. Особлива роль в цьому процесі покладена на закордонні дипломатичні установи України. Саме тому вважаємо за необхідне подальше посилення інтенсивності наукових дискусій з цієї проблематики.

Ми спостерігаємо зміни та вдосконалення дипломатичного протоколу і в наш час, що зумовлено геополітичними процесами в світі, зміною лідерів провідних світових держав. Одночасно, згадані процеси офіційно не оформлені на рівні чинних міжнародних та національних документів.

### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є дослідження сучасного механізму функціонування дипломатичного протоколу та дипломатичного етикету, аналіз чинної законодавчо-нормативної бази з формування дипломатичної служби та кадрового складу закордонних дипломатичних установ України, визначення значення та завдання закордонних дипломатичних установ України з цього напрямку.

У статті використано методи структурно-функціонального підходу, метод класифікації, метод аналізу та синтезу, та системного підходу. Задіяння структурно-функціонального підходу сприяло виявленню складових дипломатичного протоколу та етики, систематизації їх функцій. Метод класифікації використано для системного дослідження впливу складових дипломатичного протоколу на нові підходи до традиційної дипломатії.

Метод аналізу та синтезу полягає у виявленні чинників, що впливають на становлення та розвиток дипломатичного протоколу, а також узагальненні положень і обґрунтуванні результатів дослідження щодо оцінки сучасного стану даної сфери як інструменту зовнішньої політики.

За допомогою системного підходу розглянуто та проаналізовано взаємозв'язок та місце дипломатичного протоколу та дипломатичної етики серед інших складових дипломатичної сфери.

В дослідженні використано нормативно-правові документи з напряму дипломатичної служби, наукові публікації у вітчизняних та міжнародних виданнях, статті, монографії тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародне спілкування на рівні офіційних осіб (візити, переговори на найвищому та вищому рівнях) та дипломатів і офіційних делегацій потребує дотримання загальноприйнятих норм, правил, традицій і умовностей, що передбачається дипломатичним протоколом та етикетом.

В Українській дипломатичній енциклопедії (2004) міститься таке визначення: “Протокол дипломатичний - сукупність загальноприйнятих норм, правил, традицій і умовностей, яких дотримуються уряди, державні установи, відомства закордонних справ, дипломатичні представництва, місії та представництва при міжнародних організаціях, офіційні особи та члени їхніх родин у міжнародному спілкуванні з урахуванням місцевої практики, ...сам дипломатичний протокол, через його інтернаціональний характер, є міжнародною категорією та обов'язковий для всіх держав”.

Так само надається визначення дипломатичного протоколу ООН, як системи правил поведінки та церемоніальних норм, що регулюють офіційні зносини, порядок заходів, зустрічей та спілкування між представниками держав-членів ООН, їхніми делегаціями та Секретаріатом.

Аналогічні правила державного протоколу та церемоніалу запроваджені й в інших державах, але вони мають свої особливості з урахуванням національних традицій та особливостей культури, кожної окремої країни.

Зупинимося на характеристиці праць, які, на нашу думку, є найбільш ґрунтовними в досліджуваній науковій проблемі.

Погоджуємося з оцінками науковців (Федчишин, 2016), що єдність природи дипломатичного протоколу відсутня, а в цілому він трактується як різновид міжнародно-правового звичаю, або як правила міжнародної ввічливості. Одночасно, дотримання дипломатичного протоколу вважається обов'язковим навіть за умов чітких вимог міжнародного права з цього питання та за відсутності офіційного кодексу протоколу.

Узагальнюючи, погоджуємося, що дипломатичний протокол в цілому складає собою сукупність правил і традицій, яких дотримуються офіційні особи в міжнародному спілкуванні (Сагайдак,

2017). Одночасно, автором робиться висновок, що національний дипломатичний протокол кожної країни заснований на звичаях та традиціях: свої історії, релігії, етнічних та культурних особливостей. Автором визначено, що дипломатичний протокол також є політичним інструментом дипломатії, її невід'ємною частиною, обов'язковим елементом зовнішньополітичних акцій будь-якої країни та є обов'язком дотриманням її представництва чи представників.

Аналізуючи законодавчо-нормативну базу формування дипломатичної служби України, акцентовано увагу на документах, що складають основу складових процесів забезпечення міжнародних відносин, одними з яких є дипломатичний протокол та дипломатичний етикет.

Основоположним документом, який визначає особливості забезпечення зазначеного процесу, вважається Указ Президента України (2002), яким затверджено Положення про Державний Протокол та Церемоніал України. Положенням визначені заходи щодо забезпечення додержання загальноприйнятих міжнародних норм, правил, традицій організації офіційних заходів, удосконалення й оптимізації порядку проведення в Україні заходів протокольного і церемоніального характеру.

Наступним можна вважати Закон України “Про дипломатичну службу” (2018), зокрема, у статті 7 до основних функцій органів дипломатичної служби віднесено організацію проведення переговорів, здійснення функцій дипломатичного протоколу у сфері забезпечення зовнішніх зносин з іноземними державами та міжнародними організаціями.

У системі дипломатичної служби України питаннями протокольної практики займається Департамент державного протоколу, який є політичним структурним підрозділом Міністерства закордонних справ України.

Указом Президента України від 15 березня 2021 р. (2021) затверджено Положення про закордонні дипломатичні установи України, яким визначено їх статус, завдання та функції.

Відповідно до ст. 2 Положення, ЗДУ України є постійно діючими органами дипломатичної служби, основними завданнями яких є представництво України в державах перебування або при міжнародних організаціях та підтримання з ними офіційних відносин, відстоювання національних інтересів України, виконання консульських функцій, у тому числі захист прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном.

До переліку ЗДУ віднесено: Посольство України; Посольство України з резиденцією Надзвичайного і Повноважного Посла України в Києві; Постійне представництво України при міжнародній організації; Представництво

України при міжнародній організації; Місія України при міжнародній організації; консульська установа України (Генеральне консульство України, Консульство України, Віце-консульство України та Консульське агентство України).

Відповідно до Звіту Міністерства закордонних справ України про виконання паспорта бюджетної програми на 2025 рік (Офіційний сайт МЗС), нині функціонує 129 закордонних дипломатичних установ України, загальна штатна чисельність працівників в яких складала 1394 осіб. Дипломатичну присутність України забезпечено у 104 державах. Відзначимо, що кількість діючих ЗДУ за три роки збільшилася на 28 од., а чисельність працівників – на 129 осіб.

Характеристика кадрового складу закордонних дипломатичних установ України наведена в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Характеристика кадрового складу закордонних дипломатичних установ України(2023-2025 рр.)**

| Показники                                                                  | Згідно паспортів бюджетних програм |         |         |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------|---------|
|                                                                            | 2023                               | 2024    | 2025    |
| Кількість діючих закордонних дипломатичних установ України (ЗДУ)           | 129 од.                            | 138 од. | 157 од. |
| Гранична штатна чисельність працівників ЗДУ (осіб)                         | 1394                               | 1394    | 1523    |
| Чисельність працівників ЗДУ, які виконують консульські функції (осіб)      | 346                                | 354     | 401     |
| Кількість держав, в яких забезпечено присутність України                   | 95                                 | 97      | 104     |
| Кількість дипломатичних і міжнародних організацій, акредитованих в Україні | 101                                | 101     | 99      |

*Джерело: складено автором за даними Паспортів бюджетної програми МЗС КПКВК 1401030*

Проаналізуємо більш детально такий напрям дипломатичної служби, як протокол та дипломатична етика, велике значення в дотриманні вимог якого при проведенні переговорів надається кадровому менеджменту ЗДУ.

Акцентуємо увагу, що відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм недопустимі, бо вони можуть завдати шкоду іміджу країни й спричинити

небажані політичні наслідки. Констатуємо, що порушення дипломатичного протоколу не матиме шкідливих наслідків, якщо відступ від протокольних норм був завчасно погодженим між відповідними протокольними структурами обох країн. Автором робиться висновок, що однією з негативних ситуацій може стати саме неузгодженість організації дипломатичних заходів згідно правил міжнародного

дипломатичного протоколу та етикету з відповідними структурами приймаючої країни.

Як приклад, 28 лютого 2025 р. зустріч Президента України Володимира Зеленського з Президентом США Дональдом Трампом у Вашингтоні, як інформували американські ЗМІ, відзначилася порушенням правил етикету Овального кабінету, де навіть жорсткі обміни думками зазвичай відбувалися спокійними голосами і дипломатичними формулюваннями (Дипломатія, 2025). Звертаємо увагу на відсутність офіційного перекладача під час зустрічі, наш президент проводив переговори англійською мовою особисто. Це не надало йому змоги, на нашу думку, робити паузу в дискусії, готувати більш обґрунтовані відповіді з питань своєї позиції.

Визначено, що сьогодні для дипломатії стає необхідним дотримання повної точності у комунікації, а нехтування від використання професійних перекладачів у дипломатичній практиці сприятиме виникненню певних непорозумінь у міжнародних відносинах. Адже саме перекладач в офіційних міжнародних зустрічах стає головним посередником у комунікації між головними учасниками, забезпечуючи не тільки точний переклад змісту бесіди, але й орієнтацію з культурних нюансів та намірів між учасниками. Автором робиться висновок, що враховуючи можливість обговорення окремих політично чутливих питань за умов досить напружених відносин з партнером, допущені можливі помилки перекладача можуть бути ініційовані міжнародного скандалу чи зриву переговорів.

Погодимось з позицією науковців, які відзначають, що одним із недоліків у підготовці дипломатів саме є недостатня підготовка з володіння іноземними мовами. На практиці це визначено однією з причин до появи непорозумінь, конфліктних ситуацій у спілкуванні з іноземними представниками під час переговорів тощо.

Таким чином, автором робиться висновок, що недоопрацювання служби протоколу (відповідальних дипломатів) Посольства України в США стала неузгодженість з відповідною службою Білого дому (адміністрацією президента США) питання щодо дрес-коду Володимира Зеленського під час зустрічі 28 лютого, яка зверталася до української сторони з проханням, щоб він приїхав до Білого дому у костюмі. Як результат – реакція Дональда Трампа під час зустрічі його біля входу до Західного крила Білого дому. Між тим, під час візиту Володимир Зеленський також виступив у Конгресі США в тому ж дрес-коді, за підсумками якого в статті В. Фрідман в The New York Times відзначалося, що він був “вдягненим у свою реальність” (Грідіна, 2023).

Це було виправлено 18 серпня 2025 р. у Вашингтоні під час нового візиту президента: він прийшов на зустріч з Трампом у костюмі. Слід також зазначити, що ще 25 серпня Володимир Зеленський брав участь у вечері зі світовими лідерами на запрошення короля Нідерландів у Гаазі в чорному костюмі, який створили спеціально для нього “під класику” (Гордон, 26 грудня, 2025).

Констатуємо, що сьогодення характеризується появою нових підходів навіть до таких консервативних розділів науки і практики дипломатії, як дипломатичний протокол та дипломатична етика. Загальновідомо, що основною метою дипломатичного протоколу визнається створення рівності сторін під час дипломатичного спілкування, забезпечення поваги та відсутності переваг однієї з сторін. Представлено авторський погляд, що у дипломатичному середовищі загальновстановлені правила мають залишатися однаковими для усіх. Це ми спостерігаємо на міжнародних заходах усіх рівнів.

Одночасно, визначимо, що президент Зеленський встановлює свої правила дрес-коду, які в умовах військової агресії проти нашої країни цілком зрозумілі.



Виокремлено, що через одяг можна поширювати різні меседжі на міжнародному рівні, тому ми стаємо свідками змін протокольних норм українськими офіційними особами на міжнародних переговорах із використанням так званого мілітарного дрес-коду (OBOZ.UA., 1 березня 2025).

Аналіз недоліків існуючої системи дипломатичного протоколу свідчить про наступне. Констатуємо, що згідно “Положення про закордонні дипломатичні установи України” (2021, п. 8), до основних функцій ЗДУ відноситься й участь у здійсненні заходів із забезпечення підготовки візитів офіційних делегацій України, вищих посадових осіб України до держави перебування або міжнародної організації. Саме програма візиту повинна враховувати особливості політичної обстановки та характеристику лідера в країні перебування.

Водночас, акцентуємо увагу на тому, що Президентом США Д. Трампом доволі часто припускаються відхилення від загальноприйнятих правил дипломатичного протоколу, але представники Державного департаменту США не вважають це порушенням дипломатичного протоколу, а навпаки – своєю особливістю (Шкабаро, 2020). Такі особливості можемо відзначити в Європі під час офіційних візитів на вищому рівні: офіційні особи, крім традиційного рукоштовування, запроваджують досить вільні обіймання, поцілунки. Визначимо, що якщо в побуті це звичні речі для близьких та знайомих, то в дипломатичній практиці є досить незвичним з точки зору протоколу та етики. Між тим, порушення протокольних вимог помічають і оцінюють не тільки офіційні особи, а й представники численних ЗМІ, які допущені до присутності на міжнародних заходах. Автором робиться висновок, що саме тому норми та вимоги дипломатичного протоколу не слід недооцінювати, а контроль за їх дотриманням повинен здійснюватися кадровим менеджментом (службою протоколу) як міністерства, так і

закордонної дипломатичної установи в країні перебування.

Це особливо важливо в умовах сьогодення: тільки у 2025 році Президент України Володимир Зеленський здійснив 54 офіційних та робочих візити у різні країни світу та брав участь у міжнародних заходах на вищому рівні (Зарубіжні візити, 2025).

Тому підтримуємо позицію науковців (Гулієв & Чекалюк, 2021), що світові процеси глобалізації, зростання складності проблем, які виникають у багатосторонніх відносинах, іноді вимагають термінових і безпосередніх рішень за участі вищих посадових осіб (глав держав, парламентів, урядів), формування офіційних делегацій для переговорів з вирішення проблем.

З урахуванням наведеного встановлено, що саме тому в світовій протокольній дипломатичній практиці запроваджена нова форма візитів: спілкування лідерів держав, як зустріч “без краваток”. Вона характеризується неформальним характером проведення та дозволяє без обов’язкового дотримання протоколу обговорювати (практично “вічна-віч”, навіть без перекладачів) найбільш актуальні та гострі питання як двосторонніх відносин, так і міжнародних проблем (Сагайдак, 2017).

Визначено, що саме українською дипломатією впроваджено нові підходи до практики проведення переговорів за участі неформальних делегацій, спрощення вимог до дипломатичного протоколу.

Ми спостерігаємо цей процес змін у дипломатичному протоколі та етикеті, які вважаються інструментом зовнішньої політики та дипломатії, з початком широкомасштабної російської агресії проти України. Зокрема, українською дипломатією запроваджена нова форма (Гридіна, 2023) – “недипломатична дипломатія” – у спілкуванні з союзниками та партнерами.

Звернемо також увагу на практику проведення переговорів з окремих питань за участю неформальних делегацій,

представників країн (американо-українських, американо-російських), під час яких обговорюються важливі питання без формального оформлення протоколів тощо.

До складу переговорних груп з обох сторін (в тому числі як керівників цих груп) включаються особи, які не займають офіційних урядових посад в своїх країнах: США – спеціальний посланник президента Стів Віткофф, зять президента Джаред Кушнер; російська сторона – спецпредставник президента, генеральний директор Російського фонду прямих інвестицій Кирило Дмитрієв та інші.

У межах нашого дослідження вважаємо: якщо це переговори на дипломатичному рівні, вони мають проходити згідно дипломатичного протоколу, однак ми стаємо свідками нових форм міжнародної практики – проведення неофіційних переговорів з питань, що мають надзвичайне значення для світової спільноти в закритому режимі. З нашої позиції визначимо, що проаналізовані напрями окремих категорій традиційної дипломатії, зокрема, потребують суттєвого реформування загальноприйнятих правил дипломатичного протоколу та етики.

Підтримуємо позицію науковців (Петрова, 2025; Федчишин, 2016), що за умов відсутності комплексних прийнятих правил дипломатичного протоколу, є необхідність прийняття на міжнародному рівні таких правил дипломатичного протоколу та етикету (офіційного кодексу протоколу) із врахуванням особливостей, в яких перебувають країни (зокрема, воєнний стан в Україні).

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Отже, на підставі викладеного можна зробити висновок, що окреслені в наукових дослідженнях питання впливу глобалізаційних процесів на зміни в традиційній дипломатії, зокрема такого напрямку, як дипломатичний протокол та етикет, висвітлені недостатньо та потребують подальшої розвідки.

**Висновки.** Визначено, що українською дипломатією з початком широкомасштабної російської агресії проти України впроваджено нові підходи до практики проведення переговорів за участі неформальних делегацій, започатковано процес змін у дипломатичному протоколі та етикеті.

Представлено авторський погляд щодо особливостей сучасного стану з питань дотримання норм та положень дипломатичного протоколу та дипломатичної етики, які потребують розробки нових підходів до чинних нормативно-правових документів як на міжнародному, так і національному рівнях.

Зроблено висновок, що контроль за дотриманням норм та вимог дипломатичного протоколу повинен здійснюватися кадровим менеджментом (службою протоколу) як міністерства, так і закордонної дипломатичної установи в країні перебування, що сприятиме досягненню поставленої мети переговорів.

Запропоновано, з урахуванням важливої ролі у підготовці до проведення переговорів на найвищому та вищому рівнях у країнах перебування закордонних дипломатичних установ України, вдосконалити систему підготовки дипломатичного кадрового менеджменту з цього напрямку.

## Література:

1. Верховна Рада України. (2018, 7 червня). Закон України “Про дипломатичну службу”, № 2449-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2018, (26), ст. 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (Дата звернення 30.12.2025).
2. Грідіна, І. М. (2023). Особливості дипломатичного протоколу та етикету під час російсько-української війни. *Актуальні проблеми науки та освіти: зб. матеріалів XXV підсумкової наук.-практ. конф. викладачів МДУ*, м. Київ, 10 лют. 2023 р. 149–152. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4355/1/Grid\\_osobl\\_konf\\_2023\\_149.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4355/1/Grid_osobl_konf_2023_149.pdf) (Дата звернення 30.12.2025).
3. ГОРДОН. (2025, 27 грудня). Скандал у Білому домі – ні до чого. Дизайнер Зеленського розповів, хто переконав президента змінити стиль. URL: <https://gordonua.com/ukr/> (Дата звернення 30.12.2025).
4. Гулієв, А. Д., Чекалюк, В. В. (2021). Дипломатія. Корпоративна культура та етикетні норми. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. № 3*, 23–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2021\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_3_5) (Дата звернення 30.12.2025).
5. Камбон, Жюль. (1997). Дипломат [Текст] : пер.с фр. Київ: Полиграфкнига.
6. Міністерство закордонних справ України. Паспорти бюджетних програм на 2025 рік. URL: <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/oficijni-dokumenti/byudzheth-i-zvitnist> (Дата звернення 30.12.2025).
7. Офіційне інтернет-представництво Президента України. Зарубіжні візити. URL: <https://www.president.gov.ua/photos/foreign-visits> (Дата звернення 30.12.2025).
8. Петрова, Н. О. (2025). Міжнародно-правове регулювання дипломатичного протоколу та етикету: сучасні тенденції та перспективи. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. Вип. № 03, част. 3. 339-344. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.3.53>
9. OBOZ.UA. (2025, 1 березня) Чому Зеленський не був у костюмі? Конгресмен одним фото показав лицемірство Трампа і його команди. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/politics-news/chomu-zelenskij-ne-buv-u-kostyumi-kongresmen-odnim-foto-pokazav-litsemirstvo-trampa-i-jogo-komandi.htm>
10. Сагайдак, О. П. (2017). Дипломатичний протокол та етикет. Київ: Знання.
11. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х т. (2004) / Редкол.: Л.В. Губерський (голова) та ін. К.: Знання України, Т. 1.
12. Указ Президента України “Про Державний Протокол та Церемоніал України” від 22 серпня 2002 р. з наступними змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746/2002>. (Дата звернення 30.12.2025).
13. Указ Президента України “Положення про закордонні дипломатичні установи України” від 15 березня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99/2021> (Дата звернення 30.12.2025).
14. Федчишин, С. А. (2016). Порушення дипломатичного протоколу в контексті дисциплінарних проступків працівників дипломатичної служби України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. Вип. 21, 46-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2016\\_21\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2016_21_13) (Дата звернення 10.12.2025).
15. Шкабаро, В. М., Палєєва, Ю. С. (2020). Державний протокол: минуле та сучасність у контексті впливу на відносини між державами. *АЛЬМАНАХ МІЖНАРОДНОГО ПРАВА. Міжнародне дипломатичне право. Вип. 23*. 236-244. URL: <http://inlawalmanac.mgu.od.ua/v23/29.pdf> (Дата звернення 30.12.2025).

УДК 005.334.2:347.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-353-361

Дата надходження: 08.12.2025

Дата прийняття до друку: 11.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ІСТОРИЧНИХ ВИТОКІВ ДО КОРПОРАТИВНОЇ ПРАКТИКИ

*Мирослава Васильук<sup>1</sup>, Діана Левченко<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Здобувачка вищої освіти ступеня магістра Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: VasyliukMS@krok.edu.ua

<sup>2</sup>PhD, доцентка кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: LevchenkoD@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

## MEDIATION AS A MANAGEMENT TOOL: FROM HISTORICAL ORIGINS TO CORPORATE PRACTICE

*Myroslava Vasyliuk<sup>1</sup>, Diana Levchenko<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Master's Degree Student, KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: VasyliukMS@krok.edu.ua

<sup>2</sup>PhD, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LevchenkoD@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

**Анотація.** Актуальність теми обґрунтовується тим, що наразі існує багато причин звернення до позасудових форм вирішення конфліктів, серед яких інститут медіації посідає особливе місце. Медіація як інструмент примирення має довгу історію, а самі процедури примирення, що стали можливими завдяки суб'єктності особи через розрив її з родовим устроєм, складались природньо. Названі причини вказують на необхідність глибокого й детального вивчення історії медіації із застосуванням панорамного та хронологічного критеріїв. Метою наукової статті є комплексне осмислення історичних витоків медіації та особливостей її впровадження у сучасну корпоративну практику як інструменту менеджменту конфліктів. Для реалізації мети, використано наступні методи наукового пізнання: метод історичного аналізу; метод узагальнення та систематизації; метод системного аналізу; функціональний метод. Зроблено огляд зародження і становлення медіації у сучасному її розумінні, проаналізовано відмінності медіаційних шкіл країн англо-саксонської та романо-германської правових сімей. Проаналізовано процес запровадження процедур примирення в Україні (на прикладі внесеного Цивільного процесуального кодексу України інституту врегулювання спору за участю судді), зроблено висновки щодо його ефективності. Виділено тенденції медіації в бізнес відносинах в Україні, адже, на тлі проблем із виконанням рішень та слабкої суспільної довіри, корпоративний сектор змінюється на середовище, у якому працюють краще через внутрішні стимули (кар'єрні, контрактні, репутаційні, економічні тощо), і медіація потенційно формує локальну правову культуру виконання домовленостей, яка з часом може масштабуватися через ринок праці, професійні спільноти та стандарти корпоративного управління. Враховуючи історичні ретроспективи, визначено, що сучасною тенденцією в Україні є перехід від нормативного закріплення інституту медіації до управлінського підходу менеджменту конфліктів. Відтак важливим напрямком наукових викликів має стати питання – як саме медіація працює в системі менеджменту. Підкреслюється, що сучасна корпоративна практика дедалі частіше використовує медіацію як інструмент менеджменту. У корпоративному вимірі особливо важливим є розмежування медіації, як приватної добровільної процедури, та судової процедури врегулювання спору. Відповідно, функції медіації в системі менеджменту, спрямовані на зменшення різного роду ризиків (юридичних, кадрових, репутаційних тощо), організаційний розвиток, якісний HR-менеджмент та корпоративне врядування. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні прикладних моделей інтеграції медіації в систему корпоративного управління українських підприємств, у вивченні галузевої специфіки застосування медіації в приватному секторі, а також у дослідженні критеріїв оцінювання її ефективності в діяльності організацій.

**Ключові слова:** арбітраж, медіатор, медіація, менеджмент, організація, примирливі процедури, управління.

**Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 20**

**Abstract.** *The relevance of the topic is substantiated by the fact that today there are many reasons to turn to out-of-court forms of conflict resolution, among which the institution of mediation occupies a special place. Mediation as a reconciliation tool has a long history, and the reconciliation procedures themselves became possible thanks to the person's legal agency through the break with the clan-based social order developed naturally. These reasons indicate the need for a deep and detailed study of the history of mediation using panoramic and chronological criteria. The purpose of the scientific article is to provide a comprehensive understanding of the historical origins of mediation and the specifics of its implementation in modern corporate practice as a conflict management tool. To achieve this purpose, the following methods of scientific inquiry were used: the method of historical analysis; the method of generalization and systematization; the method of systems analysis; and the functional method. An overview of the emergence and development of mediation in its modern understanding is provided, and differences between mediation schools of the Anglo-Saxon and Romano-Germanic legal families are analyzed. The process of introducing reconciliation procedures in Ukraine is examined (using as an example the institution of dispute settlement with the participation of a judge introduced into the Civil Procedure Code of Ukraine), and conclusions are drawn regarding its effectiveness. Trends in mediation in business relations in Ukraine are identified, since, against the background of problems with the enforcement of decisions and low public trust, the corporate sector is transforming into an environment in which people perform better due to internal incentives (career, contractual, reputational, economic, etc.), and mediation potentially forms a local legal culture of honoring agreements, which over time may scale through the labor market, professional communities, and corporate governance standards. Taking historical retrospectives into account, it is determined that a current trend in Ukraine is the shift from the normative consolidation of the institution of mediation to a managerial approach to conflict management. Therefore, an important direction of scholarly challenges should be the question of how exactly mediation functions within the management system. It is emphasized that contemporary corporate practice increasingly uses mediation as a management tool. In the corporate context, it is particularly important to distinguish mediation as a private voluntary procedure from the judicial procedure of dispute settlement. Accordingly, the functions of mediation in the management system are aimed at reducing various types of risks (legal, personnel-related, reputational, etc.), supporting organizational development, ensuring high-quality HR management, and strengthening corporate governance. The prospects for further research lie in developing applied models for integrating mediation into the corporate governance system of Ukrainian enterprises, in examining the industry-specific features of applying mediation in the private sector, as well as in studying the criteria for assessing its effectiveness in the activities of organizations.*

**Keywords:** arbitration, mediator, mediation, management, organization, conciliation procedures, governance.

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 20

**Постановка проблеми.** Історія людства – то не тільки шлях розвитку й успіху. Його історію супроводжують як численні конфлікти, так і намагання їх вирішувати. Державна організація запропонувала шлях їх судового вирішення з функцією примусового виконання. Міждержавні конфлікти вирішуються війнами та/або дипломатією. Разом із тим, в силу різних причин, завжди історично існував шлях позасудової процедури вирішення спорів, коли пріоритет надавався інтересові, якщо було взаємне бажання домовлятися і знаходився компроміс.

В культурі багатьох народів століттями формувався образ чвар і розбрату як хаос, безчестя й негідна форма поведінки. Такі риси правової культури заохочували людей до пошуку взаєморозуміння і взаємовигідного компромісу. Медіація як спосіб позасудового вирішення спорів має довгу історію, але цей інститут у сучасному

розумінні зародився лише у другій половині ХХ ст. в США. Його широке поширення сьогодні у світі й визнання засвідчують його важливість і необхідність. Разом із тим, названий інститут не завжди імплементується просто і природно, чому є вагомі причини.

Медіація на сьогодні є актуальним інструментом менеджменту, на відміну від судових процедур, медіація допомагає менеджменту зберігати відносини, зменшувати втрати часу та ресурсів, повертати керованість процесам та знижувати ризики ескалації. Поширення медіації у світі є важливим процесом для формування сучасної управлінської компетенції, стійкості організацій у середовищі постійних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень і публікацій, присвячених медіації, свідчить про поступову зміну наукового інтересу: від історії зародження й становлення (публікації 2010-2020 рр.) до визначення

сутності, алгоритмизації процесу та застосовуваності його у різних сферах сьогодення (2021 рік і до сьогодні). Втім, історична ретроспектива є важливою складовою наукового пізнання, через що не втратили актуальність наукові розвідки Малазонії Н. Г. (2018), Поліщук М. Я. (2016) та Ясиновського І. Г. (2014). Важливими є доробок Крестовської Н. (2020), яким панорамно накреслено історію медіації в сфері міжнародних конфліктів Середньовіччя та Модерної доби, а також стаття Мирзи С. С. (2013), присвячена особливостям становлення медіації у країнах, належних до різних правових сімей.

Використання медіації як інструменту менеджменту присвячені новітні роботи О. Сєдашової, Н. Калініної, М. Казанцева (2025), А. Тарасової (2022), Р. Роговської (2024), І. Бахновської та Н. Костюк (2023) та інших.

При цьому, складнощі імплементації застосування медіації на сучасному етапі зумовлюють актуальність відповідних наукових викликів.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою наукової статті є комплексне осмислення історичних витоків медіації та особливостей її впровадження у сучасну корпоративну практику як інструменту менеджменту конфліктів. Для реалізації мети, використано наступні методи наукового пізнання: метод історичного аналізу щодо походження та еволюції медіації, причинно-наслідкових чинників її становлення; метод узагальнення та систематизації щодо формулювання висновків на основі історичних даних та практик впровадження медіації; метод системного аналізу для розгляду медіації як інструменту системи менеджменту; функціональний метод спрямований на визначення функцій медіації в бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під сучасним кутом зору медіація розглядається як «структурований, інтерактивний процес, коли неупереджена третя сторона допомагає сторонам, що суперечать, у

вирішенні конфліктів за допомогою спеціалізованих методів спілкування та ведення переговорів». Процес орієнтований на права, потреби та інтереси конфліктуючих сторін (Сєдашова, 2025). Медіація в її сучасному розумінні з'явилась у другій половині XX ст., спершу у країнах англо-саксонської правової сім'ї: США, Австралії та Великої Британії. У подальшому інститут медіації поширився також на Європу.

Першопочатково медіація використовувалась для вирішення конфліктних ситуацій у сімейних відносинах, і лише згодом набула характеру універсального способу вирішення конфліктів. Втім, медіація не є продуктом сьогодення і має довгу історію становлення. Історія людства – то нескінченний ряд приватних, публічних і міжнародних конфліктів. А там, де існує конфлікт, має існувати й його вичерпання. У тому числі – шляхом примирення. Ясиновський І. Г. зауважує, що при намаганні «знайти згадку про перше застосування медіації в історії, багато авторів цитують Біблію» (Ясиновський, 2014), а також звертаються до вождизму в Африці, китайської традиції вирішення спорів тощо. Розглядаючи багатоваріативність процедур примирення, Малазонія Н. Г. зауважує: «... медіація з'являється з тих часів, з яких людство віднайшло, пов'язало між собою терміни «інтереси» та «конфлікт» та почало шукати способи подолання останнього». Аналізуючи науковий доробок щодо пошуку процедур примирення в історичній ретроспективі у сфері юриспруденції, авторка наводить приклад першої їх згадки у 20-х рр. XII ст. (Малазонія, 2018). Йдеться про один з основних принципів «Законів Генріха І» – «*Pactum legem vincit et amor iudicium*», який передбачав обов'язок пробачити кривдника у разі вчинення ним дій, спрямованих на компенсацію збитку й бажання примиритися.

Втім, що очевидно, йдеться про юриспруденцію у формальному її значенні, на сьогодні загально визнаному. Але,

враховуючи статус протодержав, країн Стародавнього Сходу і Античності, навряд цю згадку можна вважати першою. Аналізуючи процес виникнення права як такого у прасуспільствах і первісних суспільствах, Заєць А. П. звернув увагу на наявність в історії людства «... двох початкових детермінант: колективного існування і соціального регулювання». Первісні акти соціального регулювання з'явилися у вигляді табу, звичаю, обряду чи ритуалу. Тобто, існували «... синкретичні, нерозчленовані правила поведінки...», що виникли з необхідності обмеження біологічних інстинктів. Іншим етапом є градація правил поведінки – за їх наслідками. Це відбувається із розвитком мови, що зумовило краще розуміння людиною свого місця у соціумі (Заєць, 2018).

Належність людини до племінної організації, саме існування родоплемінного ладу народжує примирливе право родового періоду й особливу роль вождя при вирішенні конфліктів. Враховуючи, що на африканському континенті до сьогодні проживають племена із схожою організацією, не варто дивуватись збереженню процедур вирішення конфліктів за участю саме вождя, або спільно зі старійшинами.

Перехід до общини-марки засвідчив автономізацію волі і суб'єктності конкретної особи, і ця теза не перекреслюється правилами античності, коли родини були патріархальними з повною владою батька над членами сім'ї. І саме антична традиція має багато прикладів застосування процедур примирення, які мають як схожі, так і відмінні риси з сучасною медіацією. Варто зауважити, що для античної традиції характерним було ведення роду від богів чи героїв, тому історія вирішення конфліктів між останніми теж може вважатися квазі-юридичною. Так, грецький міф про народження світу розповідає про карколомного Крона, який хитрістю скинув свого батька Урана з трону. Після цього богиня Ніч народила сонм жахливих богів:

Еріду (розбрат), Танатос (смерть), Апату (обман), Кер (знищення), Немезиду (нещадна помста); за іншою версією: з крові ураженого Урана народилися три Ерінії, богині помсти, зі зміями на голові замість волосся (Міф, 2025). І якщо розглядати вбивство як конфлікт, то можна зробити висновок: у грецькій традиції конфлікт розглядався як вкрай негативне явище, що мало серйозні наслідки у вигляді відплати.

Безсмертна поема «Іліада» містить численні посилання на конфлікти й методи їх вирішення. Так, апелюючи до Ахілла у його суперечці з Агамемноном, Одісей, виступаючи як посередник, закликав згадати про перевагу згоди, а також про справедливість й повагу до старших.

Наведені приклади є відомими, майже хрестоматійними і такими, що доводять таке: – конфлікти, вирішення яких передбачається вирішувати за допомогою медіаційної процедури, передбачають певну автономію волі і суб'єктності. Конфлікти в рамках племені вирішуються вождем в силу його статусу, а не за вибором сторін. Іншими словами, природа вибору арбітра є іншою, через що судово функція вождя, на думку авторки, відрізняється від медіативної функції посередника; – вже за часів полісів Стародавньої Греції розрізняли власне арбітраж і медіацію. Принаймні, арбітри виголошували присягу, посередники – ні; – втім, обидві процедури були складовими єдиного процесу примирення; – статус медіатора передбачав обрання для цього людей поважних, які би користувались авторитетом і довірою; – торгівля, така необхідна для людського існування, стала фактором для пошуку мирного вирішення конфліктів. Саме тому серед прикладів історії виникнення і становлення інститутів примирення часто згадують торгові цивілізації, зокрема, фінікійську.

Як зазначають дослідники, «медіація як окремий альтернативний спосіб вирішення спорів зародилась в 60-70 роках ХХ ст. у США». Тобто, можна говорити про інституціоналізацію методу (способу). Але,



з урахуванням тієї обставини, що не існує спільного погляду на сутність й складові методу (інституту) (Поліщук, 2014), можна висувати багатоваріативність процесів, які підпадають під визначення «медіація». А також, що цілком можливо, вказує на відмінності у розумінні й застосуванні процесу в різних країнах.

Як уже зазначалось, сучасна медіація виникла в США, звідки поширилась перш за все на інші країни англо-саксонської правової сім'ї. Мирза С. С. вказує на відмінності між англо-саксонською та романо-германською моделями медіації, розглядаючи їх через призму особливостей кожної правової сім'ї. Вона зазначає, що англо-саксонська відрізняється від романо-германської «демократичністю доступу до цього виду діяльності» та ліберальними вимогами до загальної і спеціальної освіти претендента. Натомість романо-германська медіаційна модель в інституційному плані «виризняє певна корпоративна замкнутість, сполучена з прагненням юридичної спільності професіоналізувати медіацію і тим самим взяти її під свій контроль», із чим пов'язані високі цензи доступу, і, відповідно, менші поширеність і свобода доступу до процесу (Мирза, 2020).

Інститут медіації було запропоновано до застосування в США у 1947 р., коли великим був ризик масового поширення страйків, і це пов'язано зі створенням федеральної агенції «Federal Mediation and Conciliation Service». У 1976 р. в США було проведено конференцію та вирішено, що має бути віднайдено кращий ніж суд вирішення спорів. Тоді ж гарвардський професор Ф. Зандер ввів до обігу поняття «суду з безліччю дверей» (Мирза, 2020).. Сьогодні в США на федеральному рівні процедуру медіації врегульовано Одноманітним Актом про медіацію 2001 р., а також законодавством штатів.

За твердженням Мирзи С. С. виникнення медіації на професійному рівні пов'язано перш за все із Німеччиною. І цьому не завадила відсутність унормування – відповідний «Спеціальний Закон «Про

медіацію» з'явився у Німеччині лише у 2012 р.» (Мирза, 2020) і дослідниця вважає його логічним продовженням імплементації Директиви № 2008/52/ЄС Європейського Парламенту «Про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах».

В Україні питання медіації як одного із дієвих – за іноземним досвідом, способів позасудового врегулювання обговорили спершу науковці й практики. Згодом, так само без ухвалення спеціального закону, запровадили до процесуальних кодексів. Форма втілення – інститут вирішення спору за участі судді. При цьому слід враховувати таке: Стратегією реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки було констатовано «низький рівень правової культури та правової свідомості суспільства» (Про Стратегію, 2015). Указ Президента України, яким затверджено згадану Стратегію, втратив чинність на підставі Указу Президента України від 11 червня 2021 р. № 231/2021 (Про Стратегію, 2015), що в цілому не відміння зробленої констатації; очевидно, саме через це було ухвалено рішення запроваджувати медіаційні процедури на державному рівні, який би забезпечував хоч якусь обов'язковість. Хоча своєю Рекомендацією Рес (2002) 10 Комітет Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах від 18 вересня 2002 р. роз'яснив можливість такого запровадження як у державному, так і у приватному секторах (Рекомендація, 2002); на прикладі цивільного судочинства: до ЦПК України було внесено Главу 4 «Врегулювання спору за участі судді». Підстава звернення до процедури – добровільна взаємна згода сторін до початку розгляду справи по суті. Форма – шляхом проведення спільних та/або закритих нарад (Цивільний, 2004); суддівський корпус (або окрема його частина) сприйняли запроваджений до ЦПК України інститут медіації як ще один, додатковий вид провадження (Бондарева, 2021). Зазначене вказує на відсутність

просвітницької роботи навіть серед суддів. Суспільство, чий правові свідомість і культура і так констатовані на низькому рівні, залишилось осторонь самого процесу; не дивно, що названий інструмент ЦПК України залишився далеко незадіяним, що дало підстави на доктринальному рівні ставити питання про ефективність унормованого на рівні закону інституту вирішення спорів (Ханик-Посполітак, 2021).

Щодо цього варто зробити декілька зауважень. По-перше. Слід погодитися з думками дослідників, зокрема – М. Поліщук, що медіація за своєю природою має приватний характер (Поліщук, 2016), в її основі – вільне, на підставі усвідомленого інтересу переваги мирного вирішення конфлікту, волевиявлення його сторін. По-друге, бажання мирного вирішення спору має лежати в площині правової культури. У Канаді, в провінції Квебек «формалізація медіації жодним чином не вплинула на ідею добровільної участі сторін у цій процедурі». З 25% сімей (йдеться про сімейні спори) після відвідання інформаційної зустрічі віддали перевагу медіації, а «74 відсотки таких спорів завершуються укладенням угоди» (Поліщук, 2016). По-третє. Справедливість попередньої тези доводиться також розглянутим вище прикладом Федеративної Республіки Німеччини, що, очевидно, нівелює вплив різності правових сімей, але вказує на спорідненість правової культури розв'язання спору. Унормування процедури медіації сприяє кращій регламентації процедури, але не здатне підштовхнути індивідів до її реалізації. По-четверте. Добровільність як складова розв'язання спорів, очевидно, не належить до сучасної правової культури українського суспільства. На це, зокрема, вказує системне невиконання уже ухвалених судових рішень (UNBA, 2025; Верховний Суд, 2021) І у цьому винні не тільки організація й якість здійснення примусового виконання. По-п'яте. На цьому тлі ухвалення Закону України «Про

медіацію» навряд здатне щось докорінно змінити (Про медіацію, 2021).

Трансформуючись від історичних витоків, слід приділити увагу формуванню медіації як корпоративної практики. Переговори та медіація як інструмент вирішення конфліктів має низку переваг для компаній та їхніх працівників, а головне – для власників бізнесу і майбутнього компанії. Конфлікти між компаніями, навіть дуже відомими і великими, такими як Coca-Cola, Apple та інші вже давно вирішуються не тільки в судах, а і за допомогою медіації. Тому варто використовувати цей спосіб і в Україні (Сєдашова, 2025).<sup>7</sup>

Медіація в бізнесі є потужним інструментом, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та покращенню відносин між співробітниками та партнерами. Впровадження цього підходу може позитивно позначитися на підприємстві, забезпечуючи стале та стабільне функціонування бізнесу в умовах сучасного ринку. В бізнесі медіація може використовуватися для вирішення різних видів конфліктів, таких як спори між співробітниками, партнерами, або навіть між компанією і клієнтом (Бахновська, 2023).

Які ж новітні тенденції медіації як інструменту в корпоративній практиці? Найперше слід виділити трансформацію управління конфліктами як бізнес-функції. Конфлікт менеджмент, в тому числі, і медіація, поряд із комплаєнсом, ризик-менеджментом та внутрішнім контролем, стає частиною корпоративної культури.

У корпоративному секторі формується запит на превентивність, тому медіація використовується ще до формалізації претензій, подання позову чи загострення внутрішнього протистояння в команді. При цьому, у великих корпораціях досить часто вже інституціоналізують медіацію у внутрішніх регламентах врегулювання, корпоративних кодексах поведінки.

Для бізнесу критичною є ціна конфлікту (що включає час керівників,

простій процесів, відтік кадрів, ризики для інвестора, втрата клієнта або партнера тощо), корпоративна медіація розвивається як інструмент, що переводить спір у так звану площину «що потрібно кожній стороні, щоб рухатися далі». Медіація стає частиною HR-практик – управління командними конфліктами, відновлення довіри після інцидентів, запобігання мобінгу тощо, адже корпоративний сектор віддає перевагу нейтральній третій стороні, яка не має владної ролі та не ототожнюється з органом примусу. У багатьох корпоративних конфліктах публічність є додатковим ризиком, тому медіація дозволяє зберегти контроль над інформацією та не перетворювати конфлікт на публічний спір.

Крім того, слід виділити тенденції медіації в бізнес відносинах в Україні, адже, на тлі проблем із виконанням рішень та слабкої суспільної довіри, корпоративний сектор змінюється на середовище, у якому працюють краще через внутрішні стимули (кар'єрні, контрактні, репутаційні, економічні тощо), і медіація потенційно формує локальну правову культуру виконання домовленостей, яка з часом може масштабуватися через ринок праці, професійні спільноти та стандарти корпоративного управління.

**Висновки.** Справедливою є думка, що витоки медіації як однієї з примирливих процедур варто шукати в історичній ретроспективі, коли людство усвідомило взаємопов'язаність категорій «конфлікт» та «інтерес» (право, благо тощо), а також почало шукати шляхи виходу з конфлікту – з урахуванням такого інтересу. Цінність вивчення історії розв'язання конфліктів у позасудовий спосіб полягає у можливості передбачати результати їх застосування у сьогоденні. Якщо правова культура окремого народу не передбачає цінності культури компромісу, жодне визнання медіації або унормування її на рівні закону не здатні повливати на її застосовуваність.

У цьому випадку спектр вживаних заходів має розширюватися за рахунок

просвітницької роботи та роз'яснення переваги усвідомленого розумного компромісу над роками судових баталій. Недовгий досвід застосування процедур примирення в Україні не виявив результативності такого застосування. Брак традицій і правової культури передбачає вжиття комбінованих заходів – з активним запозиченням зарубіжного досвіду, який необхідно вивчати й аналізувати, формуючи адаптивні моделі імплементації.

Враховуючи історичні ретроспективи, сучасною тенденцією в Україні є перехід від нормативного закріплення інституту медіації до управлінського підходу менеджменту конфліктів. Відтак важливим напрямком наукових викликів має стати питання – як саме медіація працює в системі менеджменту.

При цьому, сучасна корпоративна практика дедалі частіше використовує медіацію як інструмент менеджменту. У корпоративному вимірі особливо важливим є розмежування медіації, як приватної добровільної процедури, та судової процедури врегулювання спору. Відповідно, функції медіації в системі менеджменту, спрямовані на зменшення різного роду ризиків (юридичних, кадрових, репутаційних тощо), організаційний розвиток, якісний HR-менеджмент та корпоративне врядування.

Практичне втілення медіації у корпоративній практиці полягає у впровадженні системного внутрішньо-організаційного механізму через розроблення корпоративної політики врегулювання конфліктів, включення медіаційних процедур до внутрішніх положень та кодексів корпоративної етики, підготовку внутрішніх або залучення зовнішніх медіаторів, створення алгоритмів раннього реагування на конфлікти, а також інтеграції медіаційного підходу в діяльність HR-служб, комплаєнс-підрозділів та керівників структурних одиниць. Такий підхід дасть змогу перетворити медіацію на постійно діючий управлінський інструмент, спрямований на

окреме вирішення та загальну профілактику конфліктів, підтримання здорового психологічного клімату та посилення корпоративної згуртованості.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні прикладних моделей інтеграції медіації в систему корпоративного управління українських підприємств, у вивченні галузевої специфіки застосування медіації в приватному секторі, а також у дослідженні

критеріїв оцінювання її ефективності в діяльності організацій. Особливої уваги потребують питання співвідношення медіації з HR-стратегіями, комплаєнс-політикою, антикризовим управлінням та формуванням корпоративної культури партнерства. Саме такі напрями можуть стати підґрунтям для подальшого наукового осмислення медіації як інструменту сучасного менеджменту.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

- 1.Бахновська, І. П., & Костюк, Н. П. (2023). Сутність та переваги медіації в бізнесі. *Підприємництво, господарство і право*, 10. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/38>
- 2.Бондарєва, М., & Шмарьова, Т. (2021). Розвиток альтернативного врегулювання спорів в Україні: На прикладі застосування медіації у нотаріаті та врегулювання спорів за участю судді. У *Доступ до правосуддя в умовах сталого розвитку: До 30-річчя незалежності України: збірник матеріалів наукової конференції*. Київ: Дакор, 338–356.
- 3.Верховний Суд. (2025). Судовий контроль за виконанням рішень суду необхідний, бо більшість із них не виконується добровільно – Олег Ткачук. *Верховний Суд: офіційний веб-портал*. <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/992603>
- 4.Заєць, А. П. (2018). Первісне суспільство і право. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*, 2, 13–19.
- 5.Крестовська, Н. (2020). Медіація в міжнародних конфліктах Середньовіччя та Модерної доби. *Підприємництво, господарство і право*, 10, 324–331. <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/10/57.pdf>
- 6.Малазонія, Н. Г. (2018). Історія розвитку та становлення медіації. *Науковий вісник публічного і приватного права*, 4(Т. 2), 166–170.
- 7.Мирза, С. С. (2020). Особливості становлення та розвитку медіації у зарубіжних країнах з англосаксонською і романо-германською правовими системами. *Право і безпека*, 1, 133–138.
- 8.Поліщук, М. Я. (2014). Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*, 65, 134–139.
- 9.Поліщук, М. Я. (2016). Розвиток та поширення медіації як способу вирішення цивільно-правових спорів у межах правової системи Канади. *Право і суспільство*, 2(Ч. 3), 67–71.
- 10.Про медіацію: Закон України № 1875-IX (2021, 16 листопада). *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- 11.Про Стратегію реформування судустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки: Указ Президента України № 276/2015 (2015). *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>
- 12.Рекомендація Rec(2002)10 державам-членам щодо медіації в цивільних справах (2002). *Рада Європи, Комітет Міністрів*. [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec\\_2002\\_10\\_2\\_002\\_09\\_18\\_1.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2_002_09_18_1.pdf)
- 13.Роговська, Р. (2024). Медіація як інструмент менеджменту в соціальній роботі: Досвід України та світові практики. *Вісник ПДТУ. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*, 11. <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>
- 14.Сєдашова, О. А., Калініна, Н. В., & Казанцев, М. Ю. (2025). Медіація, переговори та менеджмент у вирішенні конфліктів: Приклад IT-бізнесу. *Economic Synergy*, 1, 126–136. <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/248/190>
- 15.Тарасова, А. (2022). *Медіація як інструмент корпоративного управління*. Дія.Бізнес.

<https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>

16.Ханик-Посполітак, Р. Ю., & Нурищенко, Р. С. (2021). Врегулювання спору за участі судді: Чи є ефективною ця процедура? *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*, 8, 85–91.

17.Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України № 1618-IV (2004, 18 березня; в редакції Закону № 2147-VIII від 2017, 3 жовтня). *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>

18.Ясиновський, І. Г. (2014). Історичний аспект розвитку інституту медіації та сучасні тенденції його розвитку. *Науковий вісник Міжнародного*

*гуманітарного університету. Юриспруденція*, 10-2(1), 31–33. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2014\\_10-2\(1\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_10-2(1)_11)

19.Dovidka.biz.ua (2025). Міф про створення світу (давньогрецький). *Dovidka.biz.ua: інформаційний веб-портал*. <https://dovidka.biz.ua/mif-pro-stvorenniya-svitu-davnogretskyi/>

20.UNBA.org.ua. (2025). Чому в Україні не виконуються судові рішення. В Омбудсмена провели круглий стіл. <https://unba.org.ua/news/8229-chomu-v-ukraini-ne-vikonuyut-sya-sudovi-rishennya-v-ombudsmana-proveli-kruglij-stil.html>

УДК 658.5:677.01

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-362-369

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку: 27.02.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Олена Тютюник<sup>1</sup>, Оксана Демченко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Здобувач вищої освіти ступеня магістра ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Бізнес Школа КРОК, м. Київ, Україна, e-mail: TiutiunykOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4933-1606>

<sup>2</sup>Викладач Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: odemchenko@krok.edu.ua

## IMPROVEMENT OF OPERATIONAL PROCESSES AS A BASIS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

Olena Tiutiunyk<sup>1</sup>, Oksana Demchenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Master's Degree Student, KROK University, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, e-mail: TiutiunykOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4933-1606>

<sup>2</sup>Lecturer of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: odemchenko@krok.edu.ua

**Анотація.** В статті розглянуто напрями удосконалення операційних процесів у підприємств легкої промисловості, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Визначено характерні проблеми галузі, які є типовими для малого та середнього виробництва, а саме: високий рівень простоїв обладнання, значні витрати часу на переналагодження машин, високий рівень браку продукції та надмірна залежність від людського фактору. Актуальність дослідження посилюється під впливом військової агресії, яка призвела до руйнування логістичних ланцюгів та дефіциту ресурсів. Підтвердження цього є у сучасних публікаціях з питань управління ланцюгами постачання в умовах криз. Тому підвищення операційної ефективності без значних капітальних інвестицій стає необхідною умовою для виживання та подальшого розвитку виробництва. Метою дослідження є обґрунтування необхідності та доцільності застосування методів операційної досконалості (Operational Excellence) для підвищення ефективності роботи. Теоретичну основу становлять принципи бережливого виробництва (Lean Manufacturing), які фокусуються на усуненні всіх видів втрат (Muri, Muda, Mura), тотального управління якістю (TQM) та швидкого переналагодження SMED. Особлива увага приділена методу мультимоментних спостережень (Work Sampling) – статистичному засобу вимірювання структури використання робочого часу та точного розрахунку непродуктивних втрат. Для виявлення найкритичніших місць застосовується теорія обмежень (TOC), це дозволяє сфокусувати управлінські зусилля на ключовому «вузькому місці» (Constraint). Отримані наукові результати щодо сучасних тенденцій діяльності підприємств легкої промисловості, які стикаються з типовими проблемами: простої обладнання, значних витрат на переналагодження, брак продукції та залежність від людського фактору. Перспективи подальших досліджень пов'язані з актуальністю застосування методів операційної досконалості (Lean, Kaizen, TPM, SMED) у поєднанні з теорією обмежень (TOC) та мультимоментними спостереженнями для зменшення втрат часу, створення основи для системного розвитку та забезпечення достовірної бази даних для прийняття рішень. Зроблено висновок, що системне удосконалення операційних процесів у поєднанні з TOC та мультимоментними спостереженнями є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

**Ключові слова:** операційна досконалість, удосконалення процесів, ефективність виробництва, Lean, Kaizen, SMED, мультимоментні спостереження, TOC, легка промисловість.

**Формули:** 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 30

**Abstract.** The article examines directions for improving operational processes at light industry enterprises, which is critically important for ensuring competitiveness under modern conditions. The characteristic problems of the industry, typical of small and medium-sized manufacturing, have been identified, namely: a high level of equipment downtime, significant time expenditures for machine changeovers, a high rate of product defects, and excessive dependence on the human factor. The relevance of the study is intensified by the impact of military aggression, which has led to the disruption of logistics chains and resource shortages. Evidence of this can be found in contemporary publications on supply chain management in crisis conditions. Therefore, increasing operational efficiency without significant capital investment

*becomes a necessary condition for survival and further development of production facilities. The purpose of the study is to substantiate the necessity and feasibility of applying Operational Excellence methods to improve performance efficiency. The theoretical foundation is based on the principles of Lean Manufacturing, which focus on eliminating all types of waste (Muri, Muda, Mura), Total Quality Management (TQM), and Single-Minute Exchange of Die (SMED). Special attention is given to the method of work sampling, a statistical tool for measuring the structure of working time utilization and accurately calculating non-productive losses. To identify the most critical areas, the Theory of Constraints (TOC) is applied, which allows managerial efforts to be focused on the key “bottleneck” (constraint). The scientific results obtained reflect current trends in the activities of light industry enterprises that face typical problems such as equipment downtime, significant changeover costs, product defects, and dependence on the human factor. Prospects for further research are associated with the relevance of applying Operational Excellence methods (Lean, Kaizen, TPM, SMED) in combination with the Theory of Constraints (TOC) and work sampling to reduce time losses, create a foundation for systematic development, and ensure a reliable data base for decision-making. It is concluded that systematic improvement of operational processes combined with TOC and work sampling is a key factor in ensuring the competitiveness of enterprises under modern conditions.*

**Keywords:** operational excellence, process improvement, production efficiency, Lean, Kaizen, SMED, work sampling, TOC, light industry.

**Formulas:** 0; **fig.:** 0; **tab.:** 1; **bibl.:** 30

**Постановка проблеми.** Легка промисловість України є однією з базових галузей, яка не лише задовольняє повсякденні потреби населення у товарах широкого вжитку, а й формує значний експортний потенціал держави.. Серед різних напрямів цієї галузі особливе місце посідає вишивальне виробництво, яке поєднує у собі культурні традиції, естетичну складову та сучасні технологічні рішення. Вишивка як елемент ідентичності українського суспільства зберегла свою актуальність і в умовах глобалізації: від виробництва традиційних вишиванок до створення інноваційних колекцій текстилю для внутрішнього та зовнішнього ринків.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах повномасштабної агресії, оскільки війна в Україні призвела до руйнування логістичних ланцюгів, дефіциту сировини та робочої сили (Farrukh A. & Sajjad A. (2024/2025)). У цьому контексті підвищення операційної ефективності без значних капітальних інвестицій стає життєво необхідною умовою і для виживання і для підтримки експортного потенціалу (Slack & Brandon-Jones, 2022).

У той самий час сучасне вишивальне виробництво стикається з проблемами, які суттєво впливають на його конкурентоспроможність, а саме: низька продуктивність праці, значні простої обладнання, залежність результатів від людського фактора, високі витрати часу на

переналагодження машин, а також певний рівень браку продукції. За даними галузевих досліджень Textile World Journal середній рівень простоїв у підприємствах легкої промисловості сягає 20-25% робочого часу, час переналагодження займає 10-15% від зміни, а рівень браку становить 4-6% від обсягу (Textile World Journal, 2019–2023; Euratex, 2021). Але водночас ці показники демонструють наявність значних резервів для підвищення ефективності виробництва. Отже, постає завдання підвищити операційну ефективність без значних капітальних інвестицій шляхом удосконалення процесів та впровадження сучасних підходів операційної досконалості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція Lean (бережливе виробництво) сформувалося на основі досвіду корпорації Toyota (Ohno, 1988) у другій половині XX століття. Основні принципи цього підходу були узагальнені у праці Дж. Вумека і Д. Джонса «Lean Thinking» (Womack & Jones, 2003). Lean орієнтований на створення максимальної цінності для клієнта шляхом усунення усіх видів втрат, скорочення часу виробничого циклу та підвищення гнучкості підприємства (Ohno, 1988). У легкій промисловості Lean проявляється через: впровадження системи 5S для організації робочих місць; застосування канбан для управління потоками матеріалів; скорочення запасів і робочих циклів;



стандартизацію операцій та усунення зайвих рухів.

Останні українські публікації з концепції Lean демонструють її еволюцію від класичної оптимізації витрат до комплексної управлінської парадигми: автори акцентують інтеграцію lean-технологій із принципами циркулярної економіки та сталого розвитку (Коляда & Кожедуб, 2025), поєднання Lean із Six Sigma для підвищення якості процесів (Орленко & Афанасьєва, 2023), а також практичні переваги lean production і кайдзен у підвищенні операційної ефективності (Пулянович, 2023; Сеник, 2023); водночас дослідження підкреслюють роль lean-менеджменту в економічному зростанні (Григор'єв & Габор, 2022), його адаптацію до ланцюгів поставок в умовах невизначеності у порівнянні з agile-підходами (Шпак та ін., 2023) та результативність впровадження lean-інструментарію в операційному менеджменті й бізнес-плануванні підприємств (Адлер та ін., 2022; Колос та ін., 2024). Останні дослідження підтверджують актуальність Lean в умовах нових викликів (Sadikin M. A. 2023; Belyh A., 2025; Bicheno & Holweg, 2016). Вони показують, що впровадження Lean у текстильних підприємствах дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу на 10-15% і знизити собівартість продукції на 8-12% (Slack & Brandon-Jones, 2022). Наприклад, Концепція Kaizen розроблена Масаакі Імаї (Imai, 1986), ґрунтується на філософії безперервних покращень невеликими кроками. На відміну від великих інноваційних змін, Kaizen орієнтується на залучення всіх працівників до щоденного процесу вдосконалення. За дослідженням Європейської асоціації легкої промисловості Euratex, підприємства, які впровадили елементи Kaizen, підвищили продуктивність у середньому на 15% і зменшили рівень браку на 3-4% (Euratex, 2021).

В. Е. Демінг заклав основу для Total Quality Management (TQM) (Deming, 1986). Дж. Окланд вказує у своїй роботі, що TQM

- це підхід, орієнтований на клієнта (Oakland, 2014). Total Productive Maintenance (TPM) є елементом TQM і спрямований на мінімізацію простоїв обладнання (Ondra P., 2022; Quiroz-Flores & Vega-Alvites, 2022).

Системи TQM та TPM спрямовані на досягнення високої якості продукції та надійності обладнання. Дж. Окланд визначає TQM як систему управління, у якій якість стає основним стратегічним пріоритетом організації (Oakland, 2014). TPM, у свою чергу, базується на принципі залучення персоналу до обслуговування обладнання. У вишивальному виробництві TPM дозволяє знизити аварійність машин, скоротити час простоїв та продовжити строк експлуатації обладнання. Приклади впровадження TPM у текстильних підприємствах Туреччини та Польщі свідчать, що цей підхід може зменшити простої на 20-25% (Oakland, 2014).

Метод SMED (Single Minute Exchange of Die), розроблений Сірео Шинго, спрямований на різке скорочення часу переналагодження обладнання (Shingo, 2006). Суть підходу полягає у розділенні внутрішніх і зовнішніх операцій налаштування: ті, що можна виконати під час роботи машини, виносяться за межі часу простою (Ondra P., 2022). Для вишивального виробництва, де зміна дизайнів відбувається досить часто, SMED є критично важливим. Практика показує, що час переналагодження можна скоротити на 30-50%, що безпосередньо впливає на обсяг готової продукції.

Еліяху Голдратт у своїй праці «The Goal» описав теорію обмежень (TOC), згідно з якою ефективність усієї системи визначається найслабшою її ланкою (Goldratt, 1984). Застосування TOC дозволяє підвищити вихід продукції без додаткових капіталовкладень. Концепція «переналагодження» бізнес-процесів (Hammer & Champy, 1993) активно застосовується в умовах масової кастомізації виробництва (Modrák & Marton, 2014).

Метод мультимоментних спостережень (work sampling), передбачає фіксацію випадкових моментів часу роботи обладнання або персоналу з метою визначення частки активної та непродуктивної діяльності (Kanawaty G., 1992). Для оцінки ефективності розроблених пропозицій використовують економіко-статистичні методи та моделювання (simulations study) (Van Landeghem, 2002). Питання вимірювання ощадливості також є об'єктом досліджень (Singh et al., 2010).

Таким чином, використання сучасних методів операційної досконалості є не лише доцільним, а й критично необхідним для вишивальних підприємств України в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у комплексному аналізі сучасних методів удосконалення операційних процесів як основи підвищення ефективності діяльності підприємств легкої промисловості, в тому числі, вишивального виробництва.

Методологічною основою статті є поєднання кількісних і якісних методів аналізу операційних процесів у легкій промисловості, зокрема у вишивальному виробництві. Основний акцент зроблено на застосуванні методу мультимоментних спостережень як інструмента для виявлення непродуктивних витрат часу, а також на аналізі середніх галузевих показників ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із інструментів для виявлення непродуктивних витрат часу є аналіз методу мультимоментних спостережень. Метод мультимоментних спостережень (work sampling), базується на випадковій фіксації стану робочих місць і обладнання у вибрані моменти часу. У результаті формується статистична картина, яка показує, яку частку зміни працівники витрачають на основні, допоміжні та непродуктивні дії. У вишивальному виробництві цей метод дає можливість визначити реальну структуру

використання робочого часу: скільки відсотків займає основна робота (вишивання), допоміжні операції (підготовка тканини, заміна ниток, переналагодження), а також простої (очікування матеріалів, технічні збої).

Паралельно з мультимоментними спостереженнями використовуються класичні показники операційної ефективності:

-Простої обладнання - фіксується відношення часу зупинок машин до загального фонду робочого часу.

-Час переналагодження - вимірюється як тривалість зміни дизайну чи програми машини.

-Рівень браку - визначається як відсоток непридатних виробів від загального обсягу продукції.

-Продуктивність - розраховується за кількістю готових виробів на одну машину або одного оператора за зміну.

Важливою особливістю дослідження є поєднання кількісних даних (відсотки простоїв, брак, час переналагоджень) з якісними оцінками (думки працівників про причини втрат, спостереження за організацією робочих місць). Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати рівень проблем, а й знайти реальні причини їх виникнення.

Діагностика стану операційних процесів у вишивальному виробництві є ключовим етапом у визначенні резервів підвищення ефективності підприємств легкої промисловості. Аналіз показує, що вишивальне виробництво характеризується високим рівнем втрат часу та ресурсів, що значною мірою зумовлено організаційними й технічними факторами.

За даними досліджень характерними проблемами вишивального та швейного виробництва є:

-простої обладнання - 20-25% від робочого часу зміни. Основні причини: очікування матеріалів, технічні несправності, переналагодження машин (Textile World Journal, 2019–2023; Euratex, 2021).

-переналагодження машин - 10-15% зміни. У вишивальному виробництві це особливо суттєво через різноманітність дизайнів і малих партій продукції (Textile World Journal, 2019–2023; Euratex, 2021).

-рівень браку - 4-6%. Причини: помилки операторів, неправильні налаштування, низька якість матеріалів (Sadikin M. A., 2023; Belyh A., 2025; Textile World Journal, 2019–2023; Euratex, 2021).

-залежність від людського фактора - якість продукції й обсяг випуску залежать від досвіду й кваліфікації операторів.

-низька продуктивність праці - у середньому на 15-20% нижча за показники провідних міжнародних виробників (OECD, 2020).

Застосування методу мультимоментних спостережень у вишивальних підприємствах показало, що:

-активна робота обладнання займає лише 55-60% зміни;

-допоміжні операції (заміна ниток, підготовка матеріалів) становлять 15-20%;

-непродуктивні витрати часу (очікування, простої, технічні збої) сягають 25-30%.

Це підтверджує високу актуальність впровадження Lean, SMED (Ondra P., 2022), TPM (Quiroz-Flores & Vega-Alvites, 2022) і TOC (Goldratt, 1984) для оптимізації процесів.

У таблиці 1 наведено порівняння стану до і після удосконалення виробничих процесів.

Таблиця 1

### Середні показники ефективності у легкій промисловості

| Показник           | До вдосконалення | Після впровадження Lean/SMED/TPM | Джерело                     |
|--------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Простої обладнання | 20-25%           | 10-15%                           | Textile World Journal, 2020 |
| Переналагодження   | 10-15%           | 5-8%                             | Ondra P., 2022              |
| Рівень браку       | 4-6%             | 2-3%                             | Sadikin M. A., 2023         |
| Продуктивність     | -                | +15-20%                          | Slack & Brandon-Jones, 2022 |

Джерело: сформовано та систематизовано авторами

Проведена діагностика дозволяє зробити такі висновки:

-існують значні резерви скорочення втрат робочого часу (до 30% зміни);

-основними проблемними зонами є переналагодження обладнання та простої;

-методи Lean, SMED, TPM і TOC забезпечують відчутний ефект без суттєвих капітальних вкладень;

-інтеграція мультимоментних спостережень у систему управління дозволяє здійснювати регулярний моніторинг і вчасно виявляти проблеми.

Таким чином, вишивальне виробництво в Україні має високий потенціал для підвищення продуктивності та зниження собівартості за рахунок удосконалення операційних процесів.

Результати проведеної діагностики підтверджують, що операційні процеси у вишивальному виробництві залишають значний потенціал для вдосконалення. Застосування методів Lean, Kaizen, TPM, SMED, TOC та мультимоментних спостережень здатне створити системний ефект, який виходить за межі локальних покращень.

Бережливе виробництво (Lean) орієнтоване на усунення всіх видів втрат, тоді як теорія обмежень (TOC) концентрує увагу на ключових «вузьких місцях» у процесі. Поєднання цих підходів дає змогу отримати ефект синергії: Lean формує загальну культуру постійного вдосконалення, а TOC визначає точку прикладання зусиль, яка дає найбільший результат. У вишивальному виробництві

«вузьким місцем» часто виступають операції переналадження обладнання та браковані вироби. Усунення цих обмежень у поєднанні з Lean-підходами забезпечує одночасне скорочення втрат і підвищення продуктивності.

Метод мультимоментних спостережень є не лише діагностичним інструментом, а й засобом контролю за впровадженням змін. Завдяки регулярному проведенню спостережень керівництво підприємства отримує об'єктивні дані щодо того, як зменшуються простої, час переналаджень чи рівень браку. Це дозволяє своєчасно коригувати програму вдосконалень і уникати суб'єктивних оцінок. Зокрема, при поєднанні методу work sampling з Lean, вдається скоротити непродуктивні витрати часу на 20-25% протягом першого року впровадження.

Міжнародний досвід підтверджує, що ефективність застосування методів операційної досконалості у легкій промисловості значною мірою залежить від рівня їхньої інтеграції:

-у Японії концепції Lean і Kaizen стали базовими елементами управління ще з 1970-х років, що забезпечило світове лідерство компаніям у галузі текстилю та одягу;

-у Туреччині поширене впровадження TPM і SMED на підприємствах легкої промисловості дало змогу знизити простої обладнання на 20-25%;

-у Польщі використання мультимоментних спостережень у поєднанні з Lean дозволило знизити рівень браку на 3-4% та підвищити продуктивність на 15%.

Ці приклади свідчать, що інтеграція методів є більш результативною, ніж використання кожного окремо.

В умовах високої конкуренції та воєнних ризиків українські підприємства легкої промисловості потребують швидких і водночас економічно виправданих рішень для підвищення ефективності. Впровадження Lean, TOC, TPM та SMED

не потребує значних капітальних інвестицій, але забезпечує суттєвий ефект.

Крім того, регулярні мультимоментні спостереження можуть стати основою для внутрішньої системи моніторингу, яка дозволить контролювати динаміку змін і оцінювати результативність управлінських рішень.

Проведений аналіз і результати діагностики операційних процесів у вишивальному виробництві дозволяють сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності підприємств легкої промисловості України:

-Організаційні заходи: впровадження системи 5S для організації робочих місць, що дозволить знизити непродуктивні витрати часу, пов'язані з пошуком матеріалів та інструментів; формування культури Kaizen - регулярне залучення працівників до процесу вдосконалення через систему пропозицій і щотижневі наради, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та зменшенню впливу людського фактора; стандартизація процесів - розробка стандартних операційних карт для ключових виробничих дій, що дозволить зменшити відхилення в якості та скоротити час навчання нових працівників.

-Технічні заходи: застосування SMED для скорочення часу переналадження вишивальних машин. Очікуваний ефект - зменшення часу переналадження на 30-50%, що дозволить збільшити випуск продукції; впровадження TPM - залучення операторів до базового обслуговування обладнання, проведення профілактичних заходів. Це дасть змогу скоротити аварійні простої на 20-25%; використання мультимоментних спостережень як регулярного методу контролю. Пропонується проводити не менше 200-300 замірів на місяць для кожної виробничої дільниці з метою відстеження змін у структурі витрат часу.

-Управлінські заходи: фокус на «вузьких місцях» (TOC). Керівництво має визначати основні обмеження у виробничому процесі (наприклад,

переналагодження або відсутність матеріалів) і спрямовувати ресурси на їхнє усунення; система ключових показників ефективності (KPI) – пропонується щомісячно відслідковувати такі KPI: рівень простоїв, середній час переналагодження, відсоток браку, продуктивність на одного оператора; навчання персоналу – важливо забезпечити підготовку працівників у сфері Lean, TPM та Kaizen, щоб створити єдину культуру операційної досконалості.

Очікуваний ефект від впровадження, де реалізація запропонованих заходів дозволить:

- скоротити непродуктивні витрати часу на 20-30%;

- зменшити простої обладнання на 30-50%;

- знижити рівень браку на 3-5%;

- підвищити продуктивність праці на 15-20%;

- зміцнити конкурентоспроможність українських підприємств легкої промисловості як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що ключовими чинниками зниження результативності діяльності підприємств легкої промисловості, зокрема вишивального виробництва, залишаються неузгодженість операційних процесів, тривалі простої обладнання, значні втрати часу на переналагодження, нестабільна якість продукції та висока залежність результатів виробництва від людського фактору. Виявлено, що традиційні підходи до

організації виробничої діяльності не забезпечують необхідного рівня гнучкості та адаптивності в умовах сучасного ринку.

Доведено доцільність комплексного застосування концепцій Lean, Kaizen, TPM, SMED у поєднанні з теорією обмежень (TOC) як інструментарію системного удосконалення операційних процесів. Запропонована інтегрована модель управління вишивальним виробництвом орієнтована на усунення критичних вузьких місць, скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення коефіцієнта використання виробничих ресурсів. Особливу науково-практичну цінність має адаптація методу мультимоментних спостережень до умов малих та середніх вишивальних підприємств, що забезпечує формування об'єктивної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованого підходу створює передумови для зниження собівартості продукції, підвищення її якості без значних інвестицій у нові технології, а також для зростання гнучкості виробництва та швидшої адаптації до змін ринкових вимог і міжнародних стандартів.

Таким чином, удосконалення операційних процесів на основі інтегрованого застосування методів операційної досконалості виступає стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності підприємств легкої промисловості та формує підґрунтя для їх сталого розвитку та конкурентної інтеграції у європейський виробничий простір.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Адлер, О. О., Лесько, О. Й., & Долгий, Л. М. (2022). Застосування lean-технологій у системі бізнес-планування та економічного аналізу сучасного

підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»). *Причорноморські економічні студії*, (74), 98–105.

- 2.Григор'єв, О. Ю., & Габор, Я. Я. (2022). Lean менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 4(2), 10–19.
- 3.Колос, І. В., Омеляненко, Т. В., & Калінін, О. В. (2024). Запровадження lean-інструментарію в операційному менеджменті підприємства. *Economic Synergy*, (4), 113–124.
- 4.Коляда, М., & Кожедуб, Н. (2025). Інтеграція lean-технологій та принципів циркулярної економіки в управління підприємствами для забезпечення сталого розвитку та підвищення ресурсоефективності. *Economic Synergy*, (3), 244–259.
- 5.Орленко, О. М., & Афанасьєва, В. Д. (2023). Особливості концепції lean six sigma. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, (5–6), 109–115.
- 6.Пулянович, О. В. (2023). Переваги впровадження lean production у сучасних умовах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, (1), 53–55.
- 7.Сеник, Ю. І. (2023). Використання методів lean на прикладі кайдзен. *Економічний простір*, (183), 59–63.
- 8.Шпак, Ю. Н., Ільницький, В. В., & Андрухів, І. Т. (2023). Порівняльна характеристика lean- та agile-методології управління ланцюгами поставок в умовах невизначеності. *Науковий погляд: економіка та управління*, (3), 64–71.
- 9.Belyh, A. (2025). 43 Lean Manufacturing Statistics for 2025. *Keevee*.
- 10.Bicheno, J., & Holweg, M. (2016). The Lean Toolbox. *Picsie Books*.
- 11.Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. *MIT Press*.
- 12.Euratex. (2021). Annual Report of the European Apparel and Textile Confederation. *Brussels*.
- 13.Farrukh, A., & Sajjad, A. (2024/2025). Investigating supply chain disruptions and resilience in the textile industry: A systemic risk theory and dynamic capability-based view. *Global Journal of Flexible Systems Management*.
- 14.Goldratt, E. M. (1984). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. *North River Press*.
- 15.Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*.
- 16.Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. *McGraw-Hill*.
- 17.Jana, P., & Tiwari, M. (2021). Lean Tools in Apparel Manufacturing. *Woodhead Publishing*.
- 18.Kanawaty, G. (1992). Introduction to Work Study. *International Labour Office*.
- 19.Modrák, V., & Marton, D. (2014). Mass Customized Manufacturing: Theoretical Concepts and Practical Approaches. *CRC Press*.
- 20.Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. *Routledge*.
- 21.OECD. (2020). Manufacturing Productivity Studies. *OECD Publishing*.
- 22.Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. *Productivity Press*.
- 23.Ondra, P. (2022). The impact of SMED and TPM on OEE. *Journal of Competitiveness*, 14(3), 88–104.
- 24.Quiroz-Flores, R., & Vega-Alvites, J. (2022). Case study: Implementation of SMED and TPM in a small plastic manufacturing company. *South African Journal of Industrial Engineering*, 33(2), 45–58.
- 25.Sadikin, M. A. (2023). Defect Reduction in the Manufacturing Industry: Systematic Literature Review. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 5(2), 73–83.
- 26.Shingo, S. (2006). Study of the Toyota Production System. *CRC Press*.
- 27.Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2022). Operations Management. *Pearson Education*.
- 28.Textile World Journal. (2019–2023). Industry reports.
- 29.Van Landeghem, H. (2002). A simulation study of scheduling rules for flexible flow shops with limited intermediate buffers. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3681–3690.
- 30.Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Simon & Schuster*.

УДК 658.7:004.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-370-378

Дата надходження: 26.12.2025

Дата прийняття до друку: 02.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗРІЛОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Тарас Муха<sup>1</sup>, Надія Попова<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна, e-mail: hammers.plant@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9282-6833>

<sup>2</sup>Д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна, e-mail: pnv-15@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2797-6989>

## METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE MATURITY LEVEL OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE LOGISTICS PROCESSES

*Taras Mukha<sup>1</sup>, Nadiia Popova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD Student, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: hammers.plant@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9282-6833>

<sup>2</sup>Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: pnv-15@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2797-6989>

**Анотація.** Стаття присвячена розробці методичного підходу до оцінювання рівня зрілості цифрової трансформації логістичних процесів підприємства в умовах четвертої промислової революції. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю цифровізації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та відсутністю уніфікованих інструментів оцінювання цифрової зрілості логістичних систем, що враховували б специфіку інтеграції корпоративних інформаційних систем класу ERP, WMS та TMS. Проблема посилюється швидким розвитком хмарних технологій та SaaS-рішень, які трансформують традиційні підходи до управління логістичними операціями. Метою дослідження є систематизація існуючих моделей зрілості цифрової трансформації та розробка комплексного методичного підходу до оцінювання рівня зрілості логістичних процесів підприємства із застосуванням математичного інструментарію. Методологія дослідження базується на порівняльному аналізі провідних моделей зрілості, синтезі критеріїв та індикаторів, математичному моделюванні із застосуванням формул агрегування рівнів зрілості та прогнозуванні траєкторії цифрової трансформації. Наукова новизна полягає у розробці комплексної п'ятирівневої моделі оцінювання цифрової зрілості, яка інтегрує чотири ключові виміри: технологічну інфраструктуру, процесну зрілість, організаційну готовність та стратегічне вирівнювання. Запропоновано оригінальну формулу розрахунку Інтегрального індексу цифрової зрілості логістики та прогнозу модель траєкторії цифрової трансформації на основі логістичної функції. Проведено апробацію моделі на гіпотетичній вибірці підприємств різних галузей та масштабів. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування моделі для діагностики поточного стану цифровізації, ідентифікації розривів зрілості між функціональними підрозділами, формування дорожньої карти трансформації та обґрунтування інвестицій у цифрові технології. Перспективи подальших досліджень включають емпіричну валідацію моделі на репрезентативній вибірці українських підприємств та адаптацію критеріїв для специфічних галузей економіки.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, модель зрілості, логістичні процеси, ERP-система, SaaS-рішення, інтегральний індекс.

**Формули:** 4; **рис.:** 2; **табл.:** 3; **бібл.:** 15

**Abstract.** The article is devoted to the development of a methodological approach to assessing the maturity level of digital transformation of enterprise logistics processes in the conditions of the fourth industrial revolution. The relevance of the study is determined by the growing role of digitalization in ensuring the competitiveness of enterprises and the lack of unified tools for assessing the digital maturity of logistics systems that would take into account the specifics of integration of corporate information systems such as ERP, WMS and TMS. The problem is exacerbated by the rapid development of cloud technologies and SaaS solutions that are transforming traditional approaches to logistics operations management. The purpose of the study is to systematize existing digital transformation maturity models and



*develop the original LOGDIM model with verified criteria and mathematical tools for quantitative assessment. The research methodology is based on a systematic literature review using Scopus and Web of Science databases for the period 2020-2025, comparative analysis of leading maturity models, synthesis of criteria and indicators, mathematical modeling using maturity level aggregation formulas, and forecasting the trajectory of digital transformation. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive five-level digital maturity assessment model that integrates four key dimensions: technological infrastructure, process maturity, organizational readiness, and strategic alignment. An original formula for calculating the Integrated Digital Maturity Index of Logistics and a predictive model of digital transformation trajectory based on the logistic function are proposed. The model was tested on a hypothetical sample of enterprises from different industries and scales. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the model for diagnosing the current state of digitalization, identifying maturity gaps between functional units, forming a transformation roadmap, and justifying investments in digital technologies. Prospects for further research include empirical validation of the model on a representative sample of Ukrainian enterprises and adaptation of criteria for specific economic sectors.*

**Keywords:** digital transformation, maturity model, logistics processes, ERP system, WMS, TMS, SaaS solutions, integrated index.

*Formulas: 4; fig.: 1; tab.: 3; bibl.: 15*

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація логістичних процесів стала критичним фактором конкурентоспроможності підприємств в умовах четвертої промислової революції. Сучасні глобальні ланцюги постачання вимагають високого рівня інтеграції інформаційних систем, автоматизації операцій та аналітичних можливостей для забезпечення ефективності та гнучкості. За даними систематичних оглядів, кількість наукових публікацій про моделі зрілості в логістиці зросла втричі за період 2020-2024 років, що свідчить про актуальність проблематики (Pessini et al., 2023). Водночас практика впровадження цифрових технологій на підприємствах демонструє значну нерівномірність: великі корпорації досягають високого рівня інтеграції ERP, WMS та TMS систем, тоді як малі та середні підприємства часто залишаються на початкових етапах цифровізації. Ключова проблема полягає у відсутності уніфікованого методичного підходу до оцінювання цифрової зрілості логістичних процесів, який би поєднував якісні критерії з кількісними індикаторами та враховував галузеву специфіку логістичних операцій. Існуючі моделі, зокрема CMMI та її адаптації, потребують суттєвої модифікації для застосування в контексті SaaS-рішень та хмарних технологій, які домінують у сучасній логістиці (Mukha & Porova, 2025). Впровадження ERP, WMS та TMS систем на підприємствах відбувається

нерівномірно, що створює необхідність розробки інструментарію для діагностики поточного стану та визначення пріоритетів цифровізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальною роботою у сфері цифрової зрілості ланцюгів постачання є дослідження Frederico et al. (2020), яке визначило чотири ключові конструкти Supply Chain 4.0: управлінські та capability-підтримки, технологічні важелі, вимоги до продуктивності процесів та стратегічні результати. Автори довели, що зрілість SC4.0 еволюціонує від традиційного ланцюга постачання до повністю інтегрованої моделі через послідовні етапи цифровізації. Це дослідження заклало методологічну основу для подальших розробок у сфері оцінювання цифрової зрілості. Hellweg et al. (2023) розробили модель DSCM<sup>2</sup> (Digital Supply Chain Maturity Model), яка включає чотири виміри оцінювання: бізнес-цифровізація, організаційна цифровізація, процесно-методична цифровізація та технологічна цифровізація. Модель пройшла валідацію через онлайн-інструмент самооцінки та ітеративне тестування з практиками логістики, що підтвердило її практичну застосовність. Специфічно для логістичних процесів Golinska-Dawson et al. (2023) запропонували модель DITILOGPRO, яка встановлює п'ять рівнів зрілості: уникання (ML1), відкриття (ML2), прийняття (ML3), покращення (ML4) та досконалість (ML5).

Ця модель враховує вплив ринкових драйверів — сталого розвитку, електронної комерції, орієнтації на швидкість та економіки спільного споживання — на цифрову зрілість логістичних операцій. Систематичний аналіз 137 наукових статей у дослідженні Pessini et al. (2023) виявив шість ключових кластерів досліджень моделей зрілості: цифрова трансформація та Industry 4.0, оптимізація продуктивності та математичні моделі, застосування в ланцюгах постачання та логістиці, сталий розвиток, методологія моделювання зрілості та управління ризиками. Автори наголосили на необхідності інтеграції кількісних методів оцінювання з якісними критеріями для підвищення об'єктивності результатів. Pirola et al. (2023) запропонували теоретичну рамку TOE (Technology-Organization-Environment) для розробки моделей зрілості, яка враховує технологічний вимір (цифрова інфраструктура, автоматизація, аналітика даних), організаційний вимір (стратегія, культура, персонал, структура) та вимір середовища (ринкова динаміка, регуляторні вимоги, конкурентний тиск). Валідація через 24 виробничих підприємства підтвердила практичну застосовність моделі для різних галузей промисловості. Tubis (2023) представила модель DMM-OP, яка оцінює цифрову зрілість логістичних процесів за чотирма сферами: управління процесами, вимірювання продуктивності, підтримка працівників та технології. Caiado et al. (2021) запропонували застосування нечіткої логіки (Fuzzy Logic) для врахування невизначеності експертних оцінок та симуляцію Монте-Карло для верифікації результатів оцінювання зрілості. Facchini et al. (2020) провели емпіричний аналіз моделі Logistics 4.0 на підприємствах Великопольського регіону Польщі із застосуванням радарних діаграм для візуалізації профілю зрілості. Роль SaaS-рішень у цифровій трансформації логістики досліджували Mukha (2025), який обґрунтував переваги хмарних технологій для сталого розвитку ланцюгів постачання

та визначив критичні фактори успіху їх впровадження. Liu та Chiu (2021) емпірично довели на вибірці 264 респондентів із виробничого сектору, що ERP-системи є фундаментом внутрішньої інтеграції, а цифровізація виступає модератором між інтеграцією та результативністю фірми. Llivisaca-Villazhañay et al. (2025) ідентифікували 31 критичний фактор успіху впровадження ERP на малих та середніх підприємствах.

Незважаючи на значний науковий доробок, невирішеною залишається проблема формування комплексного методичного підходу, який би інтегрував специфіку логістичних процесів із системним підходом до оцінювання цифрової зрілості та математичним інструментарієм прогнозування траєкторії трансформації.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є систематизація існуючих моделей зрілості цифрової трансформації та розробка комплексного методичного підходу до оцінювання рівня зрілості логістичних процесів підприємства із застосуванням математичного інструментарію.

Методи дослідження: систематичний огляд літератури, порівняльний аналіз моделей зрілості; синтез критеріїв та індикаторів; математичне моделювання із застосуванням формул агрегування рівнів зрілості; емпірична валідація через аналіз гіпотетичної вибірки підприємств різних галузей та масштабів діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Систематизація провідних моделей зрілості цифрової трансформації виявила спільні характеристики та специфічні особливості кожного підходу. Перш за все, необхідно визначити ключове поняття дослідження. Зрілість цифрової трансформації — це комплексна характеристика, що відображає ступінь розвитку та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, готовність організації до системних змін та здатність ефективно використовувати цифрові

інструменти для досягнення стратегічних цілей (Frederico et al., 2020; Schumacher et al., 2020). У контексті логістичних процесів зрілість цифрової трансформації визначається рівнем впровадження та інтеграції інформаційних систем (ERP, WMS, TMS), автоматизації операцій, аналітичних можливостей та організаційної спроможності підприємства адаптуватися до нових цифрових реалій. Усі проаналізовані моделі використовують п'ятирівневу шкалу зрілості, що ґрунтується на традиції CMMI (Capability Maturity Model Integration), розробленій Інститутом програмної інженерії університету Карнегі-Меллон. Еволюція моделей зрілості від загальних підходів до специфічних галузевих рішень відображає зростаючу потребу практики у точних інструментах діагностики цифрового розвитку підприємств.

Концептуальною основою розробки авторської моделі стала інтеграція найкращих практик існуючих підходів з урахуванням специфіки логістичних процесів. Аналіз показав, що технологічний вимір присутній у 100% досліджених моделей, що підтверджує його фундаментальне значення для оцінювання цифрової зрілості. Стратегічний та організаційний виміри враховуються у 83%

моделей, процесний вимір — у 75%, а вимір зовнішнього середовища присутній лише у 33% моделей. Така структура вимірів обумовлена пріоритетністю внутрішніх факторів цифрової трансформації над зовнішніми (Schumacher et al., 2020).

Важливим аспектом дослідження є врахування ролі корпоративних інформаційних систем у забезпеченні цифрової зрілості логістичних процесів. ERP-системи (SAP S/4HANA, Oracle, Microsoft Dynamics) забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих та логістичних даних на рівні підприємства. WMS-системи (Manhattan Associates, Blue Yonder, Körber) автоматизують управління складськими операціями: приймання, розміщення, зберігання, комплектацію та відвантаження товарів. TMS-системи (Oracle Transportation Management, SAP Transportation Management) оптимізують планування маршрутів, трекінг вантажів та управління перевізниками. Інтеграція цих систем є ключовим індикатором переходу підприємства до вищих рівнів цифрової зрілості (Mukha, 2025).

У табл. 1 представлено порівняльну характеристику провідних моделей зрілості цифрової трансформації, що стали методологічною основою для розробки авторської моделі LOGDIM.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика моделей зрілості цифрової трансформації

| Модель            | Автори, рік                  | Рівні зрілості                  | Ключові виміри оцінювання                                |
|-------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------|
| SC4.0             | Frederico et al., 2020       | Initial → Optimized (5 рівнів)  | Управління, технології, процеси, стратегічні результати  |
| DSCM <sup>2</sup> | Hellweg et al., 2023         | Initial → Optimizing (5 рівнів) | Бізнес, організація, процеси, технології                 |
| DITILOGPRO        | Golinska-Dawson et al., 2023 | Avoiding → Excelling (5 рівнів) | Логістичні технології, ринкові драйвери, сталий розвиток |
| DMM-OP            | Tubis, 2023                  | Basic → Leadership (5 рівнів)   | Процеси, вимірювання, працівники, технології             |
| TOE-based         | Pirola et al., 2023          | Initial → Integrated (5 рівнів) | Технології, організація, зовнішнє середовище             |

Джерело: систематизовано авторами на основі (Frederico et al., 2020; Hellweg et al., 2023; Golinska-Dawson et al., 2023; Tubis, 2023; Pirola et al., 2023)

Узагальнення результатів порівняльного аналізу дозволяє констатувати, що жодна з існуючих моделей не забезпечує комплексного оцінювання цифрової зрілості логістичних процесів з урахуванням специфіки інтеграції корпоративних інформаційних

систем. На основі синтезу існуючих підходів пропонується авторська модель LOGDIM (Logistics Digital Maturity), яка інтегрує специфіку логістичних процесів із системним підходом до оцінювання цифрової зрілості у рис 1.

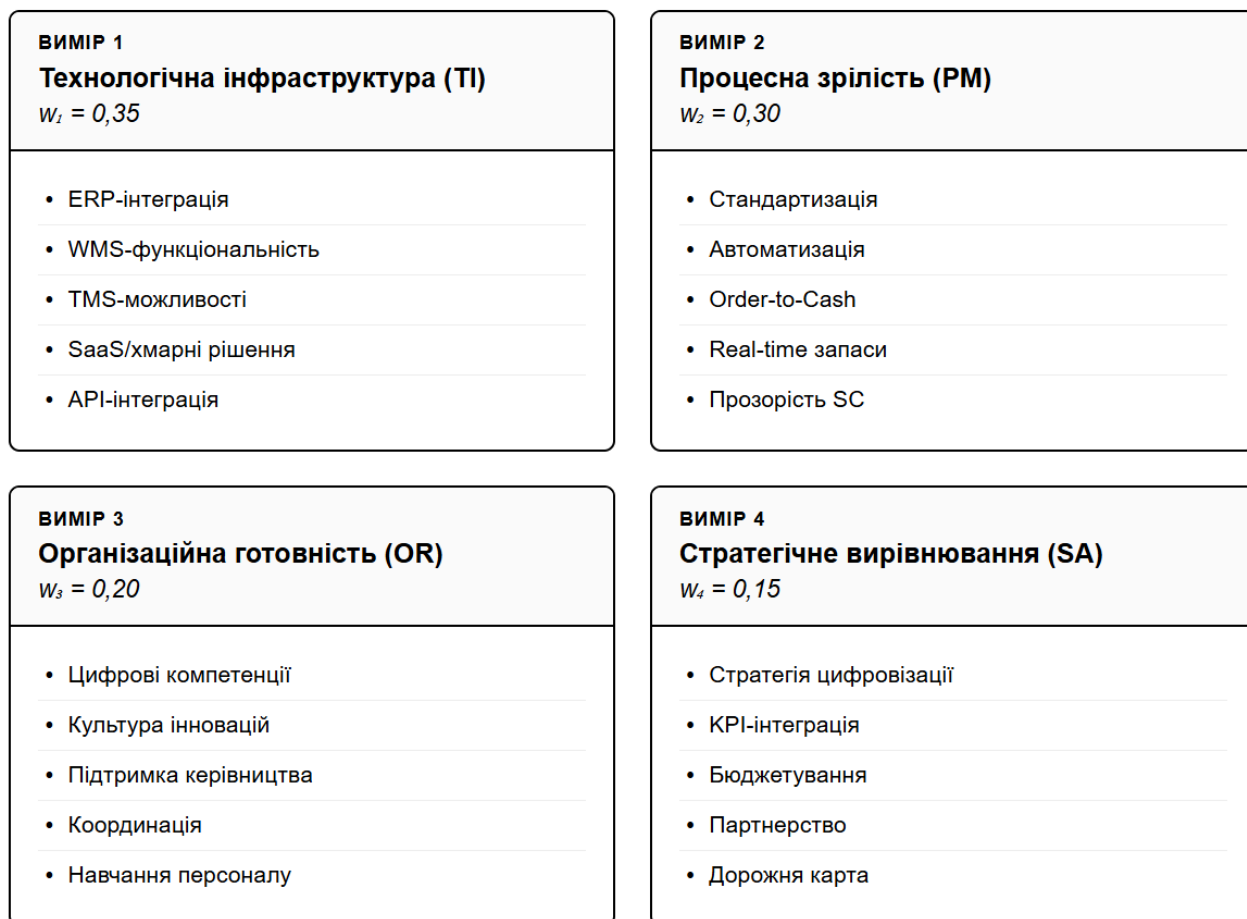


**Рис. 1. Структура моделі оцінювання цифрової зрілості логістичних процесів LOGDIM**  
*Джерело: розроблено авторами*

Структура моделі LOGDIM включає чотири взаємопов'язані виміри. Вимір технологічної інфраструктури (TI) охоплює рівень інтеграції ERP-системи з логістичними модулями, функціональність WMS (автоматизація приймання, розміщення, зберігання, комплектації), можливості TMS (планування маршрутів, трекінг, оптимізація), хмарні технології та SaaS-рішення, API-інтеграцію з партнерами ланцюга постачання. Вимір процесної зрілості (PM) включає стандартизацію та документування логістичних процесів, автоматизацію операційних процедур, цифрове управління

замовленнями (Order-to-Cash), управління запасами в реальному часі, прозорість та видимість ланцюга постачання.

Вимір організаційної готовності (OR) оцінює цифрові компетенції персоналу логістичних підрозділів, культуру інновацій та готовність до змін, підтримку топ-менеджменту цифрових ініціатив, міжфункціональну координацію, навчання та розвиток цифрових навичок. Вимір стратегічного вирівнювання (SA) аналізує наявність стратегії цифровізації логістики, інтеграцію логістичних KPI з цифровими метриками, бюджетування цифрових ініціатив, партнерство з

технологічними провайдерами, дорожню карту цифрової трансформації.

Для кількісного оцінювання рівня зрілості за кожним виміром застосовується формалізований підхід, запропонований Tubis (2023). Рівень зрілості за окремою сферою (Area Maturity Level, AML) розраховується за формулою (1):

$$AML_s = \frac{\sum_{k=1}^n X_k}{n} \quad (1)$$

де  $X_k$  — кількість позитивно верифікованих питань (індикаторів), що відповідають встановленим критеріям цифрової зрілості;  $n$  — загальна кількість питань у наборі для оцінювання конкретної сфери діяльності підприємства.

Рівень зрілості за виміром (Dimension Maturity Level, DML) розраховується як середнє арифметичне значення рівнів зрілості за окремими сферами, що входять до складу виміру, за формулою (2):

$$DML = \frac{\sum_{s=1}^N AML_s}{N} \quad (2)$$

де  $N$  — кількість оцінених субсфер у межах виміру;  $AML_s$  — рівень зрілості за  $s$ -тою субсферою виміру.

Для отримання агрегованого показника цифрової зрілості логістичних процесів підприємства пропонується розрахунок Інтегрального індексу цифрової зрілості логістики (IDML) за формулою (3):

$$IDML = \sum_{i=1}^4 w_i \times DML_i \quad (3)$$

де  $DML_i$  — рівень зрілості за  $i$ -тим виміром моделі LOGDIM;  $w_i$  — ваговий коефіцієнт  $i$ -того виміру, що відображає його відносну значущість у загальній структурі цифрової зрілості; індекс  $i$  приймає значення від 1 до 4, оскільки модель LOGDIM включає чотири виміри оцінювання: технологічну інфраструктуру ( $i=1$ ), процесну зрілість ( $i=2$ ), організаційну готовність ( $i=3$ ) та стратегічне вирівнювання ( $i=4$ ). Рекомендовані вагові коефіцієнти на основі експертних оцінок та аналізу провідних практик: технологічна інфраструктура ( $w_1 = 0,35$ ), процесна зрілість ( $w_2 = 0,30$ ), організаційна готовність ( $w_3 = 0,20$ ), стратегічне вирівнювання ( $w_4 = 0,15$ ). Сума вагових коефіцієнтів дорівнює одиниці, що забезпечує нормування інтегрального індексу в діапазоні від 0 до 1. Інтерпретація отриманих результатів розрахунку IDML за формулою (3) здійснюється на основі п'ятирівневої шкали зрілості, яка відображає якісні характеристики цифрової трансформації логістичних процесів. Слід зазначити, що табл. 2 містить нормативну шкалу для класифікації підприємств за рівнем цифрової зрілості, а не емпіричні дані чи результати обчислень. У табл. 2 представлено детальну характеристику кожного рівня зрілості з відповідними діапазонами значень IDML та ключовими індикаторами.

Таблиця 2

### П'ятирівнева шкала зрілості цифрової трансформації логістичних процесів LOGDIM

| Рівень | Назва      | Діапазон IDML | Характеристика                                                                        | Ключові індикатори                                                                        |
|--------|------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Початковий | $\leq 0,25$   | Фрагментарна цифровізація, переважання ручних процесів, відсутність інтеграції систем | ERP впроваджено частково; WMS/TMS відсутні; Excel-файли для обліку; відсутність стратегії |
| 2      | Базовий    | 0,26-0,50     | Впровадження базових систем, початок автоматизації окремих процесів                   | ERP функціонує; WMS у пілотному режимі; часткова автоматизація; базове навчання персоналу |

Продовження Таблиці 2

|   |                  |           |                                                                   |                                                                                                 |
|---|------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Стандартизований | 0,51-0,75 | Інтеграція систем, стандартизація процесів, дані в реальному часі | Повна інтеграція ERP-WMS; TMS впроваджено; real-time дані; SaaS-рішення; стратегія цифровізації |
| 4 | Оптимізований    | 0,76-0,95 | Розширена аналітика, безперервне вдосконалення, прогнозування     | Повна інтеграція систем; прогнозування попиту; KPI-дашборди; автоматизація >70%                 |
| 5 | Інноваційний     | >0,95     | Лідерство в цифровізації, екосистемна інтеграція, інновації       | Цифрові двійники; end-to-end видимість; платформна модель; автоматизація >90%                   |

Джерело: розроблено авторами на основі синтезу моделей (Frederico et al., 2020; Tubis, 2023; Golinska-Dawson et al., 2023)

Для прогнозування траєкторії цифрової трансформації логістичних процесів пропонується математична модель, що базується на припущенні про логістичний (S-подібний) характер кривої зростання рівня зрілості. Такий характер зростання обумовлений наявністю початкового періоду накопичення досвіду та ресурсів, фази прискореного розвитку та етапу насичення при наближенні до максимального рівня зрілості. Прогнозна модель описується формулою (4):

$$IDML(t) = \frac{IDML_{max}}{1 + e^{-k(t-t_0)}} \quad (4)$$

де  $IDML(t)$  — прогнозований рівень цифрової зрілості логістичних процесів у момент часу  $t$ ;  $IDML_{max}$  — максимально досяжний рівень зрілості (теоретично дорівнює 1);  $k$  — коефіцієнт швидкості цифрової трансформації, що залежить від інтенсивності інвестицій, організаційної готовності та зовнішнього середовища;  $t_0$  — момент часу досягнення точки перегину, коли  $IDML = 0,5$  (половина максимального

рівня);  $e$  — основа натурального логарифму ( $e \approx 2,718$ ).

Коефіцієнт швидкості трансформації  $k$  визначається на основі емпіричних даних про темпи цифровізації підприємств відповідної галузі та масштабу. Для великих підприємств з достатнім ресурсним забезпеченням  $k = 0,30-0,35$ , для середніх підприємств  $k = 0,25-0,30$ , для малих підприємств  $k = 0,20-0,25$ . Ці значення отримано шляхом калібрування моделі на основі даних про динаміку впровадження цифрових технологій у логістичний галузі (Kolinski et al., 2024).

Для апробації запропонованого методичного підходу проведено оцінювання на гіпотетичній вибірці з 7 підприємств різних галузей та масштабів. Вибірка сформована з урахуванням типових характеристик українських підприємств за критеріями розміру (великі, середні, малі), галузевої належності (FMCG, автомобільна промисловість, торгівля, фармацевтика, логістика, виробництво, транспорт) та рівня цифровізації. Результати тестування моделі LOGDIM представлено на табл. 3.

Таблиця 3

Результати апробації моделі LOGDIM на гіпотетичній вибірці підприємств

| Підприємство  | Галузь    | DML <sub>1</sub> (TI) | DML <sub>2</sub> (PM) | DML <sub>3</sub> (OR) | DML <sub>4</sub> (SA) | IDML        | Рівень |
|---------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|--------|
| П-1 (велике)  | FMCG      | 0,85                  | 0,78                  | 0,72                  | 0,80                  | <b>0,79</b> | 4      |
| П-2 (велике)  | Авто      | 0,75                  | 0,68                  | 0,65                  | 0,70                  | <b>0,70</b> | 3      |
| П-3 (середнє) | Торгівля  | 0,62                  | 0,58                  | 0,55                  | 0,52                  | <b>0,58</b> | 3      |
| П-4 (середнє) | Фарма     | 0,70                  | 0,65                  | 0,60                  | 0,68                  | <b>0,66</b> | 3      |
| П-5 (мале)    | Логістика | 0,45                  | 0,42                  | 0,48                  | 0,35                  | <b>0,43</b> | 2      |

*Продовження Таблиці 3*

|                |           |             |             |             |             |             |          |
|----------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| П-6 (мале)     | Виробн.   | 0,35        | 0,30        | 0,38        | 0,25        | <b>0,33</b> | 2        |
| П-7 (мале)     | Транспорт | 0,22        | 0,18        | 0,25        | 0,15        | <b>0,21</b> | 1        |
| <b>Середнє</b> | -         | <b>0,56</b> | <b>0,51</b> | <b>0,52</b> | <b>0,49</b> | <b>0,53</b> | <b>3</b> |

*Джерело: розраховано авторами за розробленою методикою*

Результати тестування у табл.3 свідчать про диференціацію рівнів цифрової зрілості залежно від масштабу підприємства та галузевої належності. Великі підприємства демонструють вищі показники за всіма вимірами (середній IDML = 0,75), тоді як малі підприємства перебувають переважно на базовому та початковому рівнях (середній IDML = 0,32). Найбільший розрив спостерігається за виміром стратегічного вирівнювання (SA), де різниця між великими та малими підприємствами становить 0,45 пунктів, що підтверджує висновки Mukha та Ророва (2025) про необхідність формування комплексних стратегій цифровізації.

Аналіз результатів за окремими вимірами виявив характерні закономірності. Технологічна інфраструктура (TI) демонструє найвищі середні показники (0,56), що свідчить про пріоритетність інвестицій у інформаційні системи. Водночас вимір стратегічного вирівнювання (SA) має найнижчі значення (0,49), що вказує на недостатню інтеграцію цифрових ініціатив зі стратегічними цілями підприємств. Прогнозна модель демонструє, що за умови системного підходу до цифровізації та впровадження SaaS-рішень (Mukha, 2025) малі підприємства здатні досягти стандартизованого рівня зрілості (IDML > 0,50) протягом 2-3 років.

**Висновки.** Систематизація наукових джерел 2020-2025 років дозволила сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан методології оцінювання цифрової зрілості логістичних процесів та виявити прогалини, що потребують подальшого наукового опрацювання. Проведене дослідження підтвердило, що оцінювання цифрової зрілості логістичних процесів є багатовимірною проблемою, яка потребує інтегрованого підходу, що поєднує

технологічні, процесні, організаційні та стратегічні аспекти. Апробація моделі LOGDIM на гіпотетичній вибірці з 7 підприємств продемонструвала диференціацію рівнів цифрової зрілості залежно від масштабу підприємства та галузевої належності: великі підприємства досягають оптимізованого рівня (середній IDML = 0,75), тоді як малі підприємства переважно перебувають на базовому та початковому рівнях (середній IDML = 0,32). Найбільший розрив між великими та малими підприємствами спостерігається за виміром стратегічного вирівнювання (0,45 пунктів), що підтверджує критичну важливість формування комплексних стратегій цифровізації. Результати дослідження свідчать про те, що за умови системного підходу до цифровізації та впровадження SaaS-рішень малі підприємства здатні досягти стандартизованого рівня зрілості протягом 2-3 років.

Наукова новизна дослідження полягає у: 1) розробці інтегрованої моделі LOGDIM, яка поєднує технологічний, процесний, організаційний та стратегічний виміри з математичним апаратом кількісного оцінювання; 2) формуванні п'ятирівневої шкали зрілості із чіткими індикаторами переходу між рівнями та діапазонами значень IDML; 3) запропонованні оригінальної формули Інтегрального індексу цифрової зрілості логістики (IDML) для агрегованого оцінювання з обґрунтованими ваговими коефіцієнтами; 4) розробці прогнозної моделі траєкторії цифрової трансформації на основі логістичної функції.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування моделі LOGDIM для: діагностики поточного стану цифровізації логістичних процесів підприємства; ідентифікації розривів



зрілості між функціональними підрозділами; формування дорожньої карти цифрової трансформації; обґрунтування інвестицій у цифрові технології (ERP, WMS, TMS, SaaS-рішення); бенчмаркінгу та моніторингу прогресу трансформації.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричну валідацію моделі LOGDIM на репрезентативній вибірці

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Caiado, R. G. G., Scavarda, L. F., Gavião, L. O., Ivson, P., de Mattos Nascimento, D. L., & Garza-Reyes, J. A. (2021). A fuzzy rule-based Industry 4.0 maturity model for operations and supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 231, 107883. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107883>
2. Facchini, F., Oleśków-Szlapka, J., Ranieri, L., & Urbinati, A. (2020). A maturity model for logistics 4.0: An empirical analysis and a roadmap for future research. *Sustainability*, 12(1), 86. <https://doi.org/10.3390/su12010086>
3. Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Anosike, A., & Kumar, V. (2020). Supply Chain 4.0: Concepts, maturity and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(2), 262–282. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2018-0339>
4. Golinska-Dawson, P., Werner-Lewandowska, K., Kolinska, K., & Kolinski, A. (2023). Impact of market drivers on the digital maturity of logistics processes in a supply chain. *Sustainability*, 15(4), 3120. <https://doi.org/10.3390/su15043120>
5. Hellweg, F., Janhofer, D., & Hellingrath, B. (2023). Towards a maturity model for digital supply chains. *Logistics Research*, 16(1), Article 5, 1–35. [https://doi.org/10.23773/2023\\_5](https://doi.org/10.23773/2023_5)
6. Kolinski, A., Golinska-Dawson, P., Werner-Lewandowska, K., & Kolinska, K. (2024). Digital maturity of logistics processes assessed in the areas of technological support for performance measurement, employees, and process management. *Applied Sciences*, 14(17), 7893. <https://doi.org/10.3390/app14177893>
7. Liu, K. P., & Chiu, W. (2021). Supply Chain 4.0: The impact of supply chain digitalization and integration on firm performance. *Asian Journal of Business Ethics*, 10(2), 371–389. <https://doi.org/10.1007/s13520-021-00137-8>
8. Llivisaca-Villazhañay, J., Flores-Siguenza, P., Guamán, R., Urdiales, C., & Gento-Municio, Á. M. (2025). Key drivers of ERP implementation in digital transformation: Evidence from Austro-Ecuadorian SMEs. *Administrative Sciences*, 15(6), 196. <https://doi.org/10.3390/admsci15060196>
9. Mukha, T. (2025). The role of Software-as-a-Service solutions in advancing sustainability in supply chain operations. *Business Navigator*, 81, 18–27. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-18>
10. Mukha, T., & Popova, N. (2025). Fostering sustainable development through SaaS adoption in logistics management. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 17(3), 60–69. <https://doi.org/10.32750/2025-0305>
11. Pessini, R., Ferro, M., & Correia, A. (2023). Trends and recommendations for enhancing maturity models in supply chain management and logistics. *Applied Sciences*, 13(17), 9724. <https://doi.org/10.3390/app13179724>
12. Pirola, F., Cimini, C., & Pinto, R. (2023). Development of a digital maturity model for Industry 4.0 based on the technology-organization-environment framework. *Computers & Industrial Engineering*, 186, 109691. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109691>
13. Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2020). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 88, 161–166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.029>
14. Tubis, A. A. (2023). Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. *Sustainability*, 15(20), 15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122>
15. Zhyvko, Z., Zhyvko, M., & Shehynska, A. (2024). The problem of business reputation as an indicator of economic security of business. *Scientific Papers of the University «KROK»*, 2(64), 45–55. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-45-55>

## РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9:378.091.12:614.4:502.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-379-393

Дата надходження: 05.03.2026

Дата прийняття до друку: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

### МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ СТУДЕНТІВ ДО ПРОТИДІЇ ЕКОЛОГІЧНИМ ТА ЕПІДЕМІЧНИМ ЗАГРОЗАМ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ЕМПІРИЧНА ВЕРИФІКАЦІЯ

**Оксана Креденцер<sup>1</sup>, Тетяна Титаренко<sup>2</sup>, Тетяна Кулаєва<sup>3</sup>, Тетяна Ларіна<sup>4</sup>, Борис  
Лазоренко<sup>5</sup>, Аглая Савченко<sup>6</sup>, Володимир Савінов<sup>7</sup>, Юлія Гундербтайло<sup>8</sup>**

<sup>1</sup>Д-р психол. наук, професор, завідувач відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: okred278@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-190X>

<sup>2</sup>Д-р психол. наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України, головний науковий співробітник відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: tytarenkotm@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8522-0894>

<sup>3</sup>Д-р філософії у галузі психології, старший науковий співробітник відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: cool.a.eva@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0298-1060>

<sup>4</sup>Канд. психол. наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: larinatetyana.olex@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8975-3348>

<sup>5</sup>Канд. філос. наук, доцент, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: bolaz@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2113-0424>

<sup>6</sup>Молодший науковий співробітник відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: aglayasavchenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3978-0982>

<sup>7</sup>Молодший науковий співробітник відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: mirsav@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5830-2333>

<sup>8</sup>Молодший науковий співробітник відділу соціальної психології особистості, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: juligundertaylo@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6959-663X>

### MODEL OF STUDENTS' PSYCHOLOGICAL READINESS TO COUNTERACT ENVIRONMENTAL AND EPIDEMIC THREATS: CONCEPTUAL APPROACHES AND EMPIRICAL VERIFICATION

**Oksana Kredentser<sup>1</sup>, Tetiana Tytarenko<sup>2</sup>, Tetiana Kulaieva<sup>3</sup>, Tetiana Larina<sup>4</sup>,  
Borys Lazorenko<sup>5</sup>, Ahlaya Savchenko<sup>6</sup>, Volodymyr Savinov<sup>7</sup>, Yuliia Hundertailo<sup>8</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: okred278@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-190X>

<sup>2</sup>Doctor of Psychological Sciences, Professor, Full Member (Academician) of the NAES of Ukraine, Chief Research Fellow of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: tytarenkotm@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8522-0894>

<sup>3</sup>PhD in Psychology, Senior Research Fellow of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: cool.a.eva@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0298-1060>

<https://orcid.org/0000-0003-0298-1060>

<sup>4</sup>Candidate of Psychological Sciences, Senior Researcher, Senior Research Fellow of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: [larinatetyna.olex@gmail.com](mailto:larinatetyna.olex@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8975-3348>

<sup>5</sup>Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Senior Researcher, Leading Research Fellow of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: [bolaz@ukr.net](mailto:bolaz@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2113-0424>

<sup>6</sup>Junior Research Fellow of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: [aglayasavchenko@gmail.com](mailto:aglayasavchenko@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3978-0982>

<sup>7</sup>Junior Research Fellow of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: [mirsav@ukr.net](mailto:mirsav@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5830-2333>

<sup>8</sup>Junior Research Fellow of the Department of Social Psychology of Personality, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: [juligundertaylo@gmail.com](mailto:juligundertaylo@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6959-663X>

**Анотація.** У статті обґрунтовано актуальність дослідження психологічної готовності студентської молоді до протидії екологічним та епідемічним загрозам, що зумовлена зростанням їх масштабів, складності та впливу на життєдіяльність особистості в умовах соціальної нестабільності та глобальних викликів. Наголошено на необхідності комплексного вивчення психологічних механізмів, ресурсів і чинників, які забезпечують ефективну адаптацію та активну поведінку молоді в ситуаціях ризику. Метою дослідження є розробка теоретичної моделі психологічної готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам та її емпірична верифікація. У дослідженні використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення мотиваційного, когнітивного, емоційного, диспозиційного та операційного компонентів готовності. Емпіричне дослідження проведено на вибірці студентської молоді ( $n = 502$ ) із застосуванням методів описової статистики та експлораторного факторного аналізу. У результаті дослідження розроблено структурну модель психологічної готовності, що включає п'ять взаємопов'язаних компонентів. Емпірично встановлено п'ятифакторну структуру готовності, яка охоплює екологічну мотивацію, тривожно-когнітивні реакції, позитивне мислення та ресурсний спосіб життя, психологічний добробут і проактивність, а також світоглядну гнучкість. Визначено, що ключову роль у забезпеченні готовності відіграють смисложиттєві орієнтації, позитивне мислення та альтруїстичні мотиви. Виявлено часткову невідповідність теоретичної та емпіричної моделей, зокрема відсутність операційного компоненту як самостійного фактору. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розробки освітніх і психологічних програм підвищення готовності студентської молоді до дій в умовах загроз. Перспективи подальших досліджень пов'язані з уточненням операційного компоненту готовності, розробкою інтервенційних моделей та вивченням динаміки психологічної готовності в умовах тривалих криз.

**Ключові слова:** здоров'я особистості, психологічна готовність особистості, студентська молодь, екологічні та епідемічні загрози, екологічна мотивація, посттравматичні когніції, проактивність, психологічний добробут.

**Формули: 0; рис.: 5; табл.: 2, бібл.: 16**

**Abstract.** The article substantiates the relevance of studying students' psychological readiness to counteract environmental and epidemic threats, which is обусловлена the growing scale, complexity, and impact of such threats on individual life in conditions of social instability and global challenges. The need for a comprehensive analysis of psychological mechanisms, resources, and factors that ensure effective adaptation and proactive behavior of young people in risk situations is emphasized. The aim of the study is to develop a theoretical model of students' psychological readiness to counteract environmental and epidemic threats and to empirically verify it. A complex of psychodiagnostic tools was used to assess motivational, cognitive, emotional, dispositional, and operational components of readiness. The empirical study was conducted on a sample of students ( $n = 502$ ) using descriptive statistics and exploratory factor analysis. The results of the study led to the development of a structural model of psychological readiness consisting of five interrelated components. The empirical verification revealed a five-factor structure, including ecological motivation, anxiety and post-traumatic cognitions, positive thinking and resource-oriented lifestyle, psychological well-being and proactivity, as well as worldview flexibility. It was found that meaning in life, positive thinking, and altruistic ecological motives play a key role in ensuring readiness. At the same time, a partial inconsistency between the theoretical and empirical models was identified, particularly the absence of the operational component as an independent factor. The practical significance of the findings lies in their applicability for designing educational and psychological programs aimed at enhancing students' readiness to act under environmental and epidemic threats. Future research perspectives include уточнення operational components, development of intervention models, and investigation of the dynamics of

*psychological readiness in prolonged crisis conditions.*

**Keywords:** *personal health, psychological readiness of personality, student youth, environmental and epidemic threats, ecological motivation, post-traumatic cognitions, proactivity, psychological well-being.*

**Formulas: 0; fig.: 5; tab.: 2, bibl.: 16**

**Постановка проблеми.** Зростанням масштабів і комплексності екологічних та епідемічних загроз, що актуалізують потребу у формуванні психологічної готовності молоді до їх усвідомлення, превенції та ефективної протидії зумовлюють актуальність представленої проблеми. У контексті соціальної нестабільності та глобальних викликів особливого значення набуває вивчення психологічних механізмів, ресурсів і чинників готовності студентів як активних суб'єктів суспільних змін.

Важливі аспекти сприйняття екологічних проблем та ставлення до природи розкриваються у дослідженнях М. Бонет, присвячених питанням необхідності розробки шляхів «екологізації» освіти. Автор стверджує, що природа є трансцендентною і володіє власною цілісністю, агентністю та внутрішньою цінністю, що потребує відтворення у нашому мисленні та розумінні щодо довкілля. Він наголошує, що розвиток сприйнятливо-чутливих стосунків до цих аспектів природи є центральним для добробуту людини і, відповідно, для освіти загалом (Bonnett, 2019).

Розглядаючи модель екологічної відповідальності, Дж. Фостер розуміє різні види навчання як інструменти відповідальної поведінки перед майбутніми поколіннями, на рівні буденності та екологічних наслідків. Він визначає навчання не як допоміжну та інструментальну функцію, а як саму його основу. Серед вимог активного навчання автор виділяє: критичну самосвідомість, дослідницько-творчу відданість та стійку толерантність до невизначеності (Foster, 2011).

З іншого боку, Ф. Хан наголошує, що пошук гарантій безпеки у нестабільному світі – це ілюзорне відчуття. Він стверджує, що зараз якраз на часі

парадоксальний шлях культивування відчуття безпеки шляхом зміцнення культури «невпевненості». Автор розглядає впевненість перебування у невизначеності як парадоксальну здатність людини орієнтуватися у середовищі через відчуття власної дезорієнтації (Hahn, 2024).

Таким чином, сучасні наукові тенденції, такі як «екологізація» освіти, розвиток екологічної відповідальності та активного навчання потребують більш докладного вивчення психологічних аспектів розвитку готовності особистості до конструктивної взаємодії з небезпечними умовами життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження з екологічних та епідемічних питань все частіше звертаються до теорії мотивації захисту (англ., Protection Motivation Theory, PMT), яка була розроблена Р. Роджерсом у 1975 році (і доповнена у 1983) для пояснення того, як люди реагують на загрози здоров'ю та як мотивація захисту спонукає до зміни поведінки (наприклад, відмова від паління, вакцинація, безпечна поведінка).

Китайські вчені, спираючись на інтегровану систему теорій мотивації захисту та соціального навчання наголошують на важливості розвитку екологічної обізнаності у кризовому контексті. Так, наприклад, серед ключових факторів життєздатності рекреаційної поведінки автори виділяють такі мотиваційні чинники, як особисті емоції, поведінка самозахисту та соціального навчання (Wang, Fang, Yang, Lai, 2025).

Розглядаючи екологічну свідомість у рамках феноменологічного підходу, М. Боннетт приділяє увагу ідеї екологічної раціональності, яку він вбачає у необхідності зосередження на особливостях стосунків людини з природою задля уникнення оманливих уявлень про сталий розвиток та

адекватного розуміння поточної екологічної ситуації (Bonnett, 2023).

Особливості соціально-психологічної взаємодії особистості з небезпечними умовами життя частково представлені у концепціях соціально-психологічного супроводу постраждалих унаслідок травматизації від воєнних дій і пандемії COVID-19 (Титаренко, Дворник та ін., 2019), життєстійкості особистості (Титаренко, Ларіна, 2009), промоції здорового способу життя особистості в умовах війни (Дворник, Титаренко та ін., 2025).

Дослідження психологічної готовності до протидії екологічним та епідемічним загрозам в українській психології характеризується фрагментарністю та відсутністю комплексного підходу. Теоретичні аспекти психологічної готовності особистості до діяльності в умовах війни та інших умовах соціальної напруженості розроблялись у працях В. М. Духневича та ін. (2023); Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. (2024); М. С. Корольчука, В. М. Крайнюк (2006). Психологічні аспекти реагування на екологічні катастрофи представлені в ряді робіт (Скребець, Шлімакова, 2014; Слюсаревський, Найдьонова, 2020; Кряж, Баєва, 2020 та ін.) та досліджували психологічні наслідки екологічних загроз та формування екологічної свідомості (наприклад, Львовчкіна, 2011; Юрченко, Хорошев, Логовський, Ващук, 2023; Швалб та ін., 2024). Проблемою екологічних ризиків займалися Ю. Павлік (2019) та ін.

Отже, сьогодні все більше набуває актуальності розробка сучасних освітньо-психологічних технологій підвищення готовності студентської молоді до протидії екологічним та епідемічним загрозам.

Водночас у науковому дискурсі зберігається недостатня теоретична розробленість структурної моделі такої готовності та обмеженість її емпіричної верифікації, що й визначає доцільність даного дослідження.

**Мета дослідження:** розробити теоретичну модель психологічної

готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю людини та здійснити емпіричну перевірку.

#### **Завдання:**

1. Розробити теоретичну модель психологічної готовності учасників освітнього процесу до протидії екологічним та епідемічним загрозам.

2. Здійснити емпіричну верифікацію моделі психологічної готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам.

3. Дослідити практики протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю у студентської молоді.

#### **Методика та організація дослідження.**

Для емпіричного дослідження було розроблено спеціальний діагностичний комплекс, спрямований на дослідження окремих структурних компонентів психологічної готовності учасників освітнього процесу протидіяти екологічним та епідемічним загрозам (затверджений Комісією з етики наукових досліджень Інституту соціальної та політичної психології НАПН України, протокол № 07/25, від 28 квітня 2025 року).

Для визначення *мотиваційного компоненту* готовності було застосовано методики «Мотиви проєкологічної поведінки» (Stern & Dietz, 1994) (авторський переклад Г. М. Громової) та «Інтолерантність до невизначеності» (адаптація Г. М. Громової) (Громова, 2021).

Для визначення *когнітивного компоненту* готовності використовувались наступні методи: «Опитувальник світоглядної пластичності особистості» (Грузинова, 2022); «Опитувальник посттравматичних когніцій» (Зликов, Лукомська & Федан, 2016); коротка версія опитувальника «Почуття когерентності» (А. Антоновський) (Хомуленко & Гресь, 2023).

*Диспозиційний компонент* досліджувався за допомогою «Інструмент дослідження резильєнтності (ІДР-14)» (Колесніченко & Береженна, 2023) та

«Шкала проактивної установки» PAS (Бірон, 2015).

Для вивчення *емоційного компоненту* було використано «Короткий багатовимірний опитувальник процвітання “PERMA-ПРОФАЙЛЕР”» (Савченко & Лавриненко, 2023).

Для дослідження *операційного компоненту* застосовано «П’яти-факторний опитувальник майндфулнес (ПОМ-15)» (Каплуненко & Кучина, 2023).

Практики протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров’ю у студентської молоді було досліджено за допомогою «Дослідницької анкети», розробленої авторами статті.

Для статистичного аналізу даних було використано методи описової статистики та експлораторний факторний аналіз. Обробка даних здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Jamovi (версія 2.3.28).

**Вибірка дослідження.** У дослідженні взяли участь 502 респонденти, серед яких 403 жінок (80,3%), 91 чоловік (18,1%) та 8 небінарних осіб (1,6%). Вік учасників варіювався від 17 до 44 років, серед них 406 (80,9%) молодші за 22 роки, а 96 (19,1%) віком від 22 років і старше. Усі респонденти є учасниками навчального процесу, серед яких 419 (83,5%) здобувають освітній рівень бакалавра, 78 (15,5%) – рівень магістра та 5 (1%) – рівень аспіранта.

Вибірка була сформована через

розповсюдження посилань на онлайн-платформу Google Forms. Участь у дослідженні була анонімною та добровільною. Всі респонденти надали інформовану згоду на використання їхніх відповідей у наукових цілях. Дослідження проводилось в період з квітня по вересень 2025 року. Дослідження проведено в межах виконання наукової теми «Соціально-психологічні технології промоції готовності учасників освітнього процесу до протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров’ю людини» (2025-2026 рр.), науковий керівник проф. О. Креденцер.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

*1. Теоретична модель психологічної готовності учасників освітнього процесу до протидії екологічним та епідемічним загрозам.*

На виконання *першого завдання* дослідження нами була розроблена модель психологічної готовності особистості протидіяти екологічним та епідемічним загрозам (табл. 1). Психологічну готовність особистості протидіяти екологічним та епідемічним загрозам ми розуміємо як систему когніцій, мотивів, цінностей, навичок та особистісних якостей, що забезпечують психологічну здатність людини адекватно сприймати, оцінювати загрози й ефективно діяти в умовах екологічних та епідемічних ризиків (Креденцер та ін., 2025).

*Таблиця 1*

### **Модель психологічної готовності особистості протидіяти екологічним та епідемічним загрозам**

|   | Компонент     | Показники                                                                                                                   |
|---|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Когнітивний   | Когнітивна стійкість учасників освітнього процесу у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров’ю людини            |
| 2 | Мотиваційний  | Проекологічна мотивація учасників освітнього процесу у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров’ю людини         |
| 3 | Емоційний     | Психологічний добробут учасників освітнього процесу у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров’ю людини          |
| 4 | Диспозиційний | Резильєнтність та проактивність учасників освітнього процесу у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров’ю людини |
| 5 | Операційний   | Практики психогігієни учасників освітнього процесу у протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров’ю людини           |

Як бачимо з таблиці 1, психологічна готовність особистості протидіяти екологічним та епідемічним загрозам включає п'ять компонентів, кожен із яких включає відповідні показники. Розглянемо послідовно компоненти цієї моделі.

*Когнітивний компонент психологічної готовності* відображає рівень поінформованості, інтелектуальної гнучкості та здатності особистості адекватно осмислювати інформацію про екологічні та епідемічні загрози. Його центральним показником виступає *когнітивна стійкість*, яка забезпечує раціональне сприйняття кризових подій, здатність до критичного мислення й формування обґрунтованих рішень у ситуаціях підвищеної невизначеності.

Основними характеристиками когнітивної стійкості є наявність критичного мислення як здатності перевіряти джерела інформації, виявляти фейки та маніпуляції, протидіяти дезінформації, адекватне усвідомлення алгоритмів дій в ситуації небезпек, розуміння правил безпечної поведінки, алгоритмів першої допомоги, дотримання санітарно-гігієнічних норм та екологічно відповідальної поведінки; аналітичні вміння та здатність оцінювати рівень ризику, прогнозувати наслідки власних рішень, співвідносити індивідуальні та колективні інтереси в умовах загрози.

*Мотиваційний компонент психологічної готовності* визначає внутрішні стимули, ціннісні орієнтації та потреби, що спонукають особистість до дій, спрямованих на збереження власного здоров'я, здоров'я інших людей та довкілля та зумовлюють прагнення особистості дотримуватися екологічно відповідальної та безпечної поведінки. *Проекологічна мотивація*, яка є основним показником цього компоненту, виявляється у відповідальному ставленні до власного здоров'я та здоров'я інших, готовності долучатися до профілактичних заходів, а також у сформованому усвідомленні важливості екологічної культури та соціальної відповідальності, інтегрує

особистісну відповідальність, соціальну свідомість і прагнення до сталого розвитку.

*Емоційний компонент психологічної готовності* відображає рівень внутрішньої збалансованості, емоційної стабільності, задоволеності життям, відчуття психологічної безпеки особистості та гармонійності переживань особистості, які забезпечують адекватне реагування на екологічні та епідемічні загрози. Його ключовим показником виступає *психологічний добробут*, який забезпечує можливість ефективної саморегуляції, зниження тривожності та збереження конструктивних стратегій поведінки в умовах загроз. Особи з вищим рівнем психологічного добробуту демонструють більшу стресостійкість і схильні до оптимістичної інтерпретації кризових ситуацій. Основними характеристиками психологічного добробуту виступають в цьому випадку емоційна стабільність, як здатність зберігати контроль над власними почуттями у стресових ситуаціях, уникати емоційних «зривів», свідоме зниження рівня тривожності, вміння справлятися з переживаннями невизначеності та страху, пов'язаними із загрозами здоров'ю та стан ресурсності – мобілізація внутрішніх емоційних ресурсів для збереження активності та ефективності в умовах кризи.

*Диспозиційний компонент психологічної готовності* відображає відносно стійкі особистісні властивості та внутрішні налаштування, які визначають типову поведінку індивіда у ситуаціях екологічних та епідемічних загроз. Він охоплює ті риси й тенденції, які забезпечують активну життєву позицію, орієнтацію на подолання труднощів і готовність діяти конструктивно навіть у несприятливих умовах. Ключовими характеристиками диспозиційного компонента є *резильєнтність* та *проактивність*.

*Резильєнтність* трактується як здатність особистості зберігати внутрішню рівновагу, мобілізувати ресурси та відновлюватися після стресу чи травматичних подій. У контексті протидії



екологічним та епідемічним загрозам вона проявляється у здатності не піддаватися деструктивним емоціям, зберігати оптимізм, знаходити сенс у подоланні труднощів та використовувати кризову ситуацію як можливість для розвитку.

*Проактивність* означає готовність і схильність діяти на випередження, не лише реагуючи на загрози, а й передбачаючи можливі ризики. Вона передбачає ініціативність, відповідальність за власне здоров'я та безпеку, а також готовність впливати на середовище для зменшення потенційних небезпек.

*Операційний компонент* охоплює конкретні дії та звички, спрямовані на збереження психічного і фізичного здоров'я та навички активності в кризових ситуаціях. Це практичний рівень реалізації їхньої внутрішньої установки на збереження та зміцнення здоров'я в умовах постійних ризиків, що визначається сформованістю конкретних звичок, умінь, стратегій поведінки та дій у кризових чи потенційно небезпечних ситуаціях. Він відображає здатність особистості не лише усвідомлювати загрози, а й активно діяти для їхнього попередження, мінімізації чи подолання. З погляду сучасних реалій, коли життя людини відбувається в умовах хронічного екологічного стресу (зміна клімату, забруднення повітря, дефіцит

чистої води, деградація екосистем) та епідеміологічних викликів (нові вірусні загрози, пандемії, сезонні інфекції), операційний компонент охоплює такі ключові показники: поведінкові практики збереження психологічного здоров'я, навички поведінкової активності в умовах екологічних ризиків, навички активної поведінки в кризових ситуаціях.

Отже, розроблена модель психологічної готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам була покладено в основу нашого емпіричного дослідження.

*2. Емпірична верифікація теоретичної моделі психологічної готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам.*

Для емпіричної перевірки розробленої моделі психологічної готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам результати проведеного емпіричного дослідження були проаналізовані за допомогою експлораторного факторного аналізу, та дозволило виділити п'ять ключових факторів, які структурують теоретично визначені нами показники психологічної готовності. В таблиці 2 вказано факторні навантаження п'яти виділених факторів після обертання Varimax.

Таблиця 2

**Факторна структура показників психологічної готовності учасників освітнього процесу до протидії екологічним та епідемічним загрозам (n = 502)**

| Шкали                               | Фактори      |    |    |    |    |              |
|-------------------------------------|--------------|----|----|----|----|--------------|
|                                     | F1           | F2 | F3 | F4 | F5 | Унікальність |
| <b>Фактор 1 «Екологічні мотиви»</b> |              |    |    |    |    |              |
| Альтруїстичні екологічні мотиви     | <b>0,920</b> |    |    |    |    | 0,156        |
| Егоїстичні екологічні мотиви        | <b>0,640</b> |    |    |    |    | 0,508        |
| Біосферні екологічні мотиви         | <b>0,507</b> |    |    |    |    | 0,701        |

*Продовження Таблиці 1*

| <b>Фактор 2 «Тривога та посттравматичні когніції»</b>           |  |              |              |              |              |       |
|-----------------------------------------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Негативні думки стосовно світу                                  |  | <b>0,834</b> |              |              |              | 0,318 |
| Самоїдство                                                      |  | <b>0,665</b> |              |              |              | 0,347 |
| Прогностична тривога                                            |  | <b>0,591</b> |              |              |              | 0,663 |
| Гнітюча тривога                                                 |  | <b>0,462</b> |              |              |              | 0,641 |
| Почуття когерентності                                           |  | <b>0,290</b> |              |              |              | 0,611 |
| <b>Фактор 3 «Позитивне мислення та ресурсний спосіб життя»</b>  |  |              |              |              |              |       |
| <b>Позитивне мислення</b>                                       |  |              | <b>0,907</b> |              |              | 0,193 |
| Мислення, орієнтоване на віру та надію                          |  |              | <b>0,610</b> |              |              | 0,303 |
| Спосіб життя (копінг та коригування)                            |  |              | <b>0,558</b> |              |              | 0,523 |
| <b>Фактор 4 «Психологічне благополуччя та проактивність»</b>    |  |              |              |              |              |       |
| <b>Сенс (М)</b>                                                 |  |              |              | <b>0,904</b> |              | 0,149 |
| Досягнення (А)                                                  |  |              |              | <b>0,774</b> |              | 0,315 |
| Позитивні емоції (Р)                                            |  |              |              | <b>0,653</b> |              | 0,348 |
| Відносини (R)                                                   |  |              |              | <b>0,632</b> |              | 0,556 |
| Залученість (Е)                                                 |  |              |              | <b>0,626</b> |              | 0,554 |
| Проактивна установка                                            |  |              |              | <b>0,558</b> |              | 0,496 |
| Здоров'я (Н)                                                    |  |              |              | <b>0,434</b> |              | 0,673 |
| <b>Фактор 5 «Світоглядні переконання та гнучкість мислення»</b> |  |              |              |              |              |       |
| Світоглядна пластичність                                        |  |              |              |              | <b>0,719</b> | 0,443 |
| Світоглядна критичність                                         |  |              |              |              | <b>0,645</b> | 0,490 |
| Світоглядна принциповість                                       |  |              |              |              | <b>0,590</b> | 0,555 |
| Світоглядний ідеалізм                                           |  |              |              |              | <b>0,367</b> | 0,708 |
| Світоглядний песимізм                                           |  |              |              |              | -0,228       | 0,930 |

*Перший фактор «Екологічні мотиви»* об'єднує показники ставлення до навколишнього середовища. Найбільше

навантаження має шкала «Альтруїстичні екологічні мотиви» (0,920), що свідчить про домінуючу роль турботи про інших людей

у контексті екології. Також сюди входять «Егоїстичні мотиви» (0,640) та «Біосферні мотиви» (0,507). Фактор описує мотиваційно-ціннісну основу взаємодії людини з природою.

Другий фактор «Тривога та посттравматичні когніції» відображає когнітивні упередження та рівень тривоги студентів. Високі навантаження мають шкали: «Негативні думки стосовно світу» (0,834) як ключовий індикатор сприйняття зовнішнього середовища як загрозового; «Самоїдство» (0,665) та «Прогностична тривога» (0,591), що вказують на схильність до надмірної рефлексії негативних станів та очікування невдач. Цікаво, що «Почуття когерентності» має тут найнижче навантаження (0,290), що може вказувати на те, що студенти не сприймають навколишній світ як зрозумілий та керований.

Третій фактор «Позитивне мислення та ресурсний спосіб життя» характеризує здатність студентів протистояти труднощам. Центральним елементом цього фактору є «Позитивне мислення» (0,907), а доповнюється воно «Мисленням, орієнтованим на віру та надію» (0,610) та активним способом життя, який описує особистісні ресурси адаптації до змін, спрямований на коригування поведінки «Спосіб життя (копінг та коригування)» (0,558).

Четвертий фактор «Психологічне благополуччя та проактивність» структурований навколо показників позитивної психології та проактивності. Найбільшу вагу має шкала «Сенс (М)» (0,904), що вказує на те, що відчуття змістовності життя є стрижнем для інших компонентів благополуччя, таких як: «Досягнень» (0,774), «Позитивних емоцій» (0,653), «Відносин» (0,632) та «Залученості» (0,626). Сюди ж входить «Проактивна установка» (0,558), що логічно пов'язує суб'єктивне благополуччя з проактивною життєвою позицією.

П'ятий фактор «Система світоглядних переконань та гнучкість мислення», який має високі позитивні

навантаження «Світоглядна пластичність» (0,719) та «Критичність» (0,645). Натомість, «Світоглядний песимізм» (-0,228) має від'ємне навантаження, що підтверджує його конфліктність із пластичністю та принциповістю. Це свідчить про те, що гнучкий та критичний світогляд протистоїть песимістичним упередженням

Таким чином, факторний аналіз дав змогу визначити *п'ятифакторну структуру психологічної готовності* учасників освітнього процесу. Аналіз показників унікальності вказує на те, що найбільш репрезентативними, стрижневими компонентами структурної моделі є такі шкали, як «Сенс» (0,149), що пояснює 85% варіативності четвертого фактору. Це найпотужніший індикатор у всій моделі. Компонент «Альтруїстичні екологічні мотиви» (0,156) майже повністю визначає екологічну мотивацію студентів (фактор 1). А «Позитивне мислення» (0,193) виступає як ґрунтова складова фактору позитивного мислення та ресурсного способу життя (фактор 3).

На особливу увагу заслуговує критично високий рівень унікальності шкали «Світоглядний песимізм» (0,930), прогностична природа якого далеко виходить за межі п'ятого фактору. Цей структурний компонент пояснює лише 7% його варіативності. Попри низьку статистичну спільність ми залишили цю шкалу в аналізі, тому що вона має теоретичну значущість для опису п'ятого фактору. Отже, песимізм у нашому дослідженні виступає як автономний феномен, який майже не залежить від світоглядних переконань чи рівня благополуччя. Це дає підстави припустити, що песимізм у даній вибірці може бути зумовлений зовнішніми ситуативними чинниками або стійкими рисами особистості.

Отримані результати дають змогу стверджувати, що психологічне благополуччя та проактивність (Фактор 4) об'єднується з ціннісно-світоглядними упередженнями. Зокрема, висока

значущість шкали «Сенс» виступає медіатором між світоглядною пластичністю (Фактор 5) і здатністю до позитивного мислення та ресурсного способу життя (Фактор 3), що в сукупності стримує прояви прогностичної тривоги та посттравматичних когніцій (Фактор 2).

Порівнюючи теоретичну модель психологічної готовності з отриманою нами п'ятифакторною структурою психологічної готовності учасників освітнього процесу до протидії екологічним та епідемічним загрозам, слід зазначити, що в емпіричну модель не потрапив операційний компонент, що відповідає за практики психогієни.

Це можна пояснити тим, що показники операційного компоненту (шкали майндфулнес) не продемонстрували здатності формувати окремий фактор, що може свідчити про їх тісний зв'язок із ресурсними та емоційними характеристиками особистості. Операційний компонент також передбачає сформованість регулярних поведінкових практик (саморегуляція, усвідомленість у діях). Однак студентська молодь перебуває на етапі становлення життєвих стратегій, і ці практики можуть бути ще не включенні в щоденну рутину. Крім того, практики усвідомленості є недостатньо вираженими в студентському середовищі.

Таким чином, слід підкреслити, що розроблена наша модель психологічної готовності до протидії екологічним та епідемічним загрозам була підтверджена частково, та буде врахована в подальших розробках психологічних інтервенцій.

*3. Практики протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю у студентської молоді.*

В межах дослідження психологічної готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам здоров'ю нами було проаналізовано практики щодо зменшення/попередження негативного впливу загроз у різних сферах життя (на рівні взаємодії з навколишнім середовищем; на рівні взаємодії з іншими людьми; на когнітивно-інформаційному рівні; на ментальному рівні та на рівні тіла), які застосовує сучасна студентська молодь.

Розглянемо послідовно отримані результати.

Насамперед проаналізуємо відповіді респондентів, що стосуються практик на рівні взаємодії з навколишнім середовищем (рис. 1), які визначались за допомогою питання «Що Ви робите, щоб зменшити/попередити негативний вплив екологічних та епідемічних загроз на Ваше життя і здоров'я, на рівні взаємодії з навколишнім середовищем?».

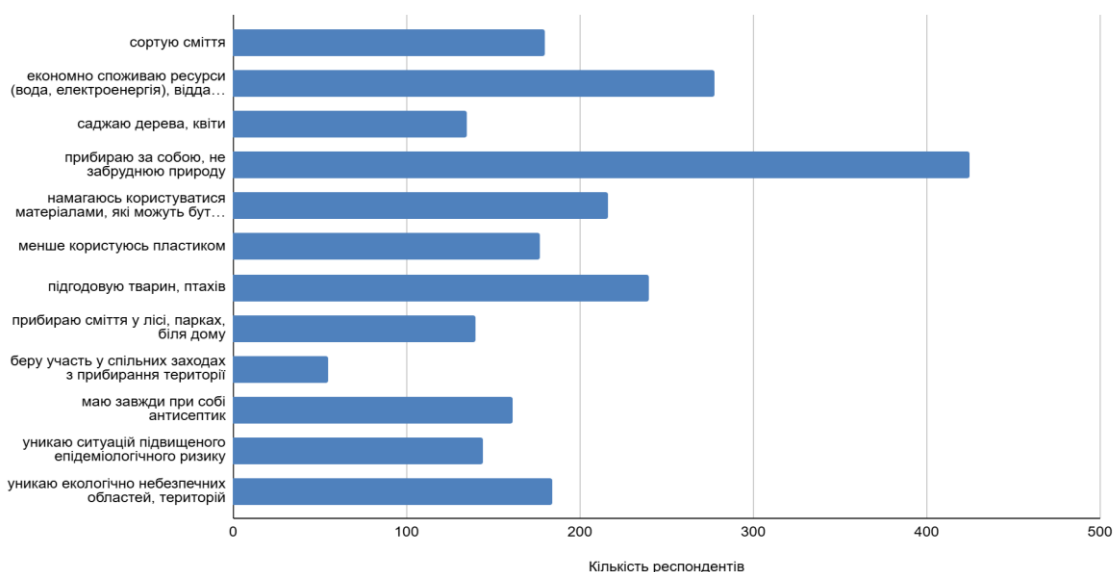


**Рис. 1. Практики зменшення/попередження негативного впливу екологічних та епідемічних загроз на життя і здоров'я, на рівні взаємодії з навколишнім середовищем**

Як видно з рис. 1, прибирання за собою люди використовують найчастіше (84,7%), однак у спільних прибираннях територій беруть участь лише 11%. На нашу думку, така поведінка демонструє усталений у нас стереотип мислення – прибирати громадські місця мають спеціальні люди. На нашу думку, тут є значний простір для промоції екологічної свідомості – поширення практики спільних дій (толоки в українській традиції) для покращення громадського простору. На жаль, радянські «суботники» додали такій діяльності негативних конотацій, адже були репресивною технікою імперської політики СРСР. Толока – як спільна і добровільна діяльність на благо громади, має всі шанси знову стати популярною серед молоді, сприяти розвитку волонтерських ініціатив.

Що стосується наступного питання: «Що Ви робите, щоб зменшити/попередити негативний вплив екологічних та епідемічних загроз на Ваше життя і здоров'я, на рівні взаємодії з іншими людьми?», то тут відповіді розподілились наступним чином (рис. 2). Найпоширенішою практикою виявилось «намагання бути з родиною та близькими людьми», її обрали 68,5%. Тобто для понад двох третин студентів родина та близькі люди стають тим ресурсом, у т. ч. психологічним, який допомагає протидіяти

зовнішнім загрозам. На другому місці є «організація зустрічей з приємними людьми» (46,4%). Тобто майже половина респондентів практикують цей вид взаємодії. На третьому місці за кількістю відповідей стало «обмеження реального/віртуального спілкування з неприємними мені людьми» (37,8%). Зрозуміло, що такі обмеження іноді стають просто необхідними, адже ресурси спілкування, співчуття, взаємодії в умовах війни досить дефіцитні. Обмеження близьке до наступної практики (виду) – усамітнення, яке становить трохи більше за чверть (25,5%). Можливо так позначається втома від спілкування як такого, або актуалізується потреба сконцентруватися на чомусь важливому. Віртуальна форма зустрічі з приємними людьми набрала лише 16,7%. Враховуючи дистанційні засоби спілкування, гарно засвоєні нами й так поширені з часів пандемії COVID-19, ця цифра видається вкрай малою. Тобто студенти надають перевагу живій взаємодії, більше того, ці малі відсотки можуть бути переважно вимушеними, адже в наш час багато українських родин розірвані без особливого на те вибору: хто на схід, хто на захід. На останньому місці – прагнення бути в групі підготовлених професіоналів (14,5%).

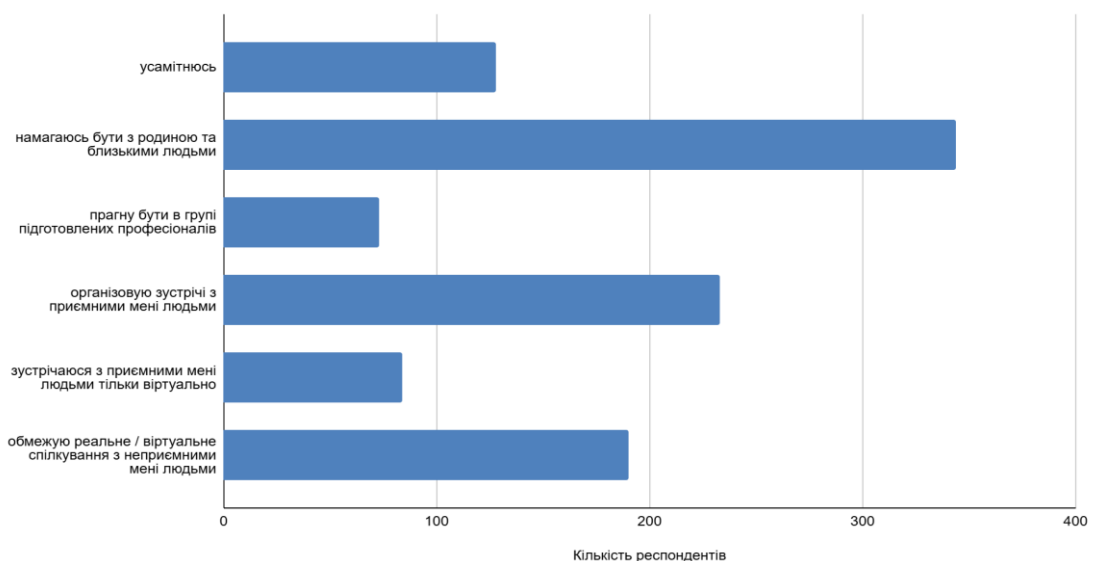


**Рис. 2. Практики зменшення/попередження негативного впливу екологічних та епідемічних загроз на життя і здоров'я, на рівні взаємодії з іншими людьми**

Далі проаналізуємо відповіді на питання «Що Ви робите, щоб зменшити/попередити негативний вплив екологічних та епідемічних загроз на Ваше

життя і здоров'я, на когнітивно-інформаційному рівні?». Отримані результати представлено на рис. 3.

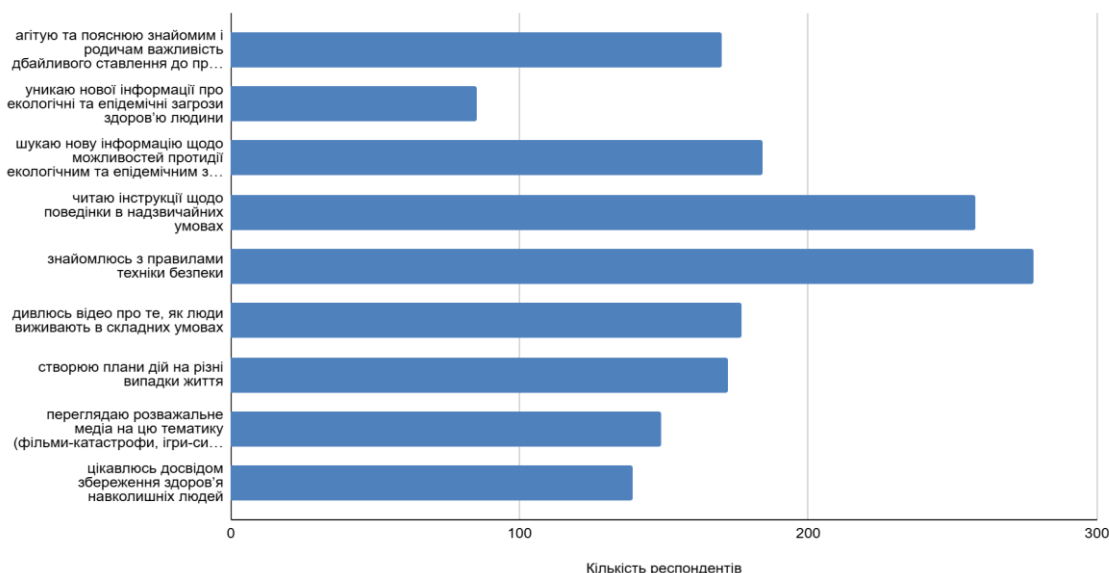


**Рис. 3. Практики зменшення/попередження негативного впливу екологічних та епідемічних загроз на життя і здоров'я, на когнітивно-інформаційному рівні**

Як бачимо з рис. 3, на когнітивно-інформаційному рівні переважна більшість респондентів задля зменшення негативного впливу екологічних та епідемічних загроз на власне життя і здоров'я застосовують такі види когнітивно-інформаційної активності, як «знайомлюсь з правилами техніки безпеки» (55,4%) та «читаю інструкції щодо поведінки в надзвичайних умовах» (51,6%). А найменша кількість респондентів застосовують такі види когнітивно-інформаційної активності, як «уникаю нової інформації про екологічні та епідемічні загрози здоров'ю людини» (16,9%). Такий розподіл відповідей респондентів може свідчити про те, що опитані студенти досить серйозно ставляться до питання екологічних та епідемічних загроз та готові до оцінки нової інформації про небезпеки власному здоров'ю.

Щодо питання «Що Ви робите, щоб зменшити/попередити негативний вплив екологічних та епідемічних загроз на Ваше життя і здоров'я, на ментальному рівні?»,

то тут гідно отриманих відповідей респондентів з'ясовано, що найбільший відсоток респондентів застосовує комплексний засіб специфічного уникнення «відволікаюся від негативних думок (займаюся творчістю, гуляю, читаю, дивлюсь фільми/серіали)» (73,5%) (рис. 4). На другому місці із значним відривом за поширеністю від попереднього засобу виявилася дихальна психотехнологія – «використовую дихальні практики» (29,1%). Третє місце серед учасників освітнього процесу посідають медитативні практики (24,3%). Приблизно однакове поширені серед респондентів набули тілесно зорієнтовані практики (20,9%) та психотехнологія візуалізації (19,7%). Наступні за поширеності є духовні молитовні практики (14,3%). Також приблизно на одному рівні використання з найменшими відсотками виявились такі ментальні засоби протидії учасників освітнього процесу екологічним та епідемічним загрозам, як «практикую майндфулнес» (12,7%) та «веду щоденник особистого досвіду» (12,0%).

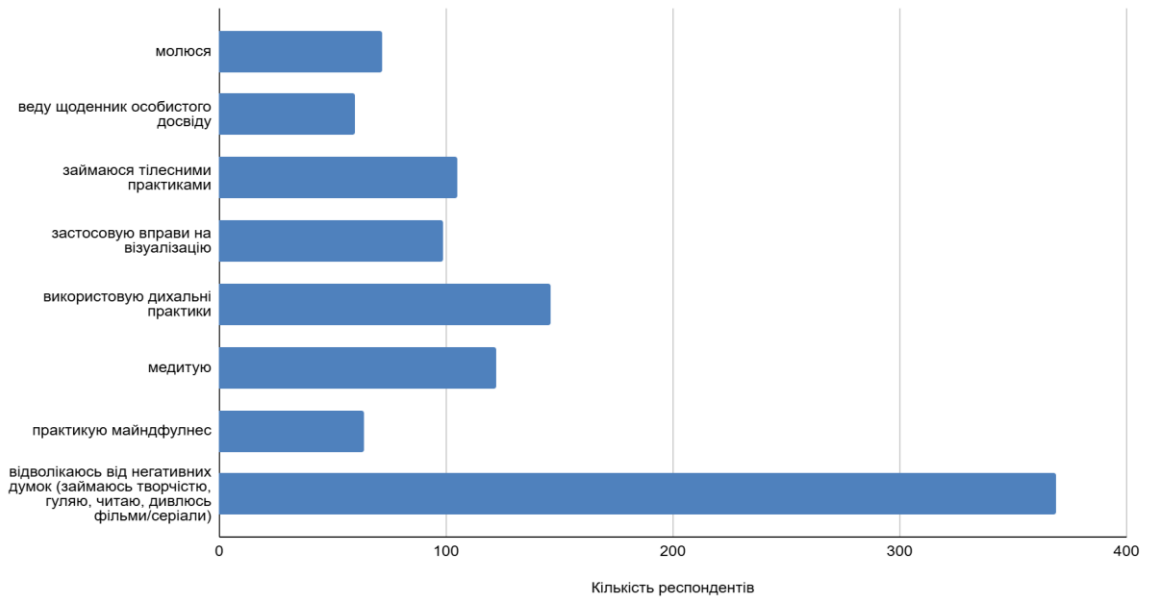


**Рис. 4. Практики зменшення/попередження негативного впливу екологічних та епідемічних загроз на життя і здоров'я, на ментальному рівні**

За результати аналізу отриманих відповідей та їх розподілу з'ясовано, що учасники дослідження використовують широку палітру дієвих ментальних засобів відповідно до індивідуальних потреб та спроможностей. Зокрема, це професійні і науково обґрунтовані психологічні засоби (дихальні, тілесно зорієнтовані практики, майндфулнес, візуалізація), духовно-психологічні медитативні та молитовні практики, а також такої затратної в часі, але ефективної практики, як ведення щоденнику особистого досвіду. При цьому звертаємо особливу увагу на найбільш вагомий комплексний ментальний засіб, який визначено як «відволікаюсь від негативних думок», який певним чином можна ідентифікувати як копінг уникнення. В його уточненні, на наш погляд, міститься не тільки уникнення негативних думок шляхом активного переключення уваги на інші види діяльності, але й елемент

творчого опрацювання та особистісного опанування їх і пов'язаних з ними емоцій та патернів поведінки, що з нашого досвіду, суттєво впливає на посттравмівне особистісне зростання.

І, нарешті, розглянемо відповіді на питання «Що Ви робите, щоб зменшити/попередити негативний вплив екологічних та епідемічних загроз на Ваше життя і здоров'я, на рівні тіла?» (рис. 5). Отримані результати демонструють, що базові речі – гігієна, сон, водний баланс, харчування – є в центрі уваги у більшості (понад 50%) вибірки, однак медичні обстеження все ще практикує лише 32,1% людей. Так, як саме регулярні «чекіпи» забезпечують ранню діагностику багатьох хвороб – а відповідно, більш прості протоколи і менш коштовне лікування – ми бачимо тут велику потребу у додаткових заходах промоції, а також забезпеченні можливості проходити такі обстеження.



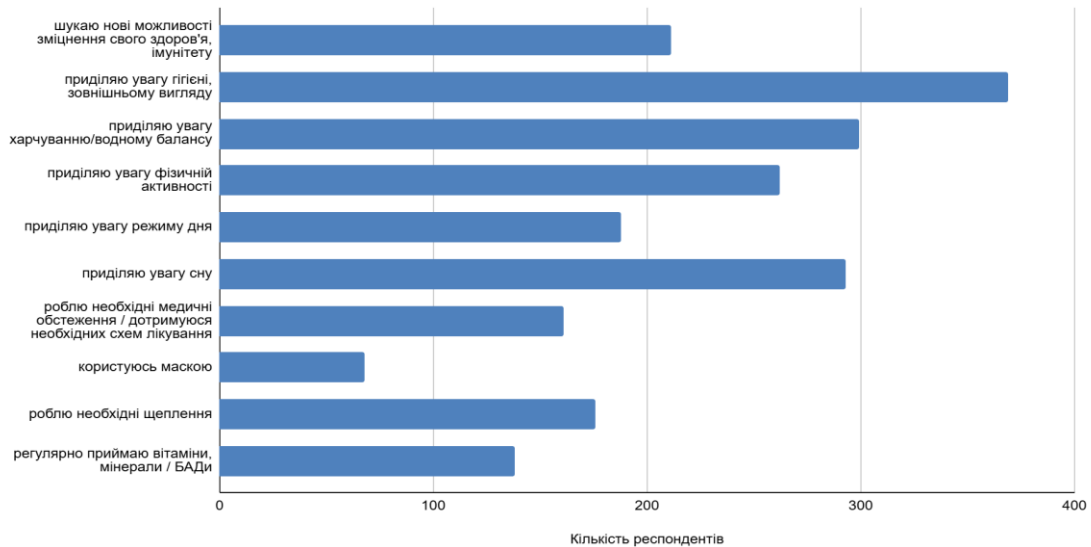


**Рис. 5. Практики зменшення/попередження негативного впливу екологічних та епідемічних загроз на життя і здоров'я, на рівні тіла**

Таким чином, учасники освітнього процесу у протидії екологічним та епідемічним загрозам їхньому здоров'ю в умовах війни на виснаження застосовують широкий спектр практик на рівні взаємодії з навколишнім середовищем, з іншими людьми, на когнітивно-інформаційному, ментальному та на рівні тіла. Провідними серед них є прибирання за собою, намагання бути з родиною та близькими людьми, ознайомлення з правилами техніки безпеки, читання інструкцій щодо поведінки в надзвичайних умовах, підтримка базових речей – гігієна, сон, водний баланс, харчування, відволікання від негативних думок шляхом активного переключення уваги на творчу діяльність, читання та ін., які містять потенціал особистісного опанування негативу та його трансформації. Також щодо опанування воєнних загроз значущими є дихальні, тілесно зорієнтовані практики, майндфулнес, візуалізація, а для певної групи досліджуваних духовно-психологічні медитативні та молитовні практики.

**Висновки.** У результаті дослідження розроблено теоретичну модель психологічної готовності студентів до протидії екологічним та епідемічним загрозам, яка включає когнітивний,

мотиваційний, емоційний, диспозиційний та операційний компоненти.

Емпірична верифікація моделі засвідчила її часткове підтвердження та дозволила виокремити п'ятифакторну структуру готовності, що охоплює екологічну мотивацію, тривожно-когнітивні реакції, ресурсне мислення, психологічне благополуччя і проактивність, а також світоглядну гнучкість. Встановлено, що провідну роль у структурі готовності відіграють смисложиттєві орієнтації, позитивне мислення та альтруїстична екологічна мотивація, які виступають ресурсами подолання тривоги і посттравматичних когніцій. Водночас операційний компонент не сформував окремого фактору, що свідчить про недостатню інтегрованість практик психогігієни у повсякденне життя студентської молоді.

Виявлено, що студенти використовують широкий спектр поведінкових, когнітивних і ментальних практик протидії загрозам, однак їхня структурованість і системність потребують подальшого розвитку. Отримані результати можуть бути використані для розробки психологічних інтервенцій і освітніх програм, спрямованих на підвищення готовності молоді до дій в умовах екологічних та епідемічних викликів.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

- 1.Дворник М. С. (Ред.) (2025). *Здоровий спосіб життя в умовах війни: соціально-психологічний підхід* : монографія / кол. авт. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746928>
- 2.Духневич, В. М. (Ред.), Довгань, Н. О., Поліщук, С. А., Сіверс, З. Ф., & Цукур, О. Г. (2023). *Готовність до надзвичайної ситуації: виміри конструктивності : практичний посібник*. Кропивницький : Імекс-ЛТД.
- 3.Карамушка Л. М. (Ред.), Креденцер О. В., Терещенко К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., Клименко Н. Г., & Ковальчук О. С. (2024). *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення* : монографія.
- 4.Корольчук, М. С., & Крайнюк, В. М. (2006). *Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах*. Ніка-центр.
- 5.Скребець, В. О., & Шлімакова, І. І. (2014). *Екологічна психологія: підручник*. Видавничий дім «Слово».
- 6.Слюсаревський, М. М. (Ред.), Найдьонова, Л. А. (Ред.), & Вознесенська, О. Л. (Ред.) (2020). *Досвід переживання пандемії COVID-19: дистанційні психологічні дослідження, дистанційна психологічна підтримка: матеріали онлайн-семінарів*. ІСПП НАПН України.
- 7.Кряж, І. В., & Басва, К. О. (2020). Роль екологічної світоглядної позиції в подоланні проблем, спричинених глобальними змінами навколишнього середовища. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Психологія*, (69), 64–73. <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2020-69-09>
8. Льовочкіна, А. М. (2011). *Психологічні засади формування еколого-орієнтованої свідомості*: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
- 9.Юрченко, Л., Хорошев, О., Логовський, І., & Вашук, Т. (2023). Соціально-психологічна реабілітація в екологічній площині. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, 2(6), 171–181.
- 10.Швалб, Ю. М. (Ред.), Варава, Л. А., Вернік, О. Л., Дячок, О. М., Кирпенко, Т. М., & Павленко, О. В. (2024). *Особливості особистісних стратегій життєдіяльності в умовах невизначеності середовища*: монографія. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
- 11.Павлик, Ю. (2019). Екологічний ризик як складна соціальна ситуація: динаміка конструювання проблеми. *Наукові студії соціальної та політичної психології*, 25(1), 158–165.
- 12.Bonnett, M. (2019). Towards an ecologization of education. *The Journal of Environmental Education*, 50(4–6), 251–258. <https://doi.org/10.1080/00958964.2019.1687409>
- 13.Bonnett, M. (2023). Environmental consciousness, nature and the philosophy of education: matters arising. *Environmental Education Research*, 29(10), 1377–1385. <https://doi.org/10.1080/13504622.2023.2225807>
- 14.Foster, J. (2011). Sustainability and the learning virtues. *Journal of Curriculum Studies*, 43(3), 383–402. <https://doi.org/10.1080/00220272.2010.521260>
- 15.Hahn, F. (2024). More Trouble for a Troubled Geist: Finding Certainty in the Uncertain through Creative Unknowing. *The European Legacy*, 29(3–4), 350–360. <https://doi.org/10.1080/10848770.2024.2312673>
- 16.Wang, X., Fang, M., Yang, C.-C., & Lai, P.-L. (2025). Environmental awareness and travel intention based on the protection motivation and social learning theories. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 44(6), 5173–5186. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07506-7>

УДК:159.944.4.07-057.36

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-394-401

Дата надходження: 05.03.2026

Дата прийняття до друку: 24.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ПСИХОЕМОЦІЙНІ СТАНИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НА ЕТАПІ МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ

**Галина Радчук<sup>1</sup>, Галина Гончаровська<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Д-р психол. наук, професор, професор кафедри психології розвитку та консультування Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна, e-mail: galyna012345@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5809-544X>

<sup>2</sup>Канд. психол. наук, доцент кафедри психології розвитку та консультування Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна, e-mail: ggalina.tnpu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5874-8893>

## PSYCHOEMOTIONAL STATES OF MILITARY PERSONNEL DURING MEDICAL AND PSYCHOLOGICAL REHABILITATION

**Halyna Radchuk<sup>1</sup>, Halyna Honcharovska<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Psychological Sciences, Professor of the Department of Developmental Psychology and Counseling, Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University, Ternopil, Ukraine, e-mail: galyna012345@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5809-544X>

<sup>2</sup>PhD, candidate of Psychological Sciences, associate Professor of the Department of Developmental Psychology and Counseling, Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University, Ternopil, Ukraine, e-mail: ggalina.tnpu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5874-8893>

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу особливостей психоемоційних станів військовослужбовців в умовах медико-психологічної реабілітації. Метою статті є теоретичне та емпіричне дослідження психологічних особливостей психоемоційних станів військовослужбовців у період медико-психологічної реабілітації. З'ясовано, що війна створює нові виклики для психічного здоров'я людей, вимагаючи від них не лише фізичної витривалості, але й психологічної стійкості для протистояння глибоким емоційним потрясінням та стресовим ситуаціям, особливо для військових, які отримали бойові та психологічні травми. Психоемоційні стани як комплексні прояви особистості, які завжди мають свої причини, впливають на рівень мобілізації та активності особистості, сприяють або перешкоджають продуктивній психічній діяльності. Доведено, що в умовах війни проблеми психоемоційних станів військовослужбовців в період медико-психологічної реабілітації можуть набувати хронічного характеру та значно погіршувати якість їх життя і призводити до психосоматичних порушень. У результаті проведеного емпіричного дослідження на підставі використання комплексу взаємодоповнювальних психодіагностичних методик з'ясовано, що майже половина військовослужбовців переживає високий рівень реактивної тривожності, а третина – особистісної тривожності. Основними домінуючими емоціями військовослужбовців в період медико-психологічної реабілітації є гнів, страх, сум, тривога, а також інтерес. Водночас переважає низький рівень самопочуття та загальної активності. Ці стани можуть мати серйозні наслідки для емоційної та психологічної стабільності військових. Тому розуміння емоційного реагування як стану має суттєве значення для психотерапевтичних втручань на етапі їх відновлення після медикаментозного лікування та успішної адаптації в цивільному житті.

**Ключові слова:** емоції, психоемоційні стани, стрес, тривожність, самопочуття.

**Формули:** 0; **рис.:** 4; **табл.:** 1, **бібл.:** 23

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the psycho-emotional states of military personnel in the conditions of medical and psychological rehabilitation. The aim of the study is to conduct a theoretical and empirical study of the psychological characteristics of the psycho-emotional states of military personnel during the period of medical and psychological rehabilitation. It has been established that war creates new challenges for people's mental health, requiring not only physical endurance but also psychological resilience to cope with profound emotional turmoil and stressful situations, especially for military personnel who have suffered combat and psychological trauma. Psycho-emotional states, as complex manifestations of personality that always have their causes, affect the level of mobilisation and activity of the personality, promoting or hindering productive mental activity. It has been proven that in wartime, the problems of psycho-emotional states of military personnel during medical and psychological

*rehabilitation can become chronic and significantly worsen their quality of life and lead to psychosomatic disorders. As a result of an empirical study based on the use of a set of complementary psychodiagnostic techniques, it was found that almost half of military personnel experience high levels of reactive anxiety, and a third experience personal anxiety. The main emotions that dominate military personnel during medical and psychological rehabilitation are anger, fear, sadness, anxiety, and interest. At the same time, low levels of well-being and general activity prevail. These conditions can have serious consequences for the emotional and psychological stability of military personnel. Therefore, understanding emotional responses as a condition is essential for psychotherapeutic interventions during their recovery from drug treatment and successful adaptation to civilian life.*

*Keywords: emotions, psycho-emotional states, stress, anxiety, well-being.*

*Formulas: 0; fig.: 4; tab.: 1; bibl.: 23*

Постановка проблеми та її актуальність. Велика війна в Україні актуалізує важливість збереження психічного здоров'я для її громадян. Дослідження впливу стресових чинників на фізіологічне та психічне функціонування організму набуває особливої значущості, зокрема, для військовослужбовців, які мають бойові і психічні травми. Оскільки хронічний стрес, який переживають військовослужбовці, є значущим чинником, що може суттєво змінювати функціонування психіки. Особливо це важливо враховувати в контексті його взаємодії з наявними фізичними захворюваннями, а також для розуміння механізмів психічних розладів (Кокун, 2017). Підвищення інтенсивності стресових переживань значно ускладнює перебіг захворювань і може сприяти погіршенню психічного стану військовослужбовців на етапі медико-психологічної реабілітації.

Психоемоційні стани як комплексні прояви особистості, які завжди мають свої причини, є тимчасовими та впливають на рівень мобілізації та активності особистості, сприяють або перешкоджають продуктивній психічній діяльності. На сьогодні спостерігається зростання інтересу до емпіричного дослідження особливостей емоційних станів військовослужбовців, зокрема, у період медико-психологічної реабілітації. Аналіз механізмів та особливостей переживання емоційних станів в осіб, які постраждали під час бойових дій, допоможе розв'язати численні теоретичні і практичні проблеми, які пов'язані з пізнанням закономірностей генези та розвитку посттравматичних стресових розладів, а також розробити ефективну систему психопрофілактичних

заходів та методів психологічної допомоги військовослужбовцям в період реабілітації.

#### **Формулювання мети дослідження.**

Метою є теоретичне та емпіричне дослідження особливостей психоемоційних станів військовослужбовців в період медико-психологічної реабілітації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Психоемоційні стани мають свою сферу впливу на особистість військовослужбовця в умовах реабілітації та подальшої реадaptaції в соціумі. Науковці визначають психічні емоційні стани як прояв унікальної емоційної діяльності особистості, як одну із основних форм психічної активності, поряд з психічними процесами та психічними властивостями особистості (Блінов, 1999; Дорошенко, 2000; Осьодло 2001; Вітенко, 2003; Вольнова, 2012). Психічний стан розглядається дослідниками як тимчасове відображення ситуації, що переживається особистістю, і виявляється у специфічній формі психічної діяльності (Карамушка, 2002; Кириленко, 2002; Лебедева, 2005; Кічук, 2019).

У дослідженнях низки сучасних науковців (Шаронова, 2013; Панченко, Зайцева, 2016; Кокун, 2017) констатовано, що у ситуаціях глибоких кризових переживань, спричинених такими подіями, як війна або втрата близьких, особистість має проблеми щодо управління своїми емоційними станами. Одним із чинників таких труднощів є накопичувальний ефект стресу, що ускладнює здатність особистості свідомо планувати свої дії та ухвалювати адекватні рішення. Дослідники зазначають, що в умовах війни у людей, які безпосередньо чи опосередковано переживають військові події,

психоемоційні стани стають все більш напруженими, а здатність до самоконтролю різко знижується. При цьому такі травматичні переживання можуть мати пролонговані наслідки для психічного здоров'я, зокрема, призводити до посттравматичних стресових розладів, до зловживань різними психотропними речовинами, розвитку депресивних станів тощо (Вольнова, 2012).

Можна констатувати зростання запитів на психологічну допомогу щодо гармонізації психоемоційного стану, що є прямим наслідком військових подій. Зокрема, під час війни значно збільшується кількість людей, котрі звертаються за допомогою через тривожні та депресивні стани, неконтрольовану агресію чи суїцидальні думки (Агаєв, Кокун, Пішко, Лозінська, Остапчук & Ткаченко, 2016). Невизначеність ситуації під час війни спричиняє різні негативні емоційні переживання: тривогу, страх, депресивні стани, панічні атаки, почуття безпорадності та розгубленості, що в свою чергу значно ускладнює процес емоційної саморегуляції та ухвалення рішень (Корольчук, Корольчук & Кулаженко, 2014).

Г. Сельє визначив, що стрес є наслідком чинників, що впливають на організм і викликають зміни в біологічному тонусі, тобто виникає фізіологічна напруга організму. Під час війни люди переживають ситуації сильної емоційної напруги, такі як страх за своє життя, тривогу, безпорадність, необхідність ухвалювати життєво важливі рішення, тому рівень стресу у них значно зростає. Це, в свою чергу, може спричинити погіршення фізичного та психічного здоров'я, а також зниження ефективності навчання та набуття нових умінь.

Особливості проявів бойових стресових розладів у військовослужбовців-учасників бойових дій стали предметом дослідження сучасних науковців Л. Радецької, І. Лаби, А. Смачило, О. Нечаєвої, М. Баумер (2020). Дослідниками виявлено, що основними негативними психічними станами у військових є бойовий стрес, перевтома, бойова психотравма, які є

передумовою виникнення посттравматичного стресового розладу. Водночас зазначається, що може спостерігатися апатія, стани тривоги, дратівливість, проблеми зі сном (Пилипчук & Пономаренко, 2024).

О. Кокун звертає увагу на те, що фізична слабкість, небажання виконувати бойові завдання, сонливість, зниження деяких когнітивних функцій можуть бути ознаками бойової перевтоми військовослужбовців (Кокун, 2017). Автор зазначає, що психотравма – це виснаження адаптивних психологічних та енергетичних ресурсів людини під впливом стресогенних чинників, зокрема, бойової обстановки (Кокун, 2017). Симптоми психотравми у військовослужбовців можуть бути різноманітні: надмірна активність, яка супроводжується безперервним пошуком укриття, істеричний сміх чи плач, дратівливість, спалахи гніву, загальмованість, ослаблення волі, неадекватність поведінки, порушення когнітивних функцій, галюцинації (Кокун, 2017). Це може свідчити про соціально-психологічну дезадаптацію і впродовж тривалого часу визначати психічний стан людини.

Військовослужбовці, за умови неможливості вплинути на зовнішні обставини, нездатності контролювати події, змушені самотійно справлятися з величезними стресовими навантаженнями, що негативним чином впливають на їхній настрій і загалом психологічне благополуччя. Таким чином, війна створює нові виклики для психічного здоров'я людей, вимагаючи від них не лише фізичної витривалості, але й психічної стійкості для протистояння глибоким емоційним потрясінням та стресовим ситуаціям.

Низка сучасних науковців (В. Бочелюк, М. Панов, Ю. Сербін (2022)) вказують, що під час війни стресогенні чинники є постійними супутниками громадян. Для деякого вони можуть бути короткотривалими, але для більшості українців і тим більше військовослужбовців негативний емоційний стан стає хронічним і перетворюється на дистрес – хворобливий, деструктивний емоційний стан, який



викликає значне фізичне та психічне виснаження. Дистрес часто проявляється через постійну тривогу, розлади сну, стани апатії та депресії, швидку втомлюваність. Депресивні стани, зокрема, є одними із найпоширеніших психічних станів під час війни і часто переживаються військовослужбовцями у вигляді загального песимістичного емоційного фону, постійної тривоги, відсутності мотивації до будь-якої активності, навіть до тих видів діяльності, якими вони раніше захоплювалися. Водночас може проявлятися погіршення когнітивних функцій: пам'яті, концентрації та стійкості уваги, критичності та аналітичності мислення. Тривалість депресивних станів може бути різною: від легких епізодів смутку до важких, тривалих депресивних станів, що потребують негайної психологічної допомоги. Відтак, необхідно розпізнавати перші ознаки депресії та звернутися за допомогою, щоб не допустити розвитку стійких порушень у психічному здоров'ї.

Незадовільний стан психічного здоров'я є одним з головних чинників, які перешкоджають успішному поверненню колишніх військовослужбовців до професійної діяльності, відновленню їх працездатності, самореалізації та повноцінній реінтеграції в суспільство

(Сингаївська & Бузова, 2025; Сингаївська & Сокур, 2025). Тому так важливо розвивати резильєнтність як спроможність людини не просто долати стреси, а відновлюватися після пережитих труднощів на підставі вивчення та врахування особливостей психоемоційних станів військовослужбовців (Радчук, Олексюк & Несух, 2025).

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою вивчення особливостей психоемоційних станів військовослужбовців на етапі медико-психологічної реабілітації було використано комплекс психодіагностичних методик: опитувальник «Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» Ч. Спілбергера в адаптації Ю. Ханіна, методику «Шкала диференціальних емоцій» К. Ізарда та опитувальник «САН (Самопочуття – Активність – Настрій)». Вибірку склали військовослужбовці, котрі перебувають в медичних закладах після отримання бойових травм. Всього 48 осіб.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що у більшості військовослужбовців (52%) переважає помірний рівень реактивної (ситуативної) тривожності, а у 5% – низький (рис. 1).

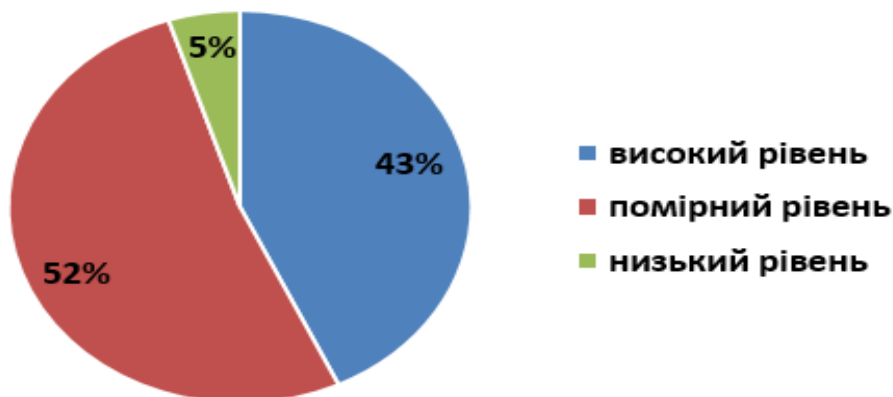


**Рис.1 Розподіл рівнів реактивної тривожності у військовослужбовців за методикою «Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» Ч. Спілбергера (N = 48)**

Водночас у 43 % досліджуваних простежується високий рівень ситуативної тривожності, що відображає актуальні негативні емоційні переживання військовослужбовців.

За шкалою особистісної тривожності більшість (47%) демонструє помірний

рівень, проте у 31% досліджуваних домінує високий рівень (рис. 2). Як показують наукові дослідження, високий рівень особистісної тривожності може корелювати з наявністю внутрішніх конфліктів, емоційними «гойдалками» та навіть психосоматичними захворюваннями.

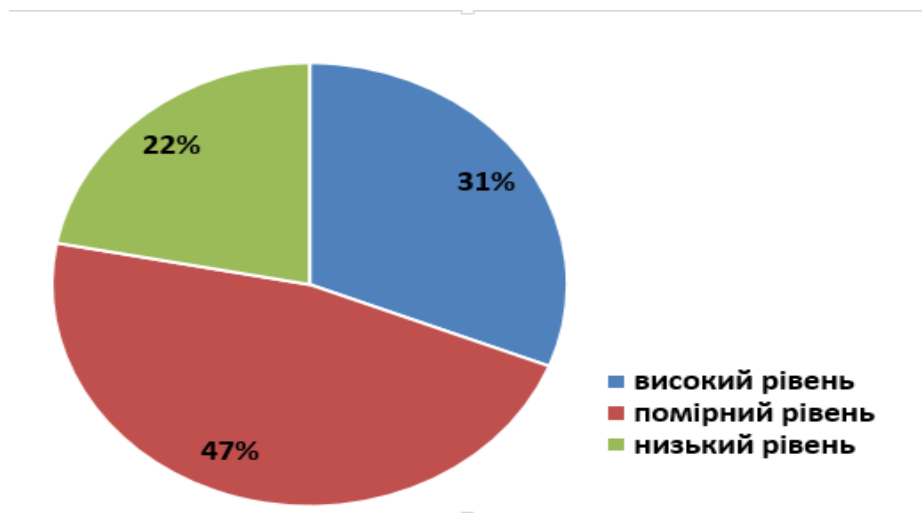


**Рис.2 Розподіл рівнів особистісної тривожності у військовослужбовців за методикою «Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» Ч. Спілбергера (N = 48)**

За методикою «Шкала диференціальних емоцій» К. Ізарда визначено загальну емоційну картину досліджуваних військовослужбовців. Більш конкретний аналіз емоційних

переживань дозволяє простежити широкий спектр прояву емоцій в загальній вибірці досліджуваних військовослужбовців (рис. 3).

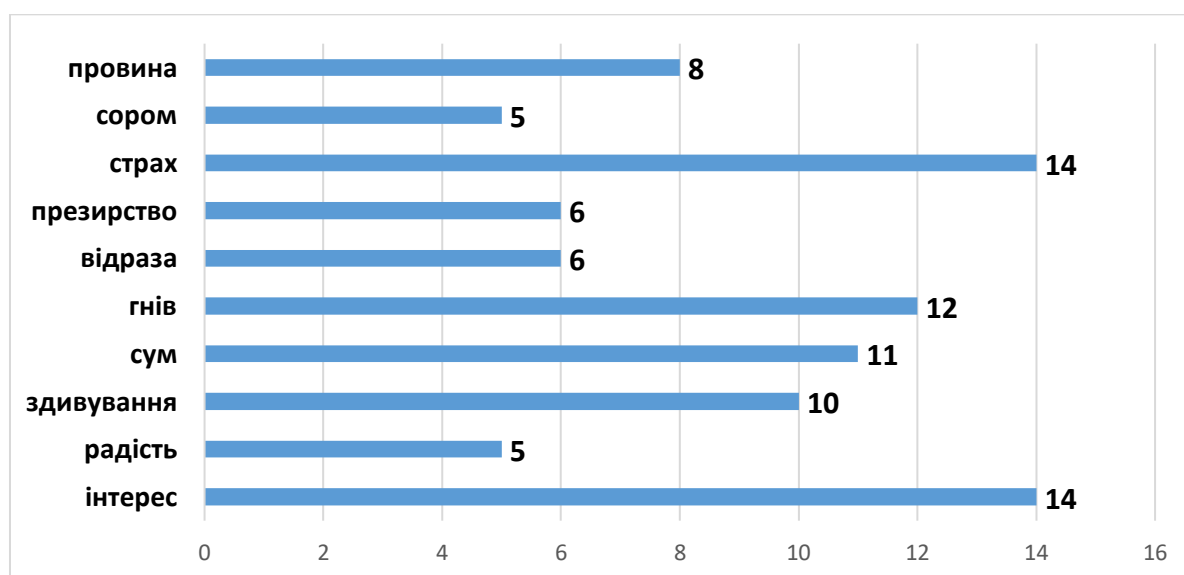


**Рис. 3 Розподіл середніх значень показників емоцій досліджуваних за методикою «Шкалоа диференційованих емоцій» К. Ізарда (N = 48)**

Так, провідними емоційними переживаннями за середніми показниками виявилися емоції страху (14), інтересу (14), гніву (12), суму (11), здивування (10). Водночас засвідчено низький показник переживання емоцій радості (5).

Доведено, що страх виникає через реальну небезпеку (безпосередня загроза життю чи здоров'ю) чи уявну загрозу (очікування чогось неприємного, невизначеність). Страх виникає як механізм виживання, який допомагає уникати небезпеки, але тривале переживання страху і відповідно тривоги може вимагати психологічної допомоги. Як відомо, інтерес відіграє важливу мотиваційну роль у розвитку когнітивних здібностей, умінь, навичок, забезпечує фізичну та розумову працездатність. Негативною стороною переживання інтересу може бути наявність деякої

імпульсивності, що виникає в ситуаціях новизни та невизначеності. Водночас емоції гніву часто виникають в ситуаціях, які сприймаються, як обмеження свободи фізичної чи психологічної, що мобілізує енергію для самозахисту. Гнів спонукає людину захищати свої права, власну гідність. При цьому це не обов'язково пов'язано з агресією, хоча є одним із складових агресивної мотивації. Домінування емоції суму може свідчити про почуття самотності та ізоляції, які пов'язані із втратою чогось важливого. Водночас відсутність радості породжує закритість та відчуженість, блокує інтуїцію та творчі здібності особистості.

Отже, для військовослужбовців найчастіше властиво переживати емоції гніву (16 %) та страху (15 %) (рис.4).

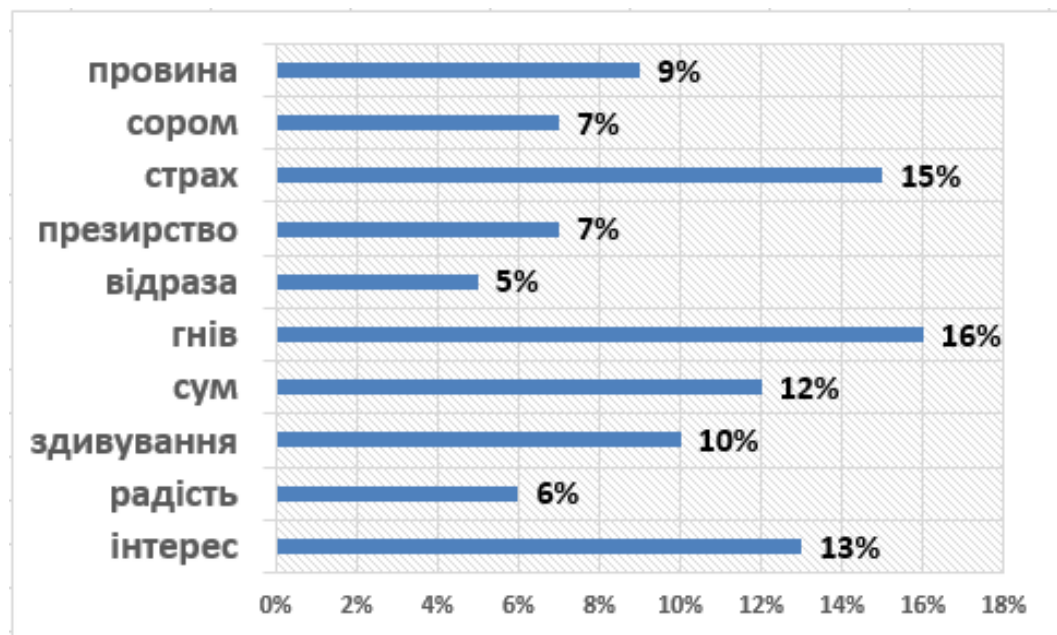


**Рис. 4 Розподіл провідних емоцій (у відсотках) у досліджуваних військовослужбовців за методикою «Шкала диференційованих емоцій» К. Ізарда (N = 48)**

Це також може бути пов'язане з невмінням визначити адекватну поведінку у нових ситуаціях, що провокує виникнення тривожних емоційних переживань як стимулу до активності, котра спрямована на уникнення загрози або її усунення.

У дослідженні було використано опитувальник «САН» з метою визначення функціонального стану військовослужбовців, які знаходяться на етапі медико-психологічної реабілітації. Отримані результати представлено у таблиці 1.



Таблиця 1

**Розподіл групових значень за шкалами «Самопочуття», «Загальна активність» та «Настрій» (n= 48)**

| Шкали       |   | Низький рівень | Середній рівень | Високий рівень |
|-------------|---|----------------|-----------------|----------------|
| Самопочуття | % | 44%            | 25%             | 31%            |
| Активність  | % | 69%            | 21%             | 10%            |
| Настрій     | % | 21%            | 48%             | 31%            |

За даними групового розподілу для більшості військовослужбовців (69%) характерний низький рівень за шкалою «Активність». За шкалою «Самопочуття» переважає також низький рівень – 44%. Водночас 48 % військовослужбовців мають середні показники за шкалою «Настрій». Фактично, лише 10 % досліджуваних демонструють високий рівень за шкалою «Активність».

Отже, можна констатувати, що військовослужбовці, перебуваючи на етапі медико-психологічної реабілітації, демонструють низький рівень загальної активності. Це може бути пов'язано з їхнім фізичним самопочуттям і безпосередньо перебуванням в медичному закладі, який дещо обмежує нормальний рівень їх функціонування. Домінування низького рівня за шкалою «Самопочуття» може свідчити про те, що на момент проведення дослідження у військовослужбовців спостерігається різні види отриманих поранень та травм.

**Висновки.** Таким чином, психоемоційні стани як комплексні прояви особистості, які завжди мають свої причини, є тимчасовими та впливають на рівень мобілізації та активності особистості, сприяють або перешкоджають продуктивній психічній діяльності. Підвищення інтенсивності стресових переживань значно ускладнює перебіг

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

захворювань і може сприяти погіршенню психічного і навіть фізичного стану військовослужбовців на етапі медико-психологічної реабілітації.

Результати емпіричного дослідження показали, що майже половина військовослужбовців переживає високий рівень реактивної, а третина – особистісної тривожності. Основними домінуючими емоціями військовослужбовців в період медико-психологічної реабілітації є страх, гнів, сум, а також інтерес. Водночас переважає низький рівень загальної активності. Ці стани можуть мати серйозні наслідки для емоційної та психологічної стабільності військових і без кваліфікованої підтримки вони часто неспроможні ефективно регулювати власні емоції і вчинки в цивільному житті.

Отримані результати підтверджують, що ефективна медико-психологічна реабілітація військовослужбовців є неможливою без системної та комплексної діагностики їхнього психоемоційного стану. Розуміння емоційного реагування у військовослужбовців-учасників бойових дій має суттєве значення для психотерапевтичних втручань на етапі їх відновлення після медикаментозного лікування та успішної адаптації в цивільному житті.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Агаєв, Н. А., Кокун, О. М., Пішко, І. О., Лозінська, Н. С., Остапчук, В. В., & Ткаченко, В. В. (2016). Збірник методик для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців: Методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 234 с.
2. Бочелюк, В. Й., Панов, М. С., & Сербін, Ю. В. (2022). Медико-психологічна реабілітація військовослужбовців з посттравматичними стресовими розладами. *Перспективи та інновації науки. Серія Педагогіка. Серія Психологія. Серія Медицина*, 12(17), 270–280.
3. Гаврилькевич, В., & Фірстова, О. (2023). Емоційні стани особистості: теоретичне дослідження феномену. *Psychology Travels*, 2, 41–50.
4. Кокун, О. М., Агаєв, Н. А., Пішко, І. О., Лозінська, Н. С., & Остапчук, В. В. (2017). Психологічна робота з військовослужбовцями-учасниками АТО на етапі відновлення: методичний посібник. Київ: Науково-Дослідний Центр Гуманітарних проблем Збройних Сил України. 282 с.
5. Корольчук, М. С., Корольчук, В. М., & Кулаженко, А. І. (2014). Психологічні особливості віддалених наслідків стресогенних впливів: монографія. Київ. 276 с.
6. Кулакевич, Т. В. (2014). Основні підходи до управління стресовими станами. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*, 5, 35–47.
7. Панченко, О. А., & Зайцева, Н. О. (2016). Психологічний стан мирного населення в ситуації бойових дій. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: психологія*, 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2016_1_8) (дата звернення : 22.12.25).
8. Пилипчук, Я., & Пономаренко, Л. (2024). Проблема реабілітації військових і цивільних від психологічних травм у працях українських педагогів і психологів. *Науково-педагогічні студії*, 8, 99–124. EISSN: 2663-5739. DOI: <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2028-8-99-124>
9. Радчук, Г. К., Олексюк, В. Р., & Несух, А. Ю. (2025). Розвиток резильєнтності особистості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 415–423. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-415-423>
10. Радецька, Л. В., Лаба, І. О., Смачило, А. І., Нечаєва, О. О., Лопатенко, К. О., & Баумер, М. М. (2020). Особливості проявів бойових стресових розладів у поранених військовослужбовців Збройних сил України-учасників бойових дій. *Медсестринство*, 4, 23–26.
11. Сингаївська, І., & Бузова, В. (2025). Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(80), 371–379. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379>
12. Сингаївська, І., & Сокур, І. (2025). Психологічна реабілітація воїнів після повернення у цивільне життя. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 421–428. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-421-428>
13. Синякова, В. (2025). Особливості психологічного супроводу військовослужбовців після повернення. *Вісник Львівського університету, Серія психологічні науки*, 23, 153–159.
14. Шаронова, І. В. (2013). Психічне здоров'я особистості як предмет психологічного дослідження. *Проблеми сучасної психології*, 20, 738–747.
15. Brewin, C. R., Andrews, B., & Valentine, J. D. (2000). Meta-analysis of risk factors for posttraumatic stress disorder in trauma-exposed adults. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(5), 748–766.
16. Drabe, N. (2015). Mutual associations between patients' and partners' depression and quality of life with respect to relationship quality, physical complaints, and sense of coherence in couples coping with cancer. *Psycho-Oncology*, 24, issue 4, 442–450.
17. Jia, M. (2015). Post-traumatic stress disorder symptoms in family caregivers of adult patients with acute leukemia from a dyadic perspective. *Psycho-Oncology*, 24, issue 12, 1754–1760.
18. Ozer, E. J., Best, S. R., Lipsey, T. L., & Weiss, D. S. (2003). Predictors of posttraumatic stress disorder and symptoms in adults: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 129(1), 52–73.
19. Plutchik, R. (1966). Psychophysiology of individual differences with special reference to emotions. *Annual N. Y Acad. Science*, 134(2), 776–781.
20. Rabinowitz, A. R., & Levin, H. S. (2014). Cognitive sequelae of traumatic brain injury. *The Psychiatric clinics of North America*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.psc.2013.11.004>.
21. Reger, M. A., Brenner, L. A., & Pont, A. du. (2022). Traumatic Brain Injury and Veteran Mortality After the War in Afghanistan. *JAMA network open*, 5(2), e2148158. DOI: <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.48158>.
22. Silverberg, N. D. (2019). Behavioral treatment for post-traumatic headache after mild traumatic brain injury: Rationale and case series. *NeuroRehabilitation*, 44(4), 523–530. DOI: 10.3233/NRE-192708.
23. Yehuda, R. (2002). Post-traumatic stress disorder. *New England Journal of Medicine*, 346, 108–114.

УДК 159.923.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-402-411

Дата надходження: 03.03.2026

Дата прийняття до друку: 24.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## СТИГМЕРГІЯ ЯК МІКРОМЕХАНІЗМ КОГНІТИВНИХ ІНТЕРФЕЙСНИХ ЗСУВІВ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: ЕКОЦЕНТРОВАНИЙ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФАСИЛІТАТИВНИЙ ПІДХІД

Павло Лушин<sup>1</sup>, Яна Сухенко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Доктор психологічних наук, професор, професор кафедри освітніх фундацій Коледжу освіти та активного навчання, Монтклерський державний університет, Монтклер, Нью-Джерсі, США, e-mail: lushynp@montclair.edu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9549-1759>

<sup>2</sup>Кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та особистісного розвитку, ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, e-mail: suhenko333@uem.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7440-2537>

## STIGMERGY AS A MICROMECHANISM OF COGNITIVE INTERFACE SHIFTS IN HIGHER EDUCATION: AN ECO-CENTERED PSYCHOLOGICAL FACILITATION APPROACH

Pavlo Lushyn<sup>1</sup>, Yana Sukhenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctor 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>

<sup>2</sup>PhD in Psychology, Associate Professor, Professor at the Department of Psychology and Personal Development, SIHE «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine, e-mail: suhenko333@uem.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7440-2537>

**Abstract.** The growing discrepancy between linear models of instructional design and the actual dynamics of cognitive processes in learning groups calls for new theoretical tools capable of describing self-organization in the university classroom. This article explores stigmergy—a mechanism of indirect coordination through environmental traces—as a micromechanism of cognitive interface shifts in higher education. The aim is to conceptualize stigmergy as the mechanism underlying learning group transitions between interpretive frames and to reconceptualize the instructor-facilitator as a cartographer of desire paths within Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF). The methodology combines theoretical synthesis and conceptual analysis, integrating the biological theory of stigmergy (Grassé, 1959; Heylighen, 2016a), the theory of cognitive interfaces (Hoffman, 2019), distributed cognition frameworks (Hutchins, 1995), and ECPF (Lushyn & Sukhenko, 2025a, 2025b). Drawing on modified illustrative examples from practical sessions in psychology and philosophy of education courses, the article identifies five types of stigmergic traces—questions, emergent functional expertise, silence as a rhythmic marker, latent traces, and format contagion—and their corresponding cognitive interface shifts. The urbanistic phenomenon of desire paths is proposed as a unifying metaphor that structures a four-phase process model of stigmergic interface shift: rupture, search, formation, and integration. The facilitator's role is reconceptualized through four functions: detecting emerging trails, introducing calibrated dissonance, sustaining forks without premature closure, and protecting the ecosystem of trails. It is shown that core ECPF principles function not merely as ethical guidelines but as descriptions of how stigmergic coordination operates in educational environments. Further research may pursue empirical verification of the model and development of AI-supported tools for stigmergic facilitation.

**Keywords:** stigmergy, Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF), cognitive interface shift, self-organization, distributed cognition, posthumanist pedagogy, swarm intelligence.

**Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 1, bib.: 17**

**Анотація.** Зростаюча невідповідність між лінійними моделями організації навчального процесу та реальною динамікою когнітивних процесів у навчальних групах потребує нових теоретичних інструментів для опису самоорганізації в університетській аудиторії. Стаття досліджує стигмергію – механізм непрямої координації через сліди в середовищі – як мікромеханізм когнітивних інтерфейсних зсувів у вищій освіті. Мета – концептуалізувати стигмергію як механізм переходу навчальної групи між інтерпретативними рамками та переосмислити позицію викладача-фасилітатора як картографа стежок бажання (desire paths) у вимірах

екоцентрованої психологічної фасилітації (ECPF). Методологія поєднує теоретичний синтез та концептуальний аналіз, інтегруючи біологічну теорію стигмергії (Grassé, 1959; Heylighen, 2016a), теорію когнітивних інтерфейсів (Hoffman, 2019), концепції розподіленого пізнання (Hutchins, 1995) та ECPF (Lushyn & Sukhenko, 2025a, 2025b). На матеріалі модифікованих ілюстративних ситуацій, що відбувалися на семінарах курсів психології та філософії освіти ідентифіковано п'ять типів стигмергічних слідів – запитання, емерджентна функціональна експертиза, мовчання як ритмічний маркер, латентний слід та зараження форматом – та відповідні когнітивні інтерфейсні зсуви. Урбаністичний феномен *desire paths* запропоновано як узагальнюючу метафору, що структурує модель стигмергічного зсуву з чотирьох фаз: розрив, пошук, формування, інтеграція. Роль фасилітатора переосмислено через чотири функції: виявлення нових стежок, введення каліброваного дисонансу, підтримка розвитку без передчасного закриття та захист екосистеми стежок. Показано, що принципи ECPF є не лише етичними настановами, а й описом механізму стигмергічної координації в освітньому середовищі. Перспективи пов'язані з емпіричною верифікацією моделі та розробкою інструментів AI-підтримки стигмергічної фасилітації.

**Ключові слова:** стигмергія, Екоцентрована психологічна фасилітація (ECPF), когнітивний інтерфейсний зсув, самоорганізація, розподілене пізнання, постгуманістична педагогіка, ройовий інтелект.

**Формул:** 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 17

**Introduction.** One of the persistent paradoxes of university education is that the most productive intellectual movements in a classroom rarely coincide with the pre-planned structure of the instructional process. The syllabus sets one structure, the assessment system another, institutional expectations a third. Yet a genuine cognitive shift often occurs in a zone that is difficult to anticipate: at the moment when a student poses an unexpected question, when the pause following a complex statement proves more productive than the statement itself, when a metaphor uttered in passing begins to organize the entire subsequent discourse.

There exists a precise scientific term for this phenomenon—*stigmergy*. It was introduced by the French entomologist Pierre-Paul Grassé in 1959 while studying the building behavior of termites (Grassé, 1959). Stigmergy denotes a mechanism of indirect coordination in which the trace left by an action in a medium stimulates subsequent actions (Heylighen, 2016a). Termites do not coordinate their behavior directly: one deposits a lump of clay marked with pheromone; another, sensing it, places its own nearby. No one directs the process. No one possesses an overall plan. Yet from these local, indirect modifications of the environment, a termite mound emerges—a structure whose complexity long resisted explanation without the assumption of a central coordinator (Theraulaz & Bonabeau, 1999; Bonabeau et al., 1999).

In educational systems, traces are not material but symbolic in nature. They manifest as questions, silences, speech patterns, recurring metaphors, shared documents, or digital artifacts. When interpreted through the lens of Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF), stigmergy acquires the status of a micromechanism through which learning groups accomplish transitions between cognitive interfaces—from one interpretive frame to another (Lushyn & Sukhenko, 2025a, 2025b). This article integrates stigmergic theory, the theory of cognitive interfaces (Hoffman, 2019), concepts of swarm intelligence and distributed cognition (Hutchins, 1995; Holland, 1995) with the practice of eco-centered psychological facilitation, demonstrating their applicability to the analysis of self-organizing processes in the university classroom.

**Review of Recent Research and Publications.** *Stigmergy: From Biology to Social Systems.* The concept of stigmergy was introduced by Grassé (1959) to explain the coordination of building activity in termites and subsequently gained wide currency in complexity theory. Heylighen (2016a) formalized the definition of stigmergy as “a mechanism of indirect coordination in which the trace left by an action in a medium stimulates subsequent actions” (p. 4), identifying its key components: agent, action, medium, trace, and coordination. In a subsequent work, Heylighen (2016b) developed a typology of stigmergic mechanisms, distinguishing between

quantitative and qualitative stigmergy, as well as sematectonic and marker-based traces. Theraulaz and Bonabeau (1999) presented a historical retrospective of the concept, demonstrating its applicability to explaining diverse forms of collective behavior in social insects.

Bonabeau, Dorigo, and Theraulaz (Bonabeau et al., 1999) systematized the principles of swarm intelligence, showing how complex global structures emerge from simple local behavioral rules. Holland (1995) described analogous processes in the theory of complex adaptive systems, introducing the concept of “hidden order”—latent organizing principles that manifest through the interaction of system elements. In the context of distributed cognition, Hutchins (1995) demonstrated that cognitive processes are not confined to the individual brain but are distributed across people, artifacts, and the environment, thereby creating a conceptual foundation for understanding stigmergic processes in education. Correia, Sebastião, and Santana (2017) further explored this intersection, examining the role of stigmergy as a mechanism underlying cognitive processes themselves.

*Cognitive Interfaces and Interface Shifts.* Hoffman’s theory of cognitive interfaces (Hoffman, 2019) proposes a radical revision of the relationship between perception and reality. According to his Interface Theory of Perception (ITP), a cognitive interface constitutes an interpretive system through which an individual perceives, evaluates, and acts upon reality. Perception functions not as a “window onto reality” but as a user interface, evolutionarily optimized for fitness rather than truth. In the educational context, an interface shift occurs when the prior interpretive frame becomes insufficient—when the habitual mode of understanding can no longer accommodate new experience.

This theory finds complement in the work of Prigogine and Stengers (1984) on dissipative structures and bifurcation points, as well as in self-organization theory, according to which far-from-equilibrium systems are capable of spontaneously transitioning to

qualitatively new states through the amplification of fluctuations. Within the ECPF framework, crises and moments of uncertainty are regarded not as failures but as bifurcation points—moments in which a system may transition to a qualitatively new state (Lushyn & Sukhenko, 2025b).

*Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF).* ECPF is a non-clinical modality of psychological and pedagogical support that has been developed by the author since 2002 (Lushyn, 2002). It rests on the understanding that development occurs not through the correction of deficits but through the ecological support of adaptive self-organization. The monograph-textbook *ECPF: Eco-Centered Psychological Facilitation in Psychological and Educational Practice with Artificial Intelligence* (Lushyn & Sukhenko, 2025b) presents a comprehensive model of eco-facilitation integrating eleven principles: ecological systemicity, contextuality, collaboration, dialectical paradoxicality, tolerance for uncertainty, non-deficit development, person-centered development, processuality, practical brevity, nonlinearity, and innovative conservation.

Within the ECPF framework, swarm intelligence and stigmergic coordination are treated as models for understanding collective cognitive processes. In the article “Dancing with swarms: Eco-Centered Psychological Facilitation and the future of learning” (Lushyn & Sukhenko, 2025a), the metaphor of “dancing with the swarm” is developed as a way of describing the facilitative stance—immersion in the collective process without claiming to control it. Research on the transformative potential of the educational environment and on the role of AI as a supportive instrument in the development of psychologists extends the theoretical framework, showing how the principles of eco-facilitation are realized in the context of the digital transformation of education.

*Posthumanist Pedagogy and Distributed Intelligence.* Posthumanist theory (Braidotti, 2013), when applied to pedagogy, radically reconceives the relationship between human and nonhuman agents in the

educational process. Intelligence is understood as distributed across human and technological agents, thereby creating conceptual space for rethinking the role of AI and digital artifacts as participants in a cognitive ecology. Vygotsky (1978) understood development as a socially mediated process, yet his concept of the zone of proximal development—and the subsequent notion of scaffolding developed by Wood, Bruner, and Ross (1976)—presupposed a hierarchical structure of “more knowledgeable–less knowledgeable.” The ecological perspective of ECPF extends this model, moving from scaffolding to ecological orchestration—the creation of conditions under which the system itself discovers and realizes its possibilities (Lushyn & Sukhenko, 2025b).

**Research Aim.** The aim of this study is to conceptualize stigmergy as a micromechanism of cognitive interface shifts in higher education and to reconceptualize the position of the instructor-facilitator as a cartographer of desire paths within the framework of Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF).

**Research Tasks:** a) to identify types of stigmergic traces in the university classroom and their corresponding cognitive interface shifts; b) to develop a process model of stigmergic cognitive interface shift structured through the desire paths metaphor; c) to delineate the facilitator's role as cartographer of desire paths through the four functions of ECPF; d) to examine the implications of stigmergic coordination for the theory and practice of higher education, including the role of AI as a digital cartographer.

**Methodology.** All examples presented in this article are illustrative situations created by the author on the basis of modified and generalized experience from practical sessions in a psychology course and eco-centered psychological facilitation (ECPF). Participants' names have been changed and situational details reworked to ensure confidentiality and enhance analytical clarity. The examples do not constitute verbatim observational protocols; they are constructed to illustrate stigmergic mechanisms and

cognitive interface shifts that are theoretically grounded in the preceding sections. This approach is consistent with the practice of using modified vignettes in qualitative research in educational psychology.

**Research Results. 1. Stigmergy in the Informal Self-Organization of Students.** Five types of situations are examined below, each demonstrating a particular type of stigmergic trace and its associated cognitive interface shift.

*The Question as a Stigmergic Trace: illustrative situation 1.* During a session on philosophy of education, in a discussion about childhood in the age of AI, a student poses an unfinished question: “What if a child who grows up with an AI assistant never actually develops what we call an ‘inner voice’?” The question is neither rhetorical nor provocative: it is unformed, like a sketch. It is precisely this incompleteness that triggers a chain reaction: another student reformulates—“wait, do you mean inner speech or self-reflection in general?”; a third introduces a new context—“I think this connects to what Vygotsky said about internalization”; a fourth objects—“but Vygotsky was talking about social speech, and AI isn't the same as another person.”

The original question ceases to be anyone's property. It becomes an environmental trace around which the group reorganizes its collective attention. The transition occurs stigmergically: the trace (the unfinished question) modifies the environment (shifts the focus of group discussion), and each subsequent participant responds not to the original question but to the modified environment. In Heylighen's (2016a) terminology, this is an instance of qualitative stigmergy: the trace alters not the intensity of the response but its directionality. A *cognitive interface shift* occurs: the group transitions from the interface of “knowledge reception” (the instructor speaks—students listen) to the interface of “problem co-construction” (no one knows the answer—everyone extends the question).

*Emergent Functional Expertise: illustrative situation 2.* In a seminar group, a student referred to here as Maria begins



spontaneously performing a particular function: each time the discussion fragments into parallel threads, she says: “wait, let me try to connect these,” and offers a brief synthesizing construction. No one appointed Maria as moderator. Her role emerged stigmergically: the first spontaneous synthesis proved useful; the group responded—nods, continuation of the discussion along the proposed direction. This recognition became an environmental trace that reinforced the behavior. By the second and third occurrence, the pattern had consolidated.

From the perspective of swarm intelligence theory (Bonabeau et al., 1999), a useful cognitive intervention generates a *positive feedback loop*: the environment (the group’s response) amplifies the trace (the synthesizing utterance), which in turn amplifies the role (Maria as informal synthesizer). The cognitive interface shift consists in a transition from hierarchical authority (the instructor is the sole synthesizer) to functional influence based on contribution (whoever is able to synthesize at a given moment does so). This type of distributed cognition has been described by Hutchins (1995) in relation to navigation teams, yet it is equally realized in the learning group as a system of distributed cognitive processing.

*Silence as a Rhythmic Marker: illustrative situation 3.* A student referred to here as Andy remains silent for thirty minutes during a discussion on the nature of justice in education. Then, when a natural pause arises, he utters a single phrase: “It seems to me that we are all talking about justice as if it were a resource to be distributed. What if it is a process that needs to be set in motion?” The group’s reaction is immediate: several people turn toward him simultaneously; a silence of a different quality emerges—not a pause of expectation but a pause of processing.

Andy’s silence performed the stigmergic function of *rhythmic marking*. His prolonged non-participation created a “pressure of anticipation” in the environment—the group sensed the presence of the unspoken. When the utterance occurred, its weight was determined not only by its

content but by the accumulated rhythmic contrast. Within the ECPF framework, rhythmic sensitivity is a key characteristic of ecological orchestration: the weight of an utterance is determined not by frequency but by the precision of the moment (Lushyn & Sukhenko, 2025a). Cognitive interface shift: from the dominance of speed to rhythmically sensitive coordination.

*The Latent Trace and Nonlinear Assembly of Meaning: illustrative situation 4.* At the beginning of the semester, a student remarks in passing: “Maybe learning isn’t what the instructor does to the student, but what happens between them when no one planned it.” The phrase was met with nods, but the discussion moved on. Six weeks later, during a discussion of Vygotsky’s zone of proximal development, another student suddenly recalls: “remember, someone at the beginning of the course said that learning is what happens when nobody planned it? I think that is the zone of proximal development.”

No formal system of records preserved this phrase. It was retained in the group’s collective memory as a *latent stigmergic trace*. Its return after six weeks demonstrates that the environment of group discussion possesses its own form of distributed retention: ideas do not disappear but pass into a latent state and are reactivated when the context creates a “niche of relevance.” In Heylighen’s (2016b) terminology, this is an instance of long-term stigmergy with variable trace persistence. Cognitive interface shift: from linear dialogue (each utterance is a response to the preceding one) to nonlinear assembly of meaning (ideas from different temporal layers converge).

*Stigmergic Contagion of Format: illustrative situation 5.* A student begins responding to a question about parenting styles narratively: “When I was seven years old, my father...” The instructor does not interrupt. The next student also begins with a personal story. Within fifteen minutes, the format of the discussion has shifted: instead of abstract classifications, the group has moved to exchanging biographical episodes from which theoretical categories are derived inductively.



The stigmergic mechanism here is *contagion by the form of utterance*. The first narrative altered the environment: it demonstrated that this format was permissible and valued. Each subsequent narrative amplified this environmental trace, making the narrative format an increasingly “natural” choice. This corresponds to the mechanism of autocatalytic reinforcement described by Bonabeau and colleagues (Bonabeau et al., 1999): positive feedback nonlinearly increases the probability of pattern repetition. Cognitive interface shift: from argumentative cognition (thinking through logical operations) to experiential cognition (thinking through lived experience and retelling).

*Desire Paths: A Metaphor for Stigmergic Self-Organization in the Learning Group.* The five situations considered above share a common structure that calls for a unifying image. In urban studies, there exists the phenomenon of *desire paths*—spontaneous trails that pedestrians wear into the ground by systematically deviating from architect-designed walkways (Helbing et al., 1997). Each step is a trace; each trace attracts the next; the path deepens without anyone having decided it should exist. Notably, Heylighen (2016a) uses precisely this example to illustrate stigmergy among humans: trails worn by pedestrians represent a canonical case of trace-based coordination, in which the action of one agent modifies the environment such that subsequent agents reproduce and amplify the pattern without any direct interaction.

The syllabus functions precisely as a designed walkway: it lays a route from topic to topic. However, as the five situations demonstrate, the actual cognitive movement of the learning group deviates from this route each time, wearing its own desire paths into the conceptual landscape.

The student’s unfinished question about AI and inner speech (4.1) was the first step away from the paved path—uncertain, without a definite direction, but sufficient to draw others along. Maria’s spontaneous synthesis (4.2) showed how one participant becomes the guide of a trail she never planned to blaze. Andy’s thirty minutes of silence (4.3)

functioned as a halt at a fork—a stillness that compelled the group to survey the terrain before a single phrase redirected the route. The phrase recalled after six weeks (4.4) is an overgrown trail rediscovered when a shift in context made it passable again. And the spread of the narrative format (4.5) is the moment when everyone began moving differently: not by agreement, but under the gravitational pull of a trace that altered the very mode of movement. In each case, the cognitive interface shift occurred at the point where the *desire path became the new route*—where the group’s self-organized trajectory displaced the planned structure and a qualitatively different interpretive frame took hold.

This metaphor simultaneously delineates the facilitator’s position, which the following section examines in detail: not the architect who designed the walkways, nor the traffic controller, but the *cartographer of emerging trails*—one who notices where new paths are forming, tests their viability, maintains signposts at critical forks, and ensures that one dominant trail does not obliterate all the others.

## **2. Eco-Centered Psychological Facilitation (ECPF) as the Ethical Modulation of Stigmergic Processes**

The five situations described and the unifying metaphor of desire paths reveal a common pattern: coordination occurred without direct control. This does not mean, however, that the instructor is unnecessary. The role shifts qualitatively: from architect of walkways to cartographer of trails, from managing discourse to the ecological orchestration of emergent processes. Within the ECPF framework (Lushyn & Sukhenko, 2025b), the facilitator performs four key functions.

*Detecting emerging trails.* The facilitator notices that a particular question, metaphor, or format keeps recurring—much as a cartographer registers the first impressions in the grass, not yet a trail but already indicating the direction of collective movement. If three students in different contexts use the word “system,” this constitutes a stigmergic trace indicating that the group is groping toward a

systemic descriptive language. The facilitator makes this explicit: “notice that the word ‘system’ has appeared three times now—why that word?” In terms of swarm intelligence, this function is analogous to the role of the scout bee, translating implicit information into explicit form (Bonabeau et al., 1999).

*Introducing calibrated dissonance.* When a discussion has stabilized within one interpretive frame—when the desire path has been trodden so firmly that the group no longer notices alternative routes—the facilitator introduces a slight perturbation. Not to destroy the trail, but to test whether it has transformed from a living route into a rut. This corresponds to the principle of “minimal intervention” in ECPF (Lushyn & Sukhenko, 2025a) and is analogous to the concept of “noise” in self-organization theory (Prigogine & Stengers, 1984), necessary to prevent premature stabilization of the system.

*Sustaining forks without premature closure.* One of the facilitator’s key functions is resisting the pressure to “choose a route quickly.” When the group encounters a contradiction—a point where the trail diverges—the facilitator holds both branches open simultaneously. Tolerance for uncertainty is one of the central principles of ECPF (Lushyn & Sukhenko, 2025b) and a key condition for productive cognitive interface shifts: premature paving of one branch destroys the possibility of discovering a more complex route.

*Protecting the ecosystem of trails.* The facilitator ensures that one dominant desire path does not trample all the others. If one participant systematically “drowns out” others’ traces—converting their route into the only one—the facilitator intervenes to restore ecological diversity: “wait, I think that idea hasn’t fully unfolded yet. Give it space.” This function ensures what in the context of ECPF is called the “ecosystem of differences”—a condition in which the multiplicity of trails is sustained as a resource rather than reduced to a single thoroughfare (Lushyn & Sukhenko, 2025a).

### **3. Stigmergy as a Micromechanism of Cognitive Interface Shift: A Process Model**

The integration of stigmergic theory with the concept of cognitive interfaces makes it possible to describe the process of interface shift through four phases. In the logic of the desire paths metaphor, these phases describe the dynamic from the moment a first pedestrian deviates from the paved walkway to the moment a new trail itself becomes the route.

*Rupture.* Someone takes the first step away from the established route. An unresolved question or tension destabilizes existing meaning structures. In the terminology of self-organization theory (Prigogine & Stengers, 1984), this is a fluctuation whose amplitude exceeds the stability threshold of the current attractor. The habitual cognitive interface—for example, “the world is knowable through the correct method”—proves untenable in the face of new experience. The paved walkway of the syllabus leads somewhere the group does not need to go.

*Search.* Multiple traces fan out: participants try different directions, leaving tentative trails in the conceptual landscape. Each utterance is a stigmergic trace modifying the search space. This stage is analogous to the exploration phase in swarm systems, when agents explore the solution space through distributed search (Holland, 1995). Not all trails will prove viable—some will peter out after the first or second step.

*Formation.* One of the trails begins to attract: a second, third, fifth participant walks along it. Gradually, a new organizing principle stabilizes—one that arises not from individual decision but from the aggregate of stigmergic traces. This is a manifestation of emergence—a property irreducible to the sum of individual agents’ contributions (Bonabeau et al., 1999). Trampling studies have shown that as few as fifteen passes over a site can suffice to create a distinct trail that then attracts further use; Helbing and colleagues (1997) developed computational models demonstrating how such feedback dynamics produce self-organized trail systems at scale. In classroom discussion, the analogue is the moment when the group begins using a new term or framework as “its own.”

*Integration.* The desire path becomes the new route. Traces consolidate into a shared language, recurring formulations, or digital artifacts. The trace ceases to be “someone’s utterance” and becomes an element of the collective cognitive landscape—a trail along which the group moves no longer because anyone so decided but because it has been worn in. The facilitator’s role at this stage is to sustain conditions for emergence without imposing premature “paving” (Lushyn & Sukhenko, 2025b): a trail poured with concrete too early loses its capacity to branch.

#### **4. Digital Expansion: AI and Distributed Traces**

Digital platforms radically alter the topography of desire paths. In physical space, a trail exists only as long as it is walked: an abandoned trail becomes overgrown. Digital platforms create *persistent traces*—traces that do not become overgrown, are preserved across time, and remain available for re-engagement. Chat discussions, shared documents, collaborative whiteboards, and AI-generated syntheses extend the stigmergic field beyond the immediate classroom interaction. Whereas in the classroom a phrase uttered six weeks earlier (situation 4.4) may be forgotten and serendipitously rediscovered, in the digital environment it is indexed, retrieved, and returned to context—the overgrown trail is cleared algorithmically.

Within the ECPF framework, an AI system can function as a *digital cartographer of desire paths*: detecting emerging trails in a discussion, highlighting abandoned yet potentially generative routes, tracking rhythmic changes in group dynamics, and summarizing emergent themes without authoritative closure. The key condition: AI must function as a cartographer, not an architect (Lushyn & Sukhenko, 2025b). It records where the group is wearing trails, but does not lay paved walkways. It supports the ecological rhythm rather than replacing it. In the posthumanist perspective (Braidotti, 2013), such an AI is a co-agent in a distributed cognitive process—not a tool and not a threat, but another pedestrian in the cognitive

landscape whose traces also become part of the shared topography.

#### **5. Implications for Theory and Practice in Higher Education**

The analysis presented here allows four implications to be formulated for reconceiving the educational process in higher education. Each may be read through the metaphor of desire paths.

*Learning is emergent, not prescribed.* The syllabus is the design of a walkway; actual learning is the trail worn on top of the design. The content of learning arises from stigmergic interactions within the syllabus framework and often extends beyond it. The educational outcome cannot be fully predetermined by the curriculum, since it emerges as an emergent property of the collective cognitive system (Holland, 1995). The attempt to pave every possible route in advance is precisely the error committed by an overly deterministic instructional design.

*Learning is rhythmic, not linear.* The trail does not lead from point A to point B in a straight line: it meanders, slows at forks, accelerates on descents, returns to places already traversed. Learning does not progress uniformly from topic to topic; it pulsates, and these rhythmic characteristics are not disturbances but structural properties of the ecology of learning (Lushyn & Sukhenko, 2025a). Andry’s silence (4.3) is not an absence of movement; it is a halt without which the next step would have been impossible.

*Learning is distributed, not centralized.* A desire path belongs to no one: it was worn by everyone who walked along it. Knowledge does not “reside” in the instructor’s head to be “transmitted” to students. It arises in the space between participants, in their traces, responses, and reconfigurations (Hutchins, 1995). The instructor is one of the pedestrians whose traces matter, but not the only one whose traces shape the landscape.

*Learning is interfacial, not content-based.* The principal result of a desire path is not the trail itself but the change in the mode of navigation. The key outcome of education is not the acquisition of content but the capacity to switch between cognitive interfaces: to see

the same problem from different interpretive frames (Hoffman, 2019). Stigmergic facilitation supports precisely this capacity—not the formation of the single correct trail but the development of sensitivity to the multiplicity of routes.

These implications challenge dominant paradigms of assessment and invite a reconception of pedagogical authority. The instructor becomes the *cartographer of desire paths*: observer of emerging trails, custodian of forks, regulator of rhythm, and facilitator of interface transitions.

**Conclusion.** Stigmergy demonstrates that the informal self-organization of students is not random noise but structured emergence. A learning group does not deviate from the route through carelessness—it wears *desire paths* because the designed walkway of the syllabus does not always lead where the group needs to go. Integrated with Eco-Centered Psychological Facilitation and the theory of cognitive interfaces, stigmergy provides both a theoretical and a practical framework for sustaining cognitive interface transitions in higher education.

Learning becomes an ecological event, not a delivery mechanism. The classroom is

transformed into a dynamic system in which traces coordinate meaning-making, and facilitation is the art of cartography: the ability to notice trails before they become obvious and to keep forks open longer than is comfortable. The role of AI in this context is not the replacement of the instructor nor the amplification of control, but the extension of the stigmergic field: a digital cartographer who helps render visible trails that are invisible to the unaided eye.

In an era shaped by AI and digital mediation, understanding stigmergy is not an elective interest but a fundamental condition for cultivating sustainable, distributed intelligence capable of navigating uncertainty. The best campuses do not fight desire paths—they observe them and redesign the architecture in accordance with where people actually walk. The best educational systems can learn to do the same.

*Prospects for Further Research.* Future research may pursue the empirical verification of the proposed model using methods of discourse analysis and computational stigmergy, as well as the development of AI-supported tools for stigmergic facilitation.

**Conflict of interest.** The authors declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest, except where separately disclosed in the manuscript.

**Funding.** The authors declares that the publication of this article was funded by the authors.

**Ethics statement.** All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

**Generative AI statement.** The authors declares that no Generative AI was used in the preparation of this manuscript unless otherwise explicitly stated in the manuscript.

**Author contributions.** All authors contributed equally to the development of the study concept, writing the text, and approving the final version of the manuscript. development of the study concept, writing the text, and approving the final version of the manuscript.

## References:

1. Bonabeau, E., Dorigo, M., & Theraulaz, G. (1999). *Swarm intelligence: From natural to artificial systems*. Oxford University Press.
2. Braidotti, R. (2013). *The posthuman*. Polity Press.
3. Correia, L., Sebastião, A. M., & Santana, P. (2017). On the role of stigmergy in cognition. *Progress in Artificial Intelligence*, 6, 79–86. <https://doi.org/10.1007/s13748-016-0107-z>
4. Grassé, P.-P. (1959). La reconstruction du nid et les coordinations interindividuelles chez *Bellicositermes natalensis* et *Cubitermes* sp. la théorie de la stigmergie. *Insectes Sociaux*, 6(1), 41–80. <https://doi.org/10.1007/BF02223791>
5. Helbing, D., Keltsch, J., & Molnár, P. (1997). Modelling the evolution of human trail systems. *Nature*, 388, 47–50. <https://doi.org/10.1038/40353>
6. Heylighen, F. (2016a). Stigmergy as a universal coordination mechanism I: Definition and components. *Cognitive Systems Research*, 38, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2015.12.002>
7. Heylighen, F. (2016b). Stigmergy as a universal coordination mechanism II: Varieties and evolution. *Cognitive Systems Research*, 38, 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2015.12.007>
8. Hoffman, D. D. (2019). *The case against reality: Why evolution hid the truth from our eyes*. W. W. Norton.

9. Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Addison-Wesley.
10. Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. MIT Press.
11. Lushyn, P. V. (2002). *Psychologija osobystisnogo zminjuvannja* [Psychology of personal change]. Kyiv.
12. Lushyn, P., & Sukhenko, Y. (2025a). Dancing with swarms: Eco-centered psychological facilitation and the future of learning. *Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration*, 34(63), 88–108. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34\(63\)-88-108](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34(63)-88-108)
13. Lushyn, P., & Sukhenko, Y. (2025b). *ECPF: Eco-Centered Psychological Facilitation in psychological and pedagogical practice with artificial intelligence* [Textbook]. Teadmus OÜ. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30670676>
14. Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. Bantam Books.
15. Theraulaz, G., & Bonabeau, E. (1999). A brief history of stigmergy. *Artificial Life*, 5(2), 97–116. <https://doi.org/10.1162/106454699568700>
16. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
17. Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89–100. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1976.tb00381.x>

УДК 159.922.6:159.947.5  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-412-420

Дата надходження: 02.03.2026  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## СТАНОВЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ЛЮДИНИ В ПРОЦЕСІ ОНТОГЕНЕЗУ

**Ольга Петрунко<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Д-р психол. наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: 0000-0001-9023-5265*

## DEVELOPMENT OF THE MOTIVATIONAL SPHERE OF HUMANS DURING ONTOGENESIS

**Olga Petrunko<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup> Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: 0000-0001-9023-5265*

**Анотація.** У статті проаналізовано сутність традиційних та новітніх наукових уявлень про мотиваційну сферу особистості та розвиток цієї сфери в онтогенетичній історії людини. З'ясовано, що, на відміну від традиційних уявлень, мотиваційна сфера особистості і мотивація (як центральне утворення цієї сфери) не є сталим психологічним конструктом, локалізованим у свідомості людини. Скоріше це динамічний процес, який зачіпає всі сфери існування людини: 1) психіку в усіх її вимірах; 2) свідомість як головний чинник контролю за перебігом життя людини; 3) тіло з усіма його соматичними маркерами комфорту та дискомфорту; 4) соціальне оточення з його нормами-рамками з приводу належного й неналежного та відповідним набором санкцій за дотримання чи недотримання наявних норм. Акцентовано увагу на ролі мотивації як системного чинника розвитку і діяльності людини від народження до завершального етапу її життєвої історії та визначено ключове значення мотивації для успішної соціалізації й інкультурації дитини в соціальну ситуацію її розвитку та в широкий простір її соціального буття. Показано, що базовим і найсензитивнішим періодом формування мотиваційної сфери є період дошкільного дитинства, коли повною мірою активується й реалізується необхідний віковий потенціал для цього, і що саме в цей час у психіці дитини актуалізується більшість психологічних новоутворень, здатних цей потенціал розгорнути, посилити і зміцнити. Проаналізовано чинники та механізми формування мотиваційної сфери дитини, успадковані нею від народження, та чинники впливу на цей процес референтного соціального оточення, серед яких особливе значення відведено якійсь емоційній комунікації дитини з її оточенням. Показано, що: 1) без якісного емоційного обміну з соціальним оточенням, особливо з близькими дорослими, формування «якісної» мотивації практично неможливе; емоції є необхідним фундаментом для формування мотивації; 2) брак емоційно-мотиваційного розвитку в дошкільному дитинстві негативно позначається на якості мотиваційної сфери особистості впродовж усього її подальшого, в т.ч. і дорослого життя. Представлено й обґрунтовано розроблену згідно з традиціями вітчизняної психології онтогенетичну модель розвитку мотиваційної сфери особистості від народження до пізньої зрілості, яка презентує рух мотиваційного розвитку в напрямку від імпульсивного відреагування на стимули оточення (у найбільш ранньому дитинстві) до свідомих, осмислених реакцій індивіда на різних рівнях його психологічної зрілості на стимули і вимоги соціального оточення. Показано, що така комунікація може бути успішною лише в разі, якщо вона узгоджена дорослими з онтогенетичними потребами та віковими психологічними новоутвореннями дитини. У разі неузгодження формується неякісна, викривлена мотивація, і це становить серйозні проблеми особистого та соціального характеру, в т.ч. проблеми міжособистісної, професійної та інших видів взаємодії між людьми, які виходять за межі дошкільного віку у простір дорослого життя учасників соціальної комунікації і можуть виявлятися як хронічні мотиваційні конфлікти та інші психологічні проблеми.

**Ключові слова:** мотиваційна сфера, потреби, мотиви, мотивація, мотивована поведінка, онтогенез мотивації, онтогенетична модель розвитку мотивації, емоційне підґрунтя формування мотивації.

**Формули: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 14**

**Abstract.** The article analyzes the essence of traditional and modern scientific ideas about the motivational sphere of the personality and the development of this sphere in the ontogenetic history of man. It is found that, unlike traditional ideas, the motivational sphere of the personality and motivation (as the central formation of this sphere) are not a stable psychological construct localized exclusively in the human brain. Rather, it is a function of human consciousness, a dynamic process that affects all spheres of human existence: 1) the psyche in all dimensions of its functioning; 2)

consciousness as the main marker of control over the course of a person's life; 3) the body with all its somatic markers of comfort and discomfort; 4) the social environment with its norms-frameworks regarding the proper and appropriate set of sanctions for compliance or non-compliance with the adopted norms. The focus is on the role of motivation as a systemic factor in the development and functioning of the individual from birth to the final stage of his life history and its key importance in the successful socialization and enculturation of the individual into the social situation of his development and into the wide space of his social existence is indicated. It is shown that the basic and most sensitive period for the formation of the motivational sphere of the personality is the period of preschool childhood, when the necessary age potential for this is fully activated and realized, and that it is at this time that the majority of psychological neoplasms that can develop, enhance and strengthen this potential are actualized in the child's psyche. The factors and mechanisms of formation of the child's motivational sphere, inherited by him from birth, and the factors of influence of the referent social environment are analyzed, among which special importance is given to the qualitative emotional communication of the child with the close social environment. It is shown that: 1) without high-quality emotional exchange with the social environment, especially with close adults, the formation of "qualitative" motivation is practically impossible: emotions are a necessary foundation for the formation of motivation; 2) the lack of emotional and motivational development in preschool childhood negatively affects the quality of the motivational sphere of the individual throughout his or her entire subsequent, including adult life. An ontogenetic model of the development of the motivational sphere of the individual from birth to late adulthood, developed in accordance with the traditions of domestic psychology, is presented and substantiated, which presents the movement of motivational development in the direction from impulsive response to environmental stimuli (in the earliest childhood) to conscious, meaningful responses of the individual at different levels of his psychological maturity to stimuli and requirements of the social environment. It is shown that such communication can be successful only if it is coordinated by adults from childhood with the ontogenetic needs and age-related psychological neoplasms of the child. In case of inconsistency, poor-quality, distorted motivation is formed, and this poses serious problems of a personal and social nature, including problems of interpersonal, professional and other types of interaction between people that go beyond preschool age into the space of adult life of participants in social communication and can manifest as chronic motivational conflicts and other psychological problems.

**Keywords:** motivational sphere, needs, motives, motivation, motivated behavior, ontogenesis of motivation, ontogenetic model of motivation development, emotional background of motivation formation.

**Formulas: 0; fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 14**

**Постановка проблеми.** Мотиваційна сфера людини віддавна є предметом наукових рефлексій і прикладних досліджень у різних сферах гуманітарного знання та наук про поведінку і, як нині загально відомо, саме мотивація визначає спрямування особистості, характер її намірів і дій, способи реалізації замисленого, результати і якість її діяльності, а також її самореалізації в особистому і соціальному бутті. Однак, попри наявні дослідження, досі актуальними залишаються питання: 1) щодо чинників і механізмів становлення та формування мотивації в онтогенезі людини, особливості її змісту і формування за різних обставин життя та на різних етапах індивідуального розвитку; 2) щодо парадигмальних змін поглядів науково-дослідної спільноти на означені проблемні питання. Тож актуальними наразі є подальші дослідження мотиваційної сфери особистості, зокрема становлення мотивації людини в процесі онтогенезу та зв'язок між якістю цього процесу на перших

етапах онтогенетичної історії людини та його віддаленими наслідками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз множини традиційних і новітніх теорій мотивації дав підстави стверджувати, що між цими групами теорій є істотні відмінності. І хоч наша задача – представити в цьому абзаці саме останні дослідження, ми не можемо знехтувати доробок представників традиційних уявлень про природу мотивації (а їх є чимало), бо в цьому разі ми не можемо зіставити ці групи теорій, а це надзвичайно важливо. Пошук автором статті відповіді на це проблемне питання та виклад авторських роздумів щодо цього наведено в частині, де викладено основний матеріал дослідження.

До невирішених досі частин зазначеної проблеми відносимо брак наукових уявлень про: 1) чинники, закономірності, механізми становлення та формування мотивації в онтогенезі людини у нинішній кризовий час; 2) особливості формування мотиваційної сфери людини на різних етапах онтогенезу та в різних соціальних ситуаціях розвитку людини;



3) зміни поглядів науково-дослідної спільноти на ці питання.

**Мета статті** – проаналізувати особливості розвитку мотиваційно-ціннісної сфери людини в процесі її онтогенезу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з ідеями більшості традиційних і сучасних психологічних підходів до формування особистості, в тому числі її мотиваційної сфери, людина розглядається не лише як ізольована індивідуальність, а насамперед як елемент певної соціальної системи, сполученої з іншими взаємопов'язаними з нею – материнськими і дочірніми – системами (сім'я, соціальні групи, соціокультурне середовище, держава, етнос тощо). Нині відомо, що людина апіорі є істотою соціальною, а отже вона неодмінно має бути включена в мережу соціальних стосунків, аби задовольнити всі свої базові потреби – психофізіологічні, психологічні та соціальні. Людина зростає і формується, будучи зануреною в стосунки (реляційні зв'язки, взаємодії, відносини, взаємини, ставлення тощо) з предметним світом і світом інших людей (родиною, друзями, близькими і віддаленим соціумом), і це є головною умовою її особистісного і соціального розвитку, в т.ч. і розвитку її мотиваційно-ціннісної сфери (Маслов, 1954; Kohlberg, 1984; Ryan & Deci, 2000; Левін, 2007; Дамасіо, 2021).

Традиційні і сучасні теорії особистості практично однаково визнають, що найбільш активний і найсензитивніший період розвитку мотиваційно-ціннісної сфери людини припадає на дошкільний вік. Однак є істотні відмінності між уявленням прибічників традиційних поглядів та прибічниками сучасних поглядів на відправний момент, з якого розпочинається цей процес.

Традиційно початком формування мотиваційної сфери вважається вік, коли в свідомості дитини актуалізується психологічне новоутворення «Я» (Я – відмежоване від інших, Я-концепція, Я-

образ), що, власне, і свідчить про початок становлення дитини саме як особистості. Тож, з погляду прибічників традиційного підходу, мотиваційна сфера та її формування від самого початку мають свідомісну основу, тобто ці процеси знаходяться в тісному зв'язку з формуванням свідомості (а згодом – і самосвідомості) дошкільника. При цьому мотивація вважається відносно сталим на той чи той період часу психологічним конструктом, локалізованим у мозку людини (Маслов, 1954; Занюк, 2002; Левін, 2007; Дуткевич, 2012; Піроженко & Соловйова, 2016).

Натомість прибічники сучасних поглядів на мотиваційну сферу особистості та її формування вважають, що цей процес розпочинається ще в пренатальному періоді та від моменту народження людського дитяти, тобто поза зв'язком зі свідомістю дитини немовлячого і раннього віку, і лише згодом, у результаті проживання і подолання дитиною кризи 3-х років, він набуває дедалі більш свідомого характеру. В дитини з'являються й активно розвиваються уявлення про своє особисте і соціальне Я, активно формуються нові мотиви поведінки, типові для дошкільного віку, внутрішня позиція тощо. При цьому мотивація постає як динамічний процес, який свідомо (як набуті знання) чи й несвідомо (як неусвідомлені стимули) рухає розвиток дитини і зачіпає всі сторони її психіки (психічні маркери), її тіло (соматичні маркери), значущі для неї соціальні стосунки (соціальні та соціально-психологічні маркери) (Ryan & Deci, 2000; Титаренко, 2003; Дамасіо, 2021; Лембке, 2021).

Практично в усіх науках про особистісний розвиток людини та її поведінку визнано, що мотивація є одним з ключових чинників, який впливає на постановку людиною важливих цілей та пошук засобів їх досягнення, спрямовує її життєдіяльність, визначає її поведінку та стиль діяльності, істотно впливає на якість особистих та соціальних комунікацій і якість життя в цілому. Будь-яка діяльність

людини є комунікативним, інтерактивним процесом, де якість взаємин і взаємодії безпосередньо залежить від якості наявної психолого-педагогічної комунікації. Це своєю чергою безпосередньо пов'язане з мотиваційною сферою особистості та орієнтує її на усвідомлення власної діяльності в першу чергу як соціально корисної. Наведені роздуми дають підстави припускати ймовірність формування не лише «якісної», а й «неякісної» мотивації. Неякісна мотивація є показником незрілості мотиваційної сфери особистості і слугує чинником численних розладів психіки і поведінки, які призводять до глибоких внутрішньо особистісних, у т.ч. мотиваційних конфліктів, формування невротичної й аутодеструктивної особистості тощо (Conrad, 1981; Erikson, 1993; Занюк, 2002; Лембке, 2021; Хорні, 2025).

Експериментальних підтверджень щодо біологічного (генетичного) походження мотивації наразі не виявлено, проте загально відомо, що її формування надзвичайно сильно залежить від дитячого досвіду та якості спрямованих на дитину виховних впливів, і насамперед – від якості емоційного обміну між дитиною і дорослим. Так відомо, що розвиток негативних мотиваційних тенденцій виявляється в двох типах емоційного середовища: 1) емоційного неприйняття і несхвалення дій дитини; 2) непослідовного схвалення, коли батьками не встановлено чітких стандартів продуктивності дитини та адекватних винагород за дотримання цих стандартів.

Натомість вважається експериментально доведеним вплив соціальних чинників на формування мотивації – як «якісної», так і «неякісної». При цьому більшість дослідників вважають, що її формування спричинене різнорівневими соціальними чинниками: 1) мікросоціальними (сімейними); 2) мезосоціальними (впливом соціальних груп); 3) макросоціальними (вплив великого соціуму, культури, медіа). Називаються такі чинники, як конкуренція,

престиж, матеріальний успіх, культ авторитетів (знаних, сильних, владних і т. ін.) осіб і т. ін. Як зазначала К. Хорні, автор відомої праці «Невротична особистість нашого часу», формування неякісної, в т. ч. невротичної мотивації та відповідних патернів дій і поведінки істотно залежить від характеру соціального схвалення чи несхвалення на адресу дитини (Хорні, 2025).

Однак повернімося до сучасних ідей формування мотивації, згідно з якими мотиви і мотиваційні схеми формуються не з початком усвідомлення індивідом себе і свого буття в Світі, а від самого його народження. І саме в цьому полягає інноваційність сучасних ідей, адже, за енциклопедійними визначеннями, мотив (франц. *motif*, лат. *motus* – рух) – це усвідомлена причина дій і вчинків особистості. Проте, за даними сучасних дослідників, немовлятам і дітям раннього віку також притаманні мотиви і мотивація, хоч вони і не є усвідомленими. Згідно з цими поглядами, на всіх вікових етапах розвитку дитини мотивація обумовлюється: 1) характерною для того чи того віку провідною діяльністю (емоційним обміном, діями з предметами, сюжетно-рольовою грою, навчанням, комунікацією з близьким оточенням і однолітками); 2) соціальною ситуацією розвитку, в якій зростає дитина. І все це, як вже зазначалося, особливо актуальне саме в дошкільному віці (Титаренко, 2003; Лембке, 2021).

Найбільший вплив на розвиток і поведінку дітей дошкільного віку мають типові для них мотиви, пов'язані з інтересом до світу дорослих, прагненням діяти, як дорослі. Тож дорослий є «ідеальним спадкодавцем», а дитина – «ідеальним спадкоємцем» соціального досвіду. Важливу роль в житті дошкільника відіграють мотиви встановлення і збереження позитивних взаємин з дорослими (і лише згодом – з однолітками). Кожна дитина потребує схвалення і доброзичливого ставлення близького дорослого оточення. Усіма своїми діями вона намагається це

заслужити. Прагнення позитивних взаємин змушує дитину зважати на думки й оцінки дорослих та виконувати встановлені ними правила. Отже, як і на попередніх етапах розвитку, для формування мотиваційної сфери дитини-дошкільника важливе значення має якісний емоційний обмін з дорослими (Дуткевич, 2012; Піроженко & Соловйова, 2016; Дамасіо, 2021).

У дошкільному віці активуються і розвиваються мотиви самолюбства та самоствердження. Ці мотиви проявляються у бажанні дитини виокремитися серед інших, домогтися, щоб її поважали і слухали, звертали на неї увагу, виконували її прохання. Усе це виявляється практично в будь-яких ситуаціях повсякденної комунікації, у тому числі й у намаганнях дитини виконувати головні ролі в іграх з іншими дітьми. Прагнення самоствердження, характерне для 3-5-річних дітей, часто виявляється в приписуванні собі позитивних якостей, перебільшенні своєї сміливості, розуму, сили тощо, причому без роздумів щодо відповідності цих якостей реальному стану справ. Однак у процесі дорослішання мотиви поведінки дошкільника істотно змінюються: якщо молодший дошкільник діє під впливом ситуативних емоцій, почуттів і бажань, не замислюючись, що саме змусило його діяти саме так, то поведінка старшого дошкільника є більш усвідомленою і він здатний так чи так пояснити, чому він вчинив так, а не інакше. Одні й ті ж дії дошкільників різного віку мають різні мотиви: 3-річна дитина кидає кулям крихти, щоб подивитися, як вони збігаються і клячуть, тоді як 6-річна – щоб зробити корисну справу. Мотиви поведінки дошкільника якісно змінюються з усвідомленням себе і свого місця у світі дорослих: замість ситуативних бажань з'являються інші, причинні.

Цікавими є пізнавальні і змагальні мотиви дошкільників, які виникають з ускладненням діяльності дітей. Так причиною численних запитань молодшого дошкільника є не так допитливість і пізнавальний інтерес, як прагнення

привернути увагу дорослого, закликати його до спілкування, поділитися з ним емоціями. Дійсні пізнавальні мотиви в дошкільному віці пов'язані переважно з доступною їм практичною діяльністю: відомості, які отримує дитина від дорослих, потрібні їй для використання у грі, малюванні, конструюванні тощо. Змагальні мотиви в дошкільному віці також змінюються. Так 3-4-річні діти не порівнюють свої успіхи і невдачі з успіхами і невдачами інших дітей, а їхнє прагнення до самоствердження і бажання отримати похвалу виражається не у спробах зробити щось краще за інших, а в приписуванні собі позитивних якостей, у виконанні дій, які отримують позитивну оцінку дорослого (зірочку). Натомість 5-6 річні діти вже здатні оцінити заслужену похвалу і широко їй радіти.

Розвиток моральних мотивів у молодших і старших дошкільників відбувається, за Л. Кольбергом, у напрямку до конвенційної моралі від доконвенційної (Kohlberg, 1984). Моральні мотиви поведінки виражають ставлення дитини до оточуючих і бажання діяти, щоб догодити їм («доконвенційна мораль»). Вони змінюються і розвиваються упродовж дошкільного дитинства разом із засвоєнням та усвідомленням моральних норм і правил, розумінням значення своїх вчинків для інших людей, усвідомленням суті і значення моральних норм і правил, розумінням їх обов'язковості («конвенційна мораль») (Kohlberg, 1984). Серед моральних мотивів поведінки все більше місце посідають суспільні мотиви (допомога іншим тощо). Виникають ці мотиви спонтанно, але підкріплюються вони реакціями (позитивними та негативними підкріпленнями) з боку дорослих.

Розвиток мотивів поведінки у дошкільному дитинстві полягає не лише у зміні їхнього змісту та появи нових видів мотивів, а й у формуванні ієрархії мотивів: одні мотиви набувають важливішого значення для дитини, ніж інші. Поведінка

молодшого дошкільника невизначена, позбавлена основної мети, її мотиви нестійкі і залежать від ситуації. А поява в старшому дошкільному віці підпорядкування (ієрархії) мотивів є одним з найважливіших новоутворень у розвитку не лише мотиваційної сфери дошкільника, а й його психіки в цілому.

Паралельно з усвідомленням зовнішнього світу в дитини розвивається й усвідомлення себе в напрямку від імпульсів та відчуттів до уявлень та їх осмислення. Самосвідомість – новоутворення, що з'являється і розвивається у процесі активної розвитку і активної діяльності дитини (насамперед гри) на основі її взаємин з дорослими і ровесниками. Вона відображає усвідомлення дитиною того, яка вона є, які якості має, як до неї ставляться інші люди, чим зумовлене це ставлення. Це складна психологічна система, що розвивається упродовж усього життя людини, а її виникнення в дошкільному віці є чи не найважливішим досягненням у розвитку особистості дошкільника. Шлях формування дитячої самосвідомості пролягає від усвідомлення власних дій через оцінювання їх іншими до самооцінки. Самооцінка є важливим компонентом самосвідомості, що виявляється в тому, як дитина оцінює свої можливості, досягнення та невдачі. Самооцінка дитини суттєво залежить від адекватних оцінок дорослих: занижені оцінки послаблюють упевненість дитини в собі, завищені – спричинюють переоцінювання своїх можливостей і особистих якостей. Чим точніший оцінний вплив дорослого, тим адекватніше уявлення дитини про свої можливості і свої дії. Поступово самооцінка дошкільників стає дедалі більш мотивованою. На основі самооцінки дитина посідає ту чи ту – егоїстичну, конкурентну або гуманну – позицію у взаємодії з однолітками (Занюк, 2002; Дуткевич, 2012; Піроженко & Соловйова, 2016).

Таким чином у дошкільному віці відбувається величезний стрибок у розвитку мотиваційної сфери дитини та мотивації її поведінки, і, власне, базовий

цикл формування цих психологічних новоутворень можна вважати завершеним. Подальший онтогенетичний їх розвиток поетапно рухається від молодшого шкільного до підліткового віку і далі до ранньої (юнацької), середньої та пізньої зрілості. Цей рух визначається віковими особливостями провідної діяльності особистості та соціальною ситуацією її життя і розвитку; відбувається у напрямі від доконвенційних та конвенційних до постконвенційних форм мотивації, заснованих на морально-ціннісних засадах, і так само, як і на попередніх етапах, істотно залежить від якості актуальних соціальних комунікацій з іншими.

Традиційно вважається, що головною мотивацією молодших школярів є мотивація до навчання, що якнайкраще узгоджується з переходом дитини дошкільного віку від ігрової діяльності до навчальної, яка є провідною в молодшому шкільному віці, а навчальна мотивація молодших школярів становить чи не найбільший інтерес дослідників цього вікового періоду в житті дитини. Однак головне місце в системі мотивації молодшого школяра посідають суто вузькоособисті мотиви – мотивація престижу і благополуччя, прагнення догодити дорослим, насамперед учителю, аби мати визнання з їхнього боку, і це типова мотивація доконвенційного етапу розвитку моральної свідомості.

У підлітковому віці навчальна мотивація вочевидь поступається комунікативним потребам і мотивам, а провідною діяльністю цього віку стає спілкування. Підліток також прагне престижу і визнання, але не з боку дорослих, а з боку однолітків. А для цього потрібно не догоджати їм, а демонструвати і доводити їм свою здатність комунікувати з ними за ухваленими в підліткових середовищах нормами, правилами та домовленостями (конвенціями). Порушення конвенцій, прийнятих у підліткових групах, досить жорстко карається, і для цього у підлітковій субкультурі вироблено спеціальні

механізми, зокрема, такі як груповий тиск, ігнор, ізоляція, бойкотування, мобінг, булінг та інші. Отже, необхідною і типовою для цього віку стає мотивація, характерна для конвенційного етапу розвитку моральної свідомості. Підліток мусить дотримуватися ухвалених конвенцій, щоб не стати вигнанцем, білою вороною чи цапом відбувайлом. Однак згодом в глибинах свідомості старшого підлітка визріває задум щодо зміни уявлень про смисл життя і участі в ньому, і на перший план знов виступає навчальна мотивація, бо цього потребує соціальна ситуація розвитку (завершення школи, вибір майбутньої професії, включення в нові соціальні комунікації та в нові умови функціонування), яка вимагає свідомих відповідальних самостійних виборів, а отже й переходу від конвенційних форм комунікації до постконвенційних, заснованих на відповідальному виборі. Цим і знаменується перехід підлітка в новий віковий вимір життєдіяльності – юнацький вік, або вік ранньої зрілості. Будь-яка мотиваційна система зрілого віку (спрямованість, домагання, ціннісні чи смисложиттєві орієнтації) завжди заснована на морально-ціннісних засадах і свідомому відповідальному виборі та орієнтована на розвиток, саморозвиток і самореалізацію (Маслов, 1954).

Як стверджують дослідники мотивації, для розуміння логіки її розвитку в процесі її онтогенезу слід зважити на класичні погляди на цей феномен, описані в фаховій літературі з психоаналізу, гуманістичної та екзистенційної психології, когнітивної психології, в науках про поведінку і т. ін., а також на сучасні наукові уявлення про мотивацію та мотивовану поведінку особистості. У результаті системного аналізу, здійсненого багатьма зарубіжними і вітчизняними дослідниками, може бути реконструйована інтегративна онтогенетична модель розвитку мотивації, яка презентує цей розвиток як шлях «від Імпульсу до Смыслу» (Маслов, 1954; Kohlberg, 1984; Erikson, 1993; Занюк, 2002; Титаренко, 2003). Ця модель містить сім

стадій, кожна з яких характеризується типовими для цих стадій домінуючими мотивами, базовими потребами, ознаками природної вікової кризи, спричиненої появою необхідних вікових психологічних новоутворень, а також наслідками успішного і неуспішного подолання цих криз.

**Стадія 1. Пренатальна та вік немовляти (0–1 рік).** Домінуючі мотиви: Гомеостаз і Безпека. Мотивація генералізована в тілесній сфері дитини, яка прагне комфорту і його збереження. Механізмами, які це забезпечують, є сенсорна стимуляція і задоволення фізіологічних потреб. Ключовий результат розвитку – формування «базової довіри до Світу», за Е. Еріксоном: якщо світ реагує на потреби дитини, то в неї складається відповідна мотиваційна основа: «Світ – це місце, де мої потреби задовольняються» (Erikson, 1993).

**Стадія 2. Раннє дитинство (1–3 роки).** Домінуючі мотиви: Автономія та Дослідження Світу. Механізми, що забезпечують провідну для цього віку діяльність – дії з предметами: поява локомоцій і мовлення, що дає можливість виконувати дії з предметами як спільну діяльність дитини з дорослим. Поступово ці дії підпорядковуються контролю головного мотиву «Я сам!». Згодом дитина усвідомлює (і це її мотивує) власну можливість впливати на предмети і людей. Вікова криза спричинена появою новоутворення Я. Якщо потреба дитини в автономії придушується, формується протестна поведінка та мотивація уникання невдач і сорому.

**Стадія 3. Дошкільний вік (3–7 років).** Домінуючі мотиви: Пізнання і Соціальне прийняття. Основна мотивація дитини цього віку спрямована на цікавість до світу та прагнення зрозуміти, як він влаштований. Разом з цим в дитини виникає потреба і відповідний мотив ідентифікації з дорослими, прагнення бути на них схожим, отримувати їхнє схвалення. Вікова криза спричинена необхідністю по завершенню дошкільного дитинства

перейти від сюжетно-рольової гри (як провідної діяльності цього віку, в якій формуються соціальні мотиви та відповідні поведінкові навички) до нової діяльності – навчання. Для здійснення цього переходу в дитини з'являється важливе психологічне новоутворення, означене дослідниками як супідрядність, або ієрархія мотивів, тобто усвідомлення мотивів як важливих, першочергових та другорядних, а також формується перший досвід усвідомлення обов'язків. У разі ігнорування дорослими цих новоутворень блокується здатність до вибору.

**Стадія 4. Молодший шкільний вік (7–12 років).**

Домінуючі мотиви: Компетентність та Досягнення. Сутність і механізми цього – перехід до систематичного навчання. Мотивація зсувається в бік від процесу до результату. Для дитини важливо бути «кращим за інших» та відповідати накинутим дорослими еталонам. Головним новоутворенням цього віку є здатність до соціального порівняння, коли дитина оцінює себе крізь призму своїх оцінок та успіхів очима дорослих. У результаті цього формується мотивація досягнення успіху, однак якщо старання дитини не дають бажаного результату (наприклад, через некомпетентність дорослих), існує ризик формування мотивації уникання невдач, а також може сформуватися комплекс «вивченої безпорадності».

**Стадія 5. Підлітковий вік (12–18 років).**

Домінуючі мотиви: Самоідентифікація та Інтимність (насамперед – у дружніх стосунках). Сутнісним для переходу до цих мотивів є екзистенційний зсув у свідомості підлітка, який змушує шукати смисли та актуалізує важливі питання: Хто я? Для чого я прийшов у цей Світ? Що я значу для інших? Важливого значення набуває вплив референтних груп (референтних інших і в першу чергу однолітків), а отже активується і відповідно мотивація – від сім'ї до однолітків. Приналежність до підліткової групи стає важливішою за їжу і комфорт. Основними механізмами

комунікації з усіма іншими є заперечення авторитетів, спротив, негативізм, бунт, і все це продиктоване прагненням підлітка до самостійності й самобутності, пошуку власних, не нав'язаних ззовні мотивів, вибудовування власних систем цінностей, власних ідеалів та життєвих цілей. І в цій екзистенційній боротьбі мотивів формується майбутня зріла особистість.

**Стадія 6. Юність і Рання дорослість (18–25 років).** Домінуючі мотиви: Самоактуалізація та Близькість. Сутнісно, за Е. Еріксоном, це період «інтимності vs ізоляції» та перших серйозних спроб реалізувати себе у професії. Професійна мотивація в цьому віці має свої особливості: вибір професійного шляху часто продиктований престижем чи бажанням щось комусь довести, але поступово приходить усвідомлення необхідності увідповіднювати власні «Хочу», «Можу» і «Мушу». Інший мотиваційний напрямок – пошук партнера, де актуалізується новий вид мотивації – турбота про іншу людину, тобто здійснюється перехід від «брати» до «давати» (Erikson, 1993).

**Стадія 7. Дорослість та Зрілість (25 років і далі).** Домінуючий мотив: Генеративність (внесок і Світ) та Смысл. Сутнісно – це вершинна стадія розвитку мотивації. Людина мотивована тим, що виходить за межі власного особистого життя і реалізує соціально значущі цілі, такі як виховання дітей, наставництво, створення продуктів/ідей, що залишаться після неї у спадок іншим. У цей період відбувається інтеграція всіх попередніх мотивів в унікальну ієрархію особистості (Maslow, 1954) та актуалізується екзистенційна мотивація, яка полягає в пошуку смислу. За В. Франклом, людина готова терпіти напругу, дискомфорт та біль, якщо це наближає її до смислу, і навіть у найважчих обставинах життя людина шукає мотив і смысл, щоб жити (Frankl, 2004).

**Висновки.** Сучасні дослідники мотиваційної сфери відійшли від ідеї щодо «єдиного центру мотивації», який

міститься в мозку людини, і, натомість, розглядають мотивацію й мотивовану поведінку як складний інтегративний процес взаємодії чотирьох складових: 1) психіки, яка шукає відповідності між потребами людини, її мотивами й цінностями; 2) тіла, яке сигналізує, чи все гаразд через емоції та різноманітні соматичні маркери; 3) свідомості, яка приймає сигнали від психіки і тіла та оцінює баланс між докладеними в процесі діяльності зусиллями та отриманими зисками; 4) соціуму, який задає «маркери соціального контролю», тобто норми-рамки належного та санкції за їх дотримання чи недотримання. Отже, мотивація – це відносно усвідомлений та доцільний динамічний процес психосоціофізіологічної регуляції діяльності людини, який спрямовує її дії і поведінку в напрямі поставленої цілі та передбаченого результату, враховуючи при цьому її потреби та умови соціальної ситуації життя.

Логіка розвитку мотиваційної сфери виглядає як послідовний та поетапний рух «від імпульсів до смислу». Послідовність актуалізації відповідних мотивів уявляється таким: 1) фізіологічні мотиви

**Конфлікт інтересів:** Авторка є членом редакційної колегії секції Психологія. З метою запобігання конфлікту інтересів її було повністю відсторонено від усіх етапів редакційного опрацювання власного рукопису. Рукопис пройшов незалежне зовнішнє рецензування, а рішення щодо його прийняття до публікації ухвалювалося іншим редактором відповідно до стандартної редакційної процедури журналу.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Дамасіо, А. (2021). Почуття і знання: Шлях до свідомого розуму. Київ: Вид-во «Лабораторія». 160.
2. Дуткевич, Т. В. (2012). Дитяча психологія. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 424.
3. Занюк, С. С. (2002). Психологія мотивації: навч. посібник. Київ: Либідь. 304.
4. Левін, К. (2007). Мандрівка крізь ілюзії. Львів: Свічадо. 480.
5. Лембе, А. (2021). Дофамінове покоління. Де межа між болем і задоволенням. Київ: Вид-во «Лабораторія». 304.
6. Титаренко, Т. М. (2003). Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. Київ: Либідь. 376.
7. Хорні, К. (2025). Невротична особистість нашого часу. Вінниця: Вид-во Сварог. 304.

(перший рік життя); 2) мотиви безпеки і автономії (1–3 роки); 3) соціальні мотиви: прийняття й схвалення (3–7 років); 4) мотиви досягнення і компетентності (7–12 років); 5) мотиви самовизначення й афіліації, причетності (12–18 років); 6) мотиви самореалізації і любові (18–25 років); 7) екзистенційні (смыслжиттєві) та трансцендентні мотиви (25 років і далі).

Головними чинниками (рушійними силами) розвитку мотивів і мотивації та переходу від етапу до етапу є: 1) вікові та екзистенційні кризи (невдоволення наявним рівнем розвитку та поява необхідного психічного новоутворення), які час від часу виникають впродовж усього життя людини від народження; 2) розвиток рефлексії як здатності особистості осмислювати власні потреби, мотиви й відповідні мотиваційні процеси, що розпочинається з підліткового віку і невинно вдосконалюється в процесі онтогенезу; 3) соціокультурні чинники, які прискорюють чи, навпаки, гальмують розвиток мотиваційних процесів і неодмінно впливають на розвиток мотиваційної сфери людини з пренатального періоду її існування впродовж усього її життя.

8. Ціннісні орієнтації дитини у дорослому світі: навч.-метод. посібник (2016) / Т. О. Піроженко, Л. І. Соловйова та ін. К.: Видавничий Дім «Слово». 216.
9. Conrad, Ch. (1981). Agon and rhetorical form: The essence of “old feminist”. *Communication Studies*, 32(1), 45–53.
10. Erikson, E. H. (1993). *Childhood and society*. New York; London: W.W. Norton & Company. 445.
11. Frankl, V. (2004). *Man's Search For Meaning*. London: Ebury Press. 160.
12. Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development*. New York: Harper & Row. 729.
13. Маслоу, А. Н. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. 411.
14. 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.



УДК 159.923.2-055.2:316.6+159.9.072 (477)  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-421-428

Дата надходження: 24.02.2026

Дата прийняття до друку: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## МІЖНАРОДНІ ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ МОЛОДІ ЗІ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ

**Ольга Васильченко<sup>1</sup>, Ольга Дишкант<sup>2</sup>, Дар'я Музика<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Д-р психол. 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>

<sup>2</sup>Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 053 «Психологія», ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: DyshkantOS@krok.edu.ua

<sup>3</sup>Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 053 «Психологія», ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: MuzykaDA@krok.edu.ua

## INTERCULTURAL DIFFERENCES IN YOUTH COMMUNICATION WITH AI

**Olga Vasylychenko<sup>1</sup>, Olha Dyshkant<sup>2</sup>, Daria Muzyka<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: olgavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-80722>

<sup>2</sup>Student of the First (Bachelor's) Level of Higher Education in Specialty 053 "Psychology", KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: DyshkantOS@krok.edu.ua

<sup>3</sup>Student of the First (Bachelor's) Level of Higher Education in Specialty 053 "Psychology", KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: MuzykaDA@krok.edu.ua

**Анотація.** Штучний інтелект (ШІ) став невід'ємною складовою повсякдення: молодь дедалі частіше залучає інструменти ШІ до навчання, роботи та вирішення побутових завдань. Водночас результати досліджень вказують на ризики формування деструктивної або надмірної референтності до ШІ, що загрожує зниженням рівня критичного мислення та появою адиктивних поведінкових патернів. У цьому контексті вивчення того, як молодь концептуально позиціонує ШІ щодо реальних соціальних партнерів, є критично важливим для калібрування довіри та прогнозування трансформацій у міжособистісній взаємодії під впливом відносин «людина – ШІ». Метою дослідження було визначити місце ШІ у семантичному просторі сприйняття молоді у двох культурних контекстах (Україна та Італія), а також зіставити позиціонування ШІ з двома соціально значущими об'єктами – «другом» та «ворогом». Дві групи респондентів (Україна:  $n = 63$ ; Італія:  $n = 63$ ; вік 18-30 років,  $M = 22$ ) взяли участь в онлайн-оцінюванні ШІ, «друга» та «ворога» за методикою семантичного диференціала (24 біполярні пари прикметників; шкала від 1 до 7). Для кожного об'єкта в обох культурних групах окремо проведено аналіз головних компонент (РСА) із застосуванням варимакс-ротації (загалом шість рішень). Компоненти відбиралися за критерієм Кайзера ( $\lambda > 1$ ), а значущими вважалися факторні навантаження  $|f| \geq 0,40$ . В обох культурах оцінка ШІ структурувалася за окремими соціально-моральними та інструментальними вимірами, проте домінантні смислові осі виявилися відмінними. В українській вибірці провідний компонент сприйняття ШІ акцентував на аспектах довіри та безпеки, тоді як в італійській – домінувала репрезентація ШІ як більш спокійного та керованого інструмента. В обох групах ШІ чітко диференціювався від людських постатей через параметри штучності та зниженої емоційності. Структури образів «друга» та «ворога» продемонстрували когерентний контраст між підтримкою/ресурсністю та моральною загрозою, при цьому в репрезентації «ворога» спостерігалася культурно специфічна інтеграція девальвації його компетентності. Обмеженнями роботи є помірний обсяг вибірки та поперечний зріз дослідження (cross-sectional design). Майбутні розвідки мають бути спрямовані на перевірку стабільності цих семантичних структур на більших і різноманітніших вибірках із врахуванням контекстуальних чинників (якість офлайн-соціалізації, соціальний статус, міцність мереж дружніх зв'язків). Також доцільно дослідити, чи виступають індивідуальні особливості (зокрема емоційний інтелект) буфером проти ризиків, пов'язаних з інтенсивним використанням ШІ.

**Ключові слова:** штучний інтелект, міжкультурна комунікація, семантичний диференціал, факторний аналіз, молодь.

**Формули: 3; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 10**

**Abstract.** Artificial intelligence (AI) has become part of everyday life, and young people increasingly use AI tools for study, work, and daily problem solving. At the same time, research highlights the risk of harmful or excessive reliance, including potential reductions in critical thinking and the emergence of dependency-like patterns. Understanding how youth conceptually position AI in relation to human social partners is therefore important for trust calibration and for anticipating how the human–AI relationship may reshape social interaction. The aim of this study was to map how youth in two cultural contexts (Ukraine and Italy) perceive AI within a semantic space and to compare AI positioning with two socially salient human targets (a friend and an enemy). Two groups of participants (Ukraine:  $n = 63$ ; Italy:  $n = 63$ ; ages 18–30,  $M = 22$ ) completed online ratings of AI, a friend, and an enemy on a semantic differential with 24 bipolar adjective pairs (1 = left pole; 7 = right pole). Principal component analysis (PCA) with varimax rotation was performed separately for each target in each cultural group (six solutions). Components were retained using Kaiser's criterion ( $\lambda > 1$ ), and salient loadings were defined as  $|f| \geq 0,40$ . Across cultures, AI evaluations were organized by separable socio-moral and instrumental dimensions, but the dominant meaning of axes differed. In the Ukrainian sample, the leading AI component emphasized trust and safety, whereas in the Italian sample the dominant structure reflected a calmer and more manageable representation. In both groups, AI remained distinct from human targets due to dimensions capturing artificiality and reduced emotionality. Friend and enemy structures showed coherent contrasts between support/resourcefulness and moral threat, with culture-specific integration of competence-related devaluation in the enemy's representation. The study is limited by modest sample sizes and its cross-sectional design; future work should test the stability of these semantic structures in larger and more diverse samples, incorporate contextual factors (e.g., quality of offline social life, social status, strength of friendship networks), and examine whether individual differences (e.g., emotional intelligence and the strength of social ties) buffer risks associated with intensive AI use.

**Keywords:** artificial intelligence, intercultural communication, semantic differential, factor analysis, youth.

**Formulas:** 3; **fig.:** 0; **tab.:** 1; **bibl.:** 10

**Introduction.** Intercultural communication increasingly involves interactions with artificial intelligence (AI) systems. Yet, the social meaning of AI may differ across cultural contexts, particularly among young people who frequently use AI-enabled technologies. The present study examines how youth from two cultural groups (Ukraine and Italy) perceive AI relative to two socially salient human targets (a friend and an enemy). We use a semantic differential approach to map these targets within a latent semantic space and compare the resulting structures across cultures.

**Literature Review.** Prior research suggests that people can form attachment-like relationships with artificial agents and digital humans, particularly in contexts of social connection and support (Krämer et al., 2011; Sullivan et al., 2023; Zhang et al., 2023). Recent work has also raised concerns about over-reliance on AI systems and the potential psychological risks that can arise in sustained human–AI relationships (Kim & Lee, 2024; Yatani et al., 2024). Related literature further discusses risks of AI-based digital companionship for youth (Bhat et al., 2025), practical challenges of integrating AI into youth mental health care (Marshall et al., 2025), and early work on AI-assisted online

social therapy in youth mental health contexts (D'Alfonso et al., n.d.).

Related work in the Ukrainian context has begun to address psychological aspects of youth communication with AI (Dyshkant & Vasylenko, 2025). In adjacent research on interpersonal dynamics, emotional intelligence has been linked to conflict-related tendencies, which may inform how young people frame “friend” and “enemy” targets in evaluative judgments (Muzyka & Nykonenko, 2025).

**Aim and Methodology.** The aim of the study is to identify and compare latent semantic dimensions used by Ukrainian and Italian youth to evaluate AI, a friend, and an enemy. Methodologically, we apply principal component analysis (PCA) with varimax rotation to semantic differential ratings collected via an online questionnaire.

The subject of research is youth social relationships with artificial intelligence. The subject of research comprises the psychological and sociological characteristics of how young people evaluate AI and position it relative to socially salient human targets (a friend and an enemy) within a latent semantic space.

The practical significance of the study lies in the potential application of its results across several domains. First, the findings can inform the development of more ethical, safe,

and human-centered AI systems that better reflect users' psychological needs and help minimize risks of dependency and social isolation. Second, the results may be used by psychologists and social educators to design recommendations for healthier youth interaction with AI in online environments, including guidance for overcoming communication barriers and for forming realistic expectations about digital relationships. Third, educational institutions may apply the findings when designing digital literacy programs that incorporate psychological and sociological aspects of human–AI communication, support the development of healthy digital habits, and counteract potentially negative stereotypes about AI use.

*Study focus.* This study examines how youth in two cultural groups (Ukraine and Italy) evaluate AI relative to two socially salient human targets (a friend and an enemy) using a semantic differential approach.

*Sample.* Two groups participated: Ukrainian youth ( $n = 63$ ) and Italian youth ( $n = 63$ ). Participants were 18–30 years old ( $M = 22$ ). Gender was recorded via a self-report item in the questionnaire. The Italian sample included 33 men, 29 women, and 1 nonbinary participant; the Ukrainian sample included 18 men and 45 women.

*Ethics.* Participants took part voluntarily via an online questionnaire. The study collected anonymous responses and included an informed-consent statement at the beginning of the survey. No personally identified information was collected.

Participants evaluated three targets: AI, a friend, and an enemy. Evaluations used a semantic differential consisting of 24 bipolar adjective pairs (e.g., good–bad). The adjective pairs were: stupid–smart; fast–slow; useful–harmful; inflexible–adaptive; understandable–complex; template-like–creative; interesting–boring; innovative–outdated; false–accurate; safe–dangerous; doubtful–reliable; honest–deceitful; emotional–unfeeling; multifunctional–limited; entertaining–educational; structured–chaotic; real–artificial; bad–good; free–dependent; frightening–

calming; overrated–underrated; friendly–hostile; unpredictable–stable; arrogant–submissive. Participants responded on a 7-point likert scale (1 = left pole; 7 = right pole). The instrument was administered in Ukrainian for the Ukrainian group and in Italian for the Italian group.

*Translation.* The semantic-differential adjective pairs were administered in Ukrainian and Italian. Items were translated to preserve the intended evaluative meaning of each bipolar pair. To minimize semantic drift across languages, wording was reviewed by bilingual speakers familiar with both cultural contexts.

*Procedures.* Data collection proceeded in two stages using online Google Forms. In Stage 1, participants provided adjectives associated with AI. Based on respondents' inputs, we constructed a semantic-differential scale with bipolar adjective pairs. In Stage 2, a second Google Form asked participants to evaluate three objects (AI, friend, enemy) on the resulting semantic differential. The order of objects and adjective pairs was fixed and identical for all participants in both cultural groups. The survey link was distributed via messaging applications (e.g., WhatsApp, Telegram) and through personal requests to complete the questionnaire.

*Data Analysis.* For each cultural group, we conducted separate exploratory analyses for each target (AI, friend, enemy), yielding six analyses in total. Specifically, we used principal component analysis (PCA) with varimax rotation. For the AI target, four components were retained in each cultural group. For the friend and enemy targets, three components were retained in each cultural group. Factor loadings with an absolute value of .40 or higher were treated as salient for interpretation. The component structures were interpreted and compared to examine how each group positions AI relative to friend and enemy within a semantic space. Analyses were conducted in SPSS and JASP. Because all questionnaire items were required in Google Forms, there were no missing responses.

Components were retained using the eigenvalues-greater-than-one rule (Kaiser's criterion). Analyses were conducted separately

by cultural groups and objects to obtain target-specific semantic structures.

The number of retained components was determined using Kaiser's criterion:

$$\lambda_k > 1, \quad (1)$$

To report the relative contribution of each retained component, we used the percentage of variance explained:

$$Var_k(\%) = 100 \times \frac{\lambda_k}{\sum_j^p \lambda_j}, \quad (2)$$

where  $\lambda_k$  is the eigenvalue for component  $k$  and  $p = 24$  is the number of adjective pairs.

Because PCA can be conducted on standardized variables, the z-score transformation (used when standardization is applied) is:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}, \quad (3)$$

where  $x_{ij}$  is participant  $i$ 's rating on adjective pair  $j$ ,  $\bar{x}_j$  is the sample mean, and  $s_j$  is the sample standard deviation.

**Results.** To keep the main text concise, we report summary information for each PCA solution (component labels, variance explained, and representative high-loading adjective pairs). Full loading matrices are available from the authors upon request.

*Results and Interpretation.* In each cultural group, the PCA solutions yielded interpretable latent dimensions for AI, friend, and enemy. In what follows, we summarize the retained components for each target, report their variance explained, and interpret each component based on adjective pairs with salient loadings ( $|f| \geq .40$ ). We then compare how AI is positioned relative to friend and enemy across the Ukrainian and Italian samples, highlighting convergent and divergent dimensions that may reflect intercultural differences in social meaning-making around AI.

*Summary of PCA solutions.* All six PCA summaries (two cultures  $\times$  three objects) are presented together in Table 1.

Table 1

**Summary of PCA solutions by target and cultural group**

| Group & target | Component label                    | Var. (%) | Representative high-loading adjective pairs ( $ f  \geq .40$ )                           |
|----------------|------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ukraine: AI    | Reliable (trustworthy)             | 16       | Safe–dangerous (.73);<br>Friendly–hostile (.71);<br>Bad–good (–.69)                      |
|                | Expert / competence                | 15       | Innovative–outdated (.77);<br>Multifunctional–limited (.61);<br>Interesting–boring (.61) |
|                | “Impostor”<br>(smartness/accuracy) | 13       | False–accurate (.73);<br>Overrated–underrated (.67);<br>Stupid–smart (.65)               |
|                | Technological / artificiality      | 8        | Real–artificial (.76);<br>Entertaining–educational (.72);<br>Emotional–unfeeling (.48)   |

*Continuation of Table 1*

| Group & target | Component label | Var. (%) | Representative high-loading adjective pairs ( $ f  \geq .40$ ) |
|----------------|-----------------|----------|----------------------------------------------------------------|
|----------------|-----------------|----------|----------------------------------------------------------------|

|                 |                                              |    |                                                                                                                       |
|-----------------|----------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ukraine: Friend | Capable / effective                          | 19 | False–accurate (–.67);<br>Fast–slow (.66);<br>Useful–harmful (.65)                                                    |
|                 | Virtuous / authentic                         | 16 | Friendly–hostile (.74);<br>Real–artificial (.70);<br>Bad–good (–.63)                                                  |
|                 | Reliable<br>(stability/structure)            | 7  | Unpredictable–stable (.59);<br>Overrated–underrated (–.55);<br>Structured–chaotic (–.44)                              |
| Ukraine: Enemy  | Effective<br>(low perceived effectiveness)   | 17 | Template-like–creative (–.85);<br>Inflexible–adaptive (–.69);<br>Interesting–boring (.68)                             |
|                 | Humane / virtuous<br>(low)                   | 16 | Bad–good (–.81);<br>Friendly–hostile (.70);<br>Safe–dangerous (.68)                                                   |
|                 | Doubtful / treacherous                       | 10 | Structured–chaotic(.80);<br>False–accurate (–.55);<br>Real–artificial (.51)                                           |
| Italy: AI       | Good / “boring” (valence/calmness)           | 16 | Arrogant–submissive (.77);<br>Frightening–calming (.76);<br>Entertaining–educational(.67);<br>Friendly–hostile (–.65) |
|                 | Effective (engagement/modernity)             | 15 | Interesting–boring (.77);<br>Innovative–outdated (.68);<br>Overrated–underrated (–.66)                                |
|                 | Authentic / “emotional” (human-<br>likeness) | 13 | Emotional–unfeeling (.77);<br>Multifunctional–limited (.69);<br>Real–artificial (.62)                                 |
|                 | Trustworthy / didactic                       | 8  | Honest–deceitful (.53);<br>Entertaining–educational (.48)                                                             |
| Italy: Friend   | Supportive / resourceful                     | 27 | Friendly–hostile (.86);<br>Frightening–calming (–.79);<br>Educated–uneducated (–.77);<br>Bad–good (–.75)              |
|                 | Effective<br>(structured/clear)              | 15 | Structured–chaotic (–.65);<br>Understandable–complex (–.62);<br>False–accurate (.59)                                  |
|                 | Expressive<br>(creativity/safety)            | 12 | Template-like–creative (–.69);<br>Safe–dangerous (.63);<br>Emotional–unfeeling (.60)                                  |
| Italy: Enemy    | Supportive / resourceful (low)               | 17 | Arrogant–submissive (–.75);<br>Bad–good (–.73);<br>Honest–deceitful (–.73)                                            |
|                 | Effective / competent<br>(low)               | 13 | Free–dependent (–.63);<br>Friendly–hostile (–.60);<br>Complex–understandable (–.53)                                   |
|                 | Doubtful / treacherous                       | 10 | Structured–chaotic(–.72);<br>Innovative–outdated (–.56);<br>Doubtful–reliable (–.49)                                  |

*Note.* PCA with varimax rotation. Salient loadings were defined as  $|f| \geq 0.40$ . Negative loadings on positive poles indicate low perceived endorsement of that pole for the target.

*Source:* authors' calculations based on the survey data.

**Discussion.** This section provides a concise interpretation of the extracted components and highlights the most salient

cross-cultural differences in how AI is positioned relative to a friend and an enemy.

*Key patterns for AI.* Across both samples, AI evaluation separated (a) socio-

moral appraisal (e.g., friendliness, goodness, safety) from (b) instrumental appraisal (e.g., interest, innovation, multifunctionality), but the prominence and structure of these dimensions differed by culture. In the Ukrainian sample, the leading dimension was trust/safety (AI as a potentially partner-like agent that must be evaluated for reliability), whereas in the Italian sample the leading dimension reflected a more good-natured/calm and manageable image (AI as non-threatening and controllable). Both groups also showed a dimension capturing effectiveness/modernity, although the Italian “effectiveness” factor included an explicit qualification (overrated), consistent with mild skepticism toward AI-related social hype.

Two additional dimensions help explain why AI does not fully overlap with human targets. First, the Ukrainian impostor/authenticity dimension indicates ambivalence about whether AI represents genuine intelligence or an algorithmic simulation. Second, the technological/artificiality dimension (present in both groups) marks a boundary between AI and human social partners by emphasizing non-human, unemotional, and artificial properties.

*Friend and enemy.* For “friend,” Ukrainian participants emphasized capability/effectiveness as the primary axis, with moral qualities and stability forming additional, separable dimensions. In contrast, Italian participants’ leading factor was more integrative (supportive/resourceful), suggesting a holistic representation in which friendliness and positive moral appraisal cohere strongly. For “enemy,” Ukrainian participants’ structure foregrounded devaluation of competence alongside moral threat, whereas the Italian structure emphasized moral threat more centrally, with competence-related devaluation appearing as a secondary dimension.

*Positioning AI between a friend and an enemy.* Functionally, AI aligns most strongly with the capability/effectiveness dimension that is central to the friend representation (especially in the Ukrainian sample),

supporting the view of AI as a pragmatic resource. In practical terms, this pattern suggests that youth tend to approach AI primarily as a tool that can help them solve problems efficiently (e.g., generating ideas, finding information, assisting with studies or work), rather than as a social partner in the full interpersonal sense.

At the same time, the present semantic structures indicate that AI occupies an intermediate social position: it can be evaluated with some of the same criteria used for humans (e.g., helpfulness, stability, honesty), yet it is not granted the same moral and relational status as a friend. Two mechanisms appear to sustain this boundary. First, the authenticity/autonomy (“impostor”) theme in the Ukrainian sample suggests uncertainty about whether AI’s “smartness” reflects genuine understanding or only a convincing simulation. This ambiguity may limit emotional closeness and keep AI in a “conditionally trusted” category: it can be useful, but its outputs still require verification. Second, the technological/artificiality dimension emphasizes non-human qualities (artificial, unemotional), which reduces the likelihood that AI will be interpreted as capable of loyalty, empathy, or responsibility—attributes that are central in the friend representation.

The comparison with the enemy target further clarifies AI’s positioning. AI does not map strongly onto the enemy’s moral-threat profile (hostility, danger, deceit), but some adjective pairs that load on trust and safety can make AI potentially enemy-adjacent under certain framings (e.g., if it is seen as unsafe, unreliable, or manipulative). This highlights a key asymmetry: moving from “tool” to “threat” may require fewer semantic shifts than moving from “tool” to “friend,” because threat perceptions can be triggered by uncertainty and lack of control.

Overall, the Ukrainian semantic space appears more differentiated and security-salient (trust as a primary axis), consistent with a stronger need to evaluate AI in terms of risk and reliability. In contrast, the Italian space is comparatively smoother and more pragmatic,

with trust embedded in a broader positive appraisal (calm/manageable AI), which may reflect a more routine, low-threat integration of AI into everyday tasks. Taken together, these findings suggest that cross-cultural differences in youth communication with AI may be driven less by whether AI is seen as “good” or “bad” and more by how cultures organize the transition from instrumental usefulness to social acceptance and moral accountability.

*Limitations.* Several limitations should be considered when interpreting the findings. First, each PCA was conducted on a modest sample size ( $n = 63$  per cultural group), which may affect the stability of component solutions, especially with 24 adjective pairs. Second, the semantic differential was administered in two languages; despite careful translation, subtle differences in connotation may influence cross-cultural comparability of specific adjective pairs. Third, target and item order were fixed for all participants, which may introduce order or fatigue effects. Finally, the convenience sampling strategy and online recruitment limit generalizability beyond the sampled populations.

*Future directions.* Future research should extend the present cross-sectional findings with longitudinal and mixed methods designs to capture how youth representations of AI evolve over time and with continued exposure. In addition, future studies should employ richer participant profiling, including temperament- and character-related measures, to examine how stable individual differences are associated with AI evaluations and communication patterns. Finally, it would be valuable to model contextual and social-environmental moderators (e.g., the number and perceived quality of close friendships, broader social integration, and other external conditions) to clarify how offline social

connectedness relates to AI positioning in semantic space and to trajectories of AI use.

**Conclusions.** This study provides a structured comparison of how young people from two cultural contexts position AI relative to prototypical social targets (friend, enemy) in a semantic space. The results suggest both shared dimensions (e.g., capability/effectiveness and socio-moral appraisal) and culture-specific emphases (e.g., trust/safety in the Ukrainian sample versus calm/manageability in the Italian sample).

Scientific novelty, theoretical, and practical value. The scientific novelty of the study lies in mapping AI, friend, and enemy within comparable latent semantic spaces across two cultural contexts using a unified semantic differential instrument. Theoretically, the findings contribute to intercultural perspectives on human–AI communication by showing how trust, competence, and human-likeness are organized differently across cultures. Practically, the extracted dimensions can inform the design of AI systems and communication strategies that are sensitive to culturally specific expectations about reliability, controllability, and social alignment.

Socio-economic effect and prospects for further research. From a socio-economic perspective, culturally attuned AI communication may reduce misunderstandings and increase appropriate trust calibration, which can support more effective use of AI tools in education, work, and everyday problem solving. Future research should test the stability and generalizability of the extracted structures in larger samples and examine whether specific framings of AI roles (assistant vs. autonomous agent) shift AI’s positioning toward friend-like or enemy-like representations.

**Conflict of interest.** The authors declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

**Funding.** The authors declares that the publication of the article was financed within the graduate tuition fee.

**Ethics statement.** All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

**Generative AI statement.** The authors declares that no Generative AI was used in the preparation of this manuscript.

**Author contributions.** All authors contributed equally to the development of the study concept, writing the text, and approving the final version of the manuscript.



## References:

1. Bhat, R., Kowshik, S., Suresh, S., Alamelu, G., Gite, S., & Albattat, A. (2025). Digital companionship or psychological risk? The role of AI characters in shaping youth mental health. *Asian Journal of Psychiatry*, 104, 104356. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2024.104356>
2. D'Alfonso, S., Santesteban-Echarri, O., Rice, S., Wadley, G., Lederman, R., Miles, C., Gleeson, J., & Alvarez-Jimenez, M. (2017). Artificial intelligence-assisted online social therapy for youth mental health. *Frontiers in Psychology*, 8, 796. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00796>
3. Dyshkant, O., & Vasylenko, O. (2025). Psykholohichni aspekty spilkuвання molodi z shtuchnym intelektom [Psychological aspects of youth communication with artificial intelligence]. In Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku. KROK University. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2025/paper/view/3092>
4. Kim, B.-J., & Lee, J. (2024). The mental health implications of artificial intelligence adoption: The crucial role of self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1561. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04018-w>
5. Krämer, N. C., Eimler, S., von der Pütten, A., & Payr, S. (2011). Theory of companions: What can theoretical models contribute to applications and understanding of human–robot interaction? *Applied Artificial Intelligence*, 25(6), 474–502. <https://doi.org/10.1080/08839514.2011.587153>
6. Marshall, N. J., Loades, M. E., Jacobs, C., Biddle, L., & Lambert, J. D. (2025). Integrating artificial intelligence in youth mental health care: Advances, challenges, and future directions. *Current Treatment Options in Psychiatry*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.1007/s40501-025-00348-x>
7. Muzyka, D., & Nykonenko, O. (2025). Vplyv emotsiinoho intelektu na konfliktnist u mizhosobystisnykh stosunkakh vymushenykh pereselentsiv [The influence of emotional intelligence on conflict in interpersonal relationships of forced migrants]. In Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku. KROK University. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2025/paper/view/3124>
8. Sullivan, Y., Nyawa, S., & Fosso Wamba, S. (2023). Combating loneliness with artificial intelligence: An AI-based emotional support model. Proceedings of the 56th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/hicss.2023.541>
9. Yatani, K., Sramek, Z., & Yang, C.-L. (2024). AI as extraherics: Fostering higher-order thinking skills in human–AI interaction [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.09218>
10. Zhang, H., Xiang, Z., & Yin, J. (2023). Social intimacy and skewed love: A study of the attachment relationship between internet group young users and a digital human. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 1(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2023.100019>

УДК: 159.9:355.01]:615.851  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-429-437

Дата надходження: 28.02.2026  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ПРОФЕСІЙНА СТІЙКІСТЬ ПСИХОТЕРАПЕВТА В УМОВАХ СПІЛЬНОЇ ТРАВМИ ВІЙНИ: ФЕНОМЕНОЛОГІЯ, РИЗИКИ ДЕЗАДАПТАЦІЇ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

*Ірина Сингаївська<sup>1</sup>, Тетяна Саніна<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Кандид. Психол. наук, професор, директор ННІ психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

<sup>2</sup>Здобувач магістерського рівня вищої освіти спеціальності С-4 Психологія, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: tetiana.sanina@gmail.com

## PROFESSIONAL RESILIENCE OF A PSYCHOTHERAPIST IN THE CONTEXT OF SHARED WAR TRAUMA: PHENOMENOLOGY, RISKS OF MALADAPTATION, AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

*Iryna Synhaivska<sup>1</sup>, Tetiana Sanina<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD (Psychological sciences), Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

<sup>2</sup>Master's student, Specialty 053 Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tetiana.sanina@gmail.com

**Анотація.** В умовах повномасштабної війни в Україні проблема професійної стабільності фахівців соціономічного профілю набуває стратегічного значення для збереження ментального здоров'я нації. Психотерапевти стикаються з унікальним викликом – «спільною травматичною реальністю», де фахівець і клієнт перебувають в ідентичних умовах екзистенційної загрози. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей резильєнтності та розробки специфічних стратегій підтримки терапевтів. У статті концептуалізовано професійну стійкість психотерапевта в умовах тривалої війни, проаналізовано механізми її виснаження та розглянуто ресурси відновлення (на основі вітчизняного та міжнародного досвіду). У роботі використано комплекс теоретичних методів: системний аналіз наукової літератури, компаративний аналіз досвіду роботи фахівців у зонах збройних конфліктів (Ізраїль, Сирія, Ірак) та синтез нейробіологічних підходів до вивчення емпатії. Розмежовано поняття загальної та професійної стійкості, де останню визначено як свідому етичну компетенцію. На основі аналізу нейробіологічних моделей Т. Зінгер та О. Клімецькі розкрито механізм «емпатійного дистресу» як першопричини втоми від співчуття. Доведено, що виснаження настає не через надмірну емпатію, а через фіксацію на больовому резонансі без переходу до фази діяльного співчуття. Особливу увагу приділено феномену «подвійної експозиції». Дослідження міжнародного досвіду підтвердило, що спільний травматичний бекграунд посилює емоційний резонанс, проте може трансформуватися у «вікарну стійкість». Обґрунтовано впровадження організаційних стратегій: травмоорієнтованого навантаження (case-mix), адаптивного сетінгу (flexible framing) та культури «дебріфінгу низького впливу» (low impact debriefing). Своєчасна імплементація цих стратегій на організаційному та індивідуальному рівнях дозволяє терапевту інтегрувати спільний травматичний досвід у професійне та особистісне зростання, запобігаючи деструктивним змінам особистості та професійній деформації у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** професійна стійкість психотерапевта, спільна травма, втома від співчуття, емпатійний дистрес, подвійна експозиція, травмоорієнтоване навантаження, психотерапія війни.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 24**

**Abstract.** In the context of the full-scale war in Ukraine, the professional stability of specialists in socio-economic occupations has acquired strategic importance for the preservation of the nation's mental health. Psychotherapists face a unique challenge—a "shared traumatic reality," where both the professional and the client exist under identical conditions of existential threat. This necessitates a conceptual reappraisal of traditional resilience models and the development of specific support strategies for therapists. The article conceptualizes the professional resilience of psychotherapists amidst prolonged warfare, analyzes the mechanisms of its depletion, and explores recovery resources based on both national and international experiences. The study employs a complex of theoretical methods: systematic analysis of scientific literature, comparative analysis of professional practices in armed conflict zones (Israel, Syria, Iraq) and synthesis of neurobiological approaches to the study of empathy. The study distinguishes between general and professional resilience, defining the latter as a conscious ethical competence. Based on the analysis of neurobiological models by T. Singer and O. Klimetskyi, the mechanism of "empathy distress" is revealed as the primary cause of fatigue from empathy. It is proven that depletion occurs not through excessive empathy, but through fixation on painful resonance without transition to the phase of active empathy. Particular attention is paid to the phenomenon of "double exposure." Research of international experience has confirmed that shared traumatic background intensifies emotional resonance, but it can transform into "vicarious resilience." Justified the implementation of organizational strategies: trauma-oriented workload (case-mix), adaptive setting (flexible framing) and culture of "low impact debriefing." Timely implementation of these strategies at the organizational and individual levels allows the therapist to integrate shared traumatic experience into professional and personal growth, preventing destructive changes to the personality and professional deformation in the long-term perspective.

*Iraq), and a synthesis of neurobiological approaches to the study of empathy. The study differentiates between the concepts of general and professional resilience, defining the latter as a conscious ethical competence. Drawing on the neurobiological models of T. Singer and O. Klimecki, the mechanism of "empathic distress" is identified as the primary cause of compassion fatigue. It is demonstrated that exhaustion results not from excessive empathy, but from fixation on pain resonance without a transition to the phase of active compassion. Particular attention is paid to the phenomenon of "double exposure." International research confirms that a shared traumatic background intensifies emotional resonance but can be transformed into "vicarious resilience." The article substantiates the implementation of organizational strategies: trauma-informed workload (case-mix), adaptive setting (flexible framing), and a culture of "low-impact debriefing." The timely implementation of these strategies at both organizational and individual levels allows therapists to integrate shared traumatic experience into professional and personal growth, preventing destructive personality changes and professional deformation in the long term.*

**Keywords:** professional resilience, shared trauma, double exposure, compassion fatigue, empathic distress, trauma-informed workload, war-time psychotherapy.

**Formulas:0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.:24**

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни в Україні професійна стійкість фахівців соціономічного профілю стає фундаментом збереження національного ментального ресурсу. Специфіка вітчизняного контексту полягає у феномені "спільної травматичної реальності", що зумовлює ефект "подвійної експозиції": терапевт де-факто перебуває у стані прямої екзистенційної загрози як громадянин, одночасно виконуючи роль контейнуючого об'єкта як професіонал. Таке поєднання стресорів значно підвищує ризики вікарної травматизації, емпатичного дистресу та вигорання.

У зв'язку з особливістю українських реалій тотальної війни традиційні моделі резильєнтності, адаптовані для локальних конфліктів, потребують переосмислення. Перебування суб'єктів терапевтичної взаємодії у тривалому травматичному континуумі без доступу до "безпечного тилу" змушує фахівця до постійної інкорпорації власного травматичного досвіду в робочий процес. Відтак, розробка стратегій підтримки фахівців потребує чіткої концептуалізації професійної стійкості, аналізу механізмів її порушення та верифікації специфічних копінг-стратегій, що дозволяють зберігати терапевтичну ефективність та особистісну цілісність в умовах перманентної екстремальної загрози.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Значний інтерес для нашої статті становить досвід закордонних колег з країн, що мають досвід тривалих воєнних конфліктів. Специфіку травми, резильєнтності та

посттравматичного зростання досліджували М. К. Хамза, М. Г. Гікс, Дж. І. Кизилхан, Д. А. Алі, С. Амара. Особливості впливу стресу війни на сімейні системи та фахівців детально висвітлено у працях ізраїльських дослідників: С. Джордж-Леві, Л. Фаверман, Я. Галін-Лончич, А. Бен-Гал Дахан, Р. Фрай-Ландау, О. Таубман-Бен-Арі, Х. Ерел-Бродські, Р. Бен-Кімгі.

Теоретичне підґрунтя дослідження стійкості та професійного здоров'я фахівців закладено у працях вітчизняних науковців: Т. Титаренко, Л. Карамушки, З. Кісарчук, Ю. Живоглядова.

**Метою статті** є концептуалізація феномену професійної стійкості психотерапевта в умовах тривалої війни та виокремлення специфічних детермінант її виснаження. Дослідження спрямоване на аналіз механізмів трансформації професійної стійкості під впливом спільної травми та подвійної експозиції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Американська психологічна асоціація визначає стійкість як «процес та результат успішної адаптації до важких або складних життєвих обставин, особливо завдяки ментальній, емоційній та поведінковій гнучкості й пристосуванню до зовнішніх і внутрішніх вимог» (АРА, 2020) М. Унгар (Ungar, 2021) зміщує фокус з індивідуальних якостей на якість середовища. Він визначає стійкість як здатність індивідів «навігувати» до ресурсів психологічного, соціального та фізичного благополуччя, а також здатність їхнього середовища ці ресурси надати.

Стійкість не може існувати у вакуумі, а є результатом взаємодії особистості та доступних їй зовнішніх опор.

Втім, у межах цієї статті критично важливо розмежувати поняття загальної особистісної стійкості та професійної стійкості. Якщо перша є універсальною характеристикою адаптації людини до життєвих викликів, то у професійному контексті виникає додатковий вимір – якість допомоги іншому. Ключова відмінність полягає у цілепокладанні: метою загальної стійкості є особисте благополуччя індивіда, тоді як метою професійної стійкості є збереження професійної дієздатності. Тобто, фахівець вважається стійким не тоді, коли він просто "не відчуває болю", а тоді, коли він здатний приймати етичні рішення, утримувати кордони та надавати ефективну допомогу навіть в умовах власного дистресу чи спільної травми війни.

Т. Сковхольт і М. Троттер-Матисон (Skovholt & Trotter-Mathison, 2016) концептуалізують професійну стійкість терапевта як динамічну здатність до постійного оновлення власних ресурсів. Дослідники наголошують, що ця якість не є вродженою детермінантою, а виступає результатом свідомого розвитку навичок саморегуляції, рефлексії та, що найважливіше, активного використання професійної підтримки.

Спираючись на вище написане та підхід А. Вадделла і колег (Waddell et al, 2020), які акцентують на здатності підтримувати терапевтичний альянс попри інтенсивний вплив емоційного навантаження, ми формулюємо власне робоче визначення. Під професійною стійкістю фахівця сфери психічного здоров'я ми розуміємо свідому й етично зумовлену здатність фахівця до постійного відновлення власних ресурсів задля підтримання стійкого терапевтичного альянсу та емпатичної залученості в умовах високого емоційного навантаження, що реалізується через опору на професійну спільноту.

В умовах повномасштабної війни, коли інтенсивність емоційного навантаження є критичною, саме професійна стійкість виступає головним запобіжником проти деструктивних змін особистості. Її недостатність або виснаження відкриває шлях до специфічних професійних ризиків, зокрема втоми від співчуття, що виснажує здатність до емпатії.

#### ***Втома від співчуття: концептуалізація феномену в моделях***

**Ч. Фіглі та Б. Стамм.** "За іронією долі, як буде зазначено пізніше, найефективніші терапевти найбільш вразливі до цього ефекту віддзеркалення або зараження. Ті, хто має величезну здатність відчувати та виражати емпатію, як правило, більше схильні до стресу, пов'язаного зі співчуттям" (Figley, 1995, p. 3). Ці слова підкреслюють ключову особливість професії психотерапевт. У діяльності фахівців сфери психічного здоров'я емпатія відіграє двоїсту роль: виступаючи основним інструментом допомоги, вона водночас стає джерелом ризику. Цю закономірність влучно описує Ч. Фіглі, зазначаючи, що професіонали, які слухають історії страху, болю та страждань, можуть почати відчувати подібні емоції саме через свою небайдужість. Такий наслідок не є ознакою некомпетентності, а скоріше закономірною "ціною" (the cost of caring), яку платить фахівець за роботу з травмованими людьми.

Клінічна картина втоми від співчуття, на думку Фіглі, часто повторює симптоми ПТСР, хоча фахівець не був безпосереднім учасником подій. Основні групи симптомів включають: нав'язливі думки, емоційне оніміння, гіперзбудження.

Системного вигляду цьому поняттю надала Бет Стамм у моделі «Професійної якості життя» (ProQOL). Вона розглядає стан фахівця як баланс двох сил: «Втоми від співчуття» (негативний аспект) та «Задоволення від співчуття» (позитивний аспект). Ключовим у її підході є те, що втома від співчуття не є монолітним станом, а складається з двох частин:

вигорання (виснаження, фрустрація, депресія) та вторинний травматичний стрес (негативне почуття, викликане страхом і травмою на роботі) (Stamm, 2010).

Модель Б. Стамм демонструє, що "втома від співчуття" виникає там, де вичерпується ресурс емоційної регуляції. Тому професійна стійкість тут – це не відмова від емпатії, а здатність вчасно поповнювати резервуар "Задоволення від співчуття" (compassion satisfaction) через зовнішню підтримку, що запобігає переходу вигорання у травматичний спектр.

Важливо зазначити, що Ч. Фіглі (Figley, 1995) не розглядає втоми від співчуття як вирок професійній кар'єрі. Разом із послідовниками (Ф. Матьє, К. Сааквітне) він пропонує модель подолання цього стану, відому як «Абетка відновлення» (ABC of Recovery): усвідомлення (Awareness) – моніторинг власних сигналів дистресу; баланс (Balance) – розмежування професійного та особистого простору; зв'язок (Connection) – подолання професійної ізоляції через підтримку колег та близьких.

Наявність у моделі відновлення компоненту «Зв'язок» вказує на те, що професійна стійкість не є автономним феноменом, який досягається виключно індивідуальними зусиллями (усвідомленням чи балансом). Це спонукає висунути тезу про значущість інтерпсихічних ресурсів в умовах виснаження, коли здатність фахівця спиратися на спільноту стає вирішальним чинником профілактики втоми від співчуття.

Ф. Матьє (Mathieu, 2012) робить критично важливе уточнення щодо останнього пункту. Вона застерігає фахівців від так званого «зливу» (slimming) – неконтрольного вивалювання травматичних подробиць одне на одного під виглядом підтримки. Такий процес не відновлює, а лише посилює вторинну травматизацію слухача. Натомість дослідниця пропонує впроваджувати культуру «Дебріфінгу низького впливу»

(Low Impact Debriefing). Ця стратегія передбачає отримання згоди колеги перед обговоренням важкого випадку та фокусування на власних почуттях, а не на графічних деталях травми клієнта.

**Емпатійний дистрес як нейробіологічний механізм виснаження.** Попри усталеність терміну «втома від співчуття» в клінічній психології, сучасні нейронаукові дослідження вимагають уточнення природи цього феномену. Якщо розглядати втоми як вичерпання емоційного ресурсу, виникає питання: чому одні фахівці вигорають швидко, а інші зберігають чутливість роками? Відповідь лежить у площині нейробіології емпатії.

Фундаментальні дослідження Зінгера та Клімецькі (Singer & Klimecki, 2014) здійснили революцію в розумінні цього процесу. За допомогою фМРТ-сканування дослідниці довели, що реакція на чужий біль може йти двома різними нейронними шляхами, які часто плутають на понятійному рівні: Емпатія – здатність резонувати з емоцією іншого. Експерименти показали, що коли ми емпатуємо людині, яка страждає, у нашому мозку активуються ті самі зони, що й при фізичному болю. Співчуття – почуття турботи та бажання допомогти, яке не передбачає повного розділення болю.

Критичним моментом для професійної стійкості є те, що тривала активація «больової мережі» (емпатії) без переходу в стан співчуття призводить до феномену «емпатійного дистресу» (empathic distress). Це нейробіологічний стан перезбудження, коли мозок фахівця перестає чітко розрізняти джерело страждання (розмивання кордону «Self-Other distinction»). У стані емпатійного дистресу фокус уваги терапевта зміщується з клієнта на власні неприємні відчуття. Виникає парадоксальна захисна реакція: щоб припинити власний нейробіологічний біль, психіка «вимикає» емпатію. Саме цей процес суб'єктивно переживається як втома, байдужість або цинізм.

Таким чином, те, що Ч. Фіглі назвав «втомою від співчуття», з погляду

нейронауки є, по суті, «втомою від емпатійного дистресу». Це розрізнення має не лише семантичне, а й практичне значення. Воно доводить, що виснаження фахівця настає не через те, що він «забагато співчував», а через те, що він «застряг» у резонансі з болем і не зміг активувати нейронні мережі нагороди та афіліації, які відповідають за істинне співчуття.

Узагальнюючи теоретичний аналіз, ми можемо визначити професійну стійкість як ключову компетенцію, що дозволяє фахівцеві опрацьовувати емоційне навантаження «в моменті», ефективно регулюючи емпатійний дистрес та запобігаючи його переростанню у хронічну втому від співчуття. Стійкість у цьому контексті виступає не як відмова від емпатії, а як здатність до свідомої регуляції емоційного резонансу. Професійна стійкість – це не лише психологічний конструкт, а нейробіологічна гігієна, що полягає у запобіганні перевантаженню амігдали через активацію префронтальної кори та систем нагороди під час співчуття (compassion). Однак в умовах повномасштабної війни це завдання ускладнюється, адже виникає ризик стрімкого виснаження адаптаційних резервів.

**Концептуалізація феномену «спільної травми» та «подвійної експозиції».** Глобальний контекст збройних конфліктів сьогодення дозволяє виокремити універсальні механізми професійного стресу, які в науковій літературі концептуалізуються через поняття «спільна травма».

Основоположницями цього підходу є Керол Тосоне, Оріг Наттман-Шварц та Міхал Шамай. У своїй фундаментальній праці К. Тосоне визначає спільну травму як «афективні, поведінкові, когнітивні, духовні та мультимодальні реакції, які фахівці у сфері психічного здоров'я переживають внаслідок первинної та вторинної експозиції тій самій колективній травмі, що й їхні клієнти» (Tosone, 2021, p. 625). У цьому контексті терапевтичний простір втрачає функцію

ізолюваного «острівця безпеки», оскільки зовнішня реальність вторгається в нього.

Ключовою характеристикою цього стану є феномен «подвійної експозиції» (double exposure). Це стан, у якому фахівець змушений одночасно опановувати два потоки навантаження: особисту експозицію (страх за власне життя та близьких) та професійну експозицію (емпатія до болю клієнтів).

У таких умовах, як наголошує М. Шамай (Shamai, 2011), відбувається розмиття професійних кордонів. Якщо у мирний час терапевт може чітко розділяти «роботу» і «дім», то в умовах спільної травми ці сфери зливаються. Фахівець може відчувати провину за те, що бере гроші за допомогу «своїм» у біді, або ж відчувати надмірну ідентифікацію з клієнтом.

Окремим викликом стає так звана «провина вцілілого» у терапевтів. Як зазначає Н. Баум (Baum, 2010), фахівці, які працюють у відносно безпечних регіонах з клієнтами із зони бойових дій, часто відчують сором за свій комфорт. Це призводить до гіперкомпенсації – намагання працювати без відпочинку, що прямо веде до втоми від співчуття.

**Міжнародний досвід психотерапевтичної практики в зонах бойових дій.** Порівняльний аналіз емпіричних даних, отриманих у ході досліджень в Ізраїлі, Іраку та Сирії, дозволяє деталізувати фактори ризику та ресурси стійкості, притаманні ситуації подвійної експозиції.

Дослідники Таубман-Бен-Арі та співавт. (Taubman-Ben-Ari et al, 2025) вказують на те, що терапевти, будучи інтегрованими у ту ж спільноту, що і їхні клієнти, стикаються з розмиттям професійних меж. Автори описують цей стан як екзистенційний парадокс, коли терапевт змушений «утримувати травму інших, водночас долаючи власну». Однак цей процес часто призводить до виснаження.

Культурна ідентичність та національний наратив виступають тут як

амбівалентний чинник: вони є джерелом внутрішньої мобілізації, але водночас створюють додатковий психологічний тиск. Згідно з даними Джордж-Леві та співавт. (George-Levi et all, 2025), такі демографічні показники як вік чи стаж роботи не мають достовірного впливу на рівень стресу. Натомість вирішальну роль відіграють когнітивно-сміслові ресурси – надія та усвідомлення професійної місії, що підтверджує динамічну природу стійкості в умовах війни.

Аналіз стресових детермінант у діяльності психотерапевтів, які працювали з жертвами терору в іракських таборах біженців, виявив суттєву кореляцію між рівнем вторинної травматизації та ступенем залученості фахівця у спільну реальність із клієнтом. Емпірично встановлено, що місцеві фахівці демонструють значно вищі показники симптомів вторинної травми порівняно з іноземними колегами (44,4% проти 28,6% відповідно) (Kizilhan, 2020). Це підтверджує гіпотезу про те, що спільний із клієнтом травматичний бекграунд посилює емоційний резонанс та перешкоджає утриманню необхідної терапевтичної дистанції. Водночас протективну роль у збереженні професійної цілісності відіграють не лише інтрапсихічні чинники (стійка професійна ідентичність, відчуття місії), а й зовнішні соціальні ресурси, зокрема родинна підтримка та високий статус фахівця в громаді.

Досвід фахівців із психосоціальної підтримки в Сирії, які самі мають статус внутрішньо переміщених осіб, ілюструє феномен "амбівалентності спільної травми". Попри дефіцит ресурсів та високий ризик вторинної травматизації, ідентичність життєвих обставин терапевта й клієнта стає підґрунтям для глибокої емпатії та професійної зрілості (Hamza, 2021). Це підтверджує можливість парадоксального співіснування виснаження та посттравматичного зростання, де "задоволення від співчуття" виступає стабілізуючим чинником у ситуації тотальної соціальної нестабільності.

**Імплементація міжнародного досвіду в українські реалії: стратегії адаптації.** Важливим аспектом адаптації міжнародних протоколів є врахування специфіки національного контексту. Особливістю української ситуації є загроза ідентичності. В умовах, коли спільна травматична реальність ставить під сумнів сенс діяльності, ключовими стають екзистенційні ресурси. Висновки ізраїльських колег (George-Levi et all, 2025) про роль надії цілком співзвучні з дослідженнями українських вчених Ю. Живоглядова (2022), Г. Лазос (2018), З. Кісарчук (2020), які наголошують на важливості переоцінки цінностей та пошуку нових смислів як протидії руйнівному впливу війни.

Саме в цьому контексті набуває особливого значення феномен «вікарної стійкості» (vicarious resilience), описаний П. Ернандес-Вольф та колегами (Hernández, 2007). У ситуації спільної травми спостереження за тим, як клієнт долає наслідки війни, стає джерелом сили для самого терапевта. Це дозволяє нам класифікувати вікарну стійкість як специфічний інтерпсихічний ресурс, що народжується безпосередньо у клінічній взаємодії. У термінології Б. Стамм, саме цей процес стає головним джерелом «задоволення від співчуття» в умовах, коли інші професійні радощі є недоступними. Такий процес перетворює терапію із односторонньої допомоги на простір взаємного посттравматичного зростання, де відновлюється віра у людський дух. Концептуальну основу такої трансформації розкривають Р. Тедескі та співавт. (Тедескі, 2025), наголошуючи, що шлях через травму може завершитися не просто відновленням, а глибоким переосмисленням життя та набуттям нових особистісних смислів. Це підтверджує нашу тезу про те, що робота із травмою війни для фахівця є не лише фактором ризику, а й потужним ресурсом професійного та особистісного розвитку.

Важливим елементом підготовки кадрів є реалізація програм підвищення



психологічної стійкості до травми та сприяння посттравматичному зростанню (зокрема, розроблених під керівництвом Л. Карамушки), що спрямовані на активізацію інтрапсихічних ресурсів фахівців (Карамушка, 2024); водночас, для комплексного вирішення проблеми професійного вигорання ці заходи мають інтегруватися у ширшу модель соціально-психологічної підтримки, яка включає сервісне вдосконалення та адвокацію здоров'я (Громова та ін., 2025). Проте, попри позитивну динаміку впровадження моделі HE SI AD (просвітництво, удосконалення послуг та адвокація), спостерігається суттєвий розрив між загальними рекомендаціями та їхньою специфічною адаптацією для фахівців соціономічних професій.

Наявні ініціативи часто фокусуються на первинній психологічній допомозі населенню, залишаючи поза увагою «втому від співчуття» та вторинну травматизацію самих надавачів послуг. Відтак, поодинокі заходи із цифрового добробуту чи майндфулнесу виявляється недостатньо для компенсації того екстремального навантаження, якого зазнають фахівці у кризові часи. Це зумовлює необхідність переходу від загальних програм до вузькоспеціалізованих протоколів професійної підтримки, що враховували б субкультурний капітал та вікові особливості спеціалістів.

Спираючись на рекомендації Алі та співавт. (Alі, 2023), ми приходимо до висновку: в умовах «спільної травми» стійкість фахівця неможлива виключно за рахунок ізольованих індивідуальних зусиль. Оскільки загроза має тотальний характер, внутрішні опори піддаються швидкому виснаженню і потребують відновлення через взаємодію. Пріоритетними напрямками збереження стійкості стають:

*Організаційна підтримка:*  
Впровадження травмоорієнтованого навантаження. Зокрема підхід «Case-mix» або балансування важких та легких

випадків; гнучкий сеттінг (flexible framing) або адаптація терапевтичних правил до реалій (наприклад, проведення сесії в укритті, перенесення через обстріли, робота без світла). Доступ до оплачуваних годин супервізії. Наявність груп підтримки (інтервізії).

*Рефлексивні простори:* Створення безпечного середовища для колегіальної підтримки. В умовах спільної травми такі простори мають функціонувати з урахуванням принципів екологічної комунікації (наприклад, Low Impact Debriefing за Ф. Матьє), щоб запобігти вторинній травматизації.

*Професійна приналежність:*  
Актуалізація місії через спільноту, що задовольняє потребу у «Зв'язку» та протидіє ізоляції.

Міжнародна практика психотерапевтичної роботи в умовах війни демонструє амбівалентність позиції фахівця: поєднання високих ризиків вікарної травматизації та вигорання з можливістю посттравматичного зростання. Останнє базується на стійкій приналежності до професійної спільноти та актуалізації екзистенційних смислів діяльності, що виступають головними антидотами до деструктивного впливу тривалого воєнного стресу.

**Висновки.** Ми розмежовуємо поняття загальної та професійної стійкості. Остання визначається як свідома, етично зумовлена компетентність. У контексті нашого дослідження професійна стійкість – це динамічна здатність фахівця до відновлення ресурсів задля підтримання терапевтичного альянсу та емпатичної залученості в умовах високого емоційного навантаження, що реалізується через опору на професійну спільноту.

В умовах широкомасштабної війни традиційні моделі професійного стресу потребують уточнення. Ми визначили, що найбільш релевантним конструктом для опису стану українських фахівців є «втома від співчуття» за Ч. Фіглі та Б. Стамм. Аналіз факторів ризику крізь призму нейробіологічних досліджень дозволив

уточнити механізми виснаження. Ми встановили, що клінічний синдром «втоми від співчуття» в своїй основі має нейробіологічний механізм «емпатійного дистресу». Це стан, при якому фахівець «заражається» болем клієнта, активуючи власні нейронні мережі болю. Відтак, професійна стійкість інтерпретується нами як навичка нейропластичного перемикавання з пасивного емпатійного резонансу на ресурсний стан діяльного співчуття.

Ключовим чинником, що модифікує професійну діяльність в умовах тривалої війни, є феномен «спільної травми» та «подвійної експозиції», який руйнує традиційний «терапевтичний сетінг» через відсутність безпечного тилу. Подвійна

експозиція призводить до розмивання професійних меж, проте за умов належної підтримки може трансформуватися у «вікарну стійкість» – ресурс, що виникає внаслідок спостереження за посттравматичним зростанням клієнта.

Обґрунтовано, що в умовах тотальної війни стійкість фахівця не може забезпечуватися лише індивідуальними зусиллями. Пріоритетними визначено системні організаційні опори: впровадження травмоорієнтованого навантаження, застосування адаптивного сетінгу та створення рефлексивних просторів із культурою «дебріфінгу низького впливу».

**Конфлікт інтересів:** Сінгаївська І. яка є співавтором статті, водночас, є головою редакційної колегії секції Психологія журналу. З метою запобігання конфлікту інтересів її було повністю відсторонено від усіх етапів редакційного опрацювання власного рукопису. Рукопис пройшов незалежне зовнішнє рецензування, а рішення щодо його прийняття до публікації ухвалювалося іншим редактором відповідно до стандартної редакційної процедури журналу.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Громова, Г. М., Гундєртайло, Ю. Д., Дворник, М. С. та ін. (2025). *Здоровий спосіб життя в умовах війни: соціально-психологічний підхід: монографія* (М. С. Дворник, ред.). Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. <https://ispp.org.ua/2025/10/24/monografiya-zdorovyj-sposib-zhyttya-v-umovah-vijny-soczialno-psychologichnyj-pidhid/>
2. Живогляд, Ю. О. (2022). Травма і життєва криза: екзистенціальний погляд. У *Психотерапевт і війна: зустріч на межі реальностей: матеріали ХХVIII наук.-практ. конф. УСП* (с. 7–10). Київ.
3. Карамушка, Л. М. (2024). *Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: методичні рекомендації*. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
4. Кісарчук, З. Г., & Омельченко, Я. М. (ред.). (2020). *Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: метод. посіб. Логос*.
5. Лазос, Г. П. (2018). *Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень*. Пульсари.
6. Саніна, Т. О., Сінгаївська, І. В. Міжнародний досвід роботи психотерапевтів в умовах війни:

професійні ризики та ресурси для їх подолання. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей VI Міжнародної конференції (Київ, 04 грудня 2025 р.). К.: Університет "КРОК", 2025.

7. Тедескі, Р. Дж., Мур, Б. А., Фальке, К., & Голдберг, Дж. (2025). *Трансформовані травмою: історії про посттравматичне зростання* (О. Бідованець, пер.). Пропала Грамота. (Оригінальна робота опублікована 2020).

8. Ali, D. A., Figley, C. R., & Tedeschi, R. G. (2023). Shared trauma, resilience, and growth: A roadmap toward transcultural conceptualization. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 15(1), 45. <https://doi.org/10.1007/s10615-025-01015-7>

9. American Psychological Association. (2020). *Resilience*. <https://www.apa.org/topics/resilience>

10. Baum, N. (2010). Shared traumatic reality in communal disasters: Toward a conceptualization. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 47(2), 249–259. <https://doi.org/10.1037/a0020302>

11. Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue as secondary traumatic stress disorder: An overview. In C.

- R. Figley (Ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 1–20). Brunner/Mazel.
12. George-Levi, S., Faverman, L., & Galin-Lonchich, Y. (2025). Beyond meaning: Hope and secondary trauma in Israeli therapists after the October 7th massacre. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1594885. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1594885>
13. Hamza, M. K., & Hicks, M. H. (2021). Implementation of mental health services in conflict and post-conflict zones: Lessons from Syria. *Avicenna Journal of Medicine*, 11(1), 8–14. <https://doi.org/10.4103/ajm.ajm.192.20>
14. Hernández, P., Gangsei, D., & Engstrom, D. (2007). Vicarious resilience: A new concept in work with those who survive trauma. *Family Process*, 46(2), 229–241. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2007.00206.x>
15. Kizilhan, J. I. (2020). Stress on local and international psychotherapists in the crisis region of Iraq. *BMC Psychiatry*, 20, Article 110. <https://doi.org/10.1186/s12888-020-02508-0>
16. Mathieu, F. (2012). *The compassion fatigue workbook: Strategies for self-care and coping with vicarious traumatization*. Routledge.
17. Shamai, M. (2011). Collective impact: The effect of political violence on the professional and personal life of social workers in the south of Israel. *Clinical Social Work Journal*, 39, 268–278. <https://doi.org/10.1007/s10615-011-0317-x>
18. Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, 24(18), 875–878. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054>
19. Skovholt, T. M., & Trotter-Mathison, M. (2016). *The resilient practitioner: Burnout prevention and self-care strategies for counselors, therapists, teachers, and health professionals* (3rd ed.). Routledge.
20. Stamm, B. H. (2010). *The concise ProQOL manual*. ProQOL.org.
21. Taubman-Ben-Ari, O., Erel-Brodsky, H., & Ben-Kimhy, R. (2025). Therapists in wartime: Holding others' trauma while contending with your own. *Journal of Clinical Psychology*, 81(3), 119–132. <https://doi.org/10.1002/jclp.23751>
22. Tosone, C. (Ed.). (2021). *Shared trauma, shared resilience during a pandemic: Social work in the time of COVID-19*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-61442-3>
23. Ungar, M. (Ed.). (2021). *Multisystemic resilience: Adaptation and transformation in contexts of change*. Oxford University Press. <https://www.michaelungar.com/wp-content/uploads/2021/02/Multisystemic-Resilience.pdf>
24. Waddell, C., Shepherd, C. A., Schwartz, C., & Barican, J. (2020). *Building a comprehensive child and youth mental health system*. Children's Health Policy Centre, Faculty of Health Sciences, Simon Fraser University.

УДК 159.944:[159.96:615.851]  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-438-450

Дата надходження: 26.02.2026  
Дата прийняття до друку: 24.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## **ПРОФЕСІЙНА СТРЕСОСТІЙКІСТЬ КЛІНІЧНИХ ПСИХОЛОГІВ: ТЕОРЕТИЧНО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ, ОРІЄНТОВАНІ НА ЕКЗИСТЕНЦІЙНО-ПОВЕДІНКОВУ СТРАТЕГІЮ САМОВІДНОВЛЕННЯ**

**Юрій Живоглядов<sup>1</sup>, Галина Пилягіна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Кандидат психологічних 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>

<sup>2</sup>Доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри психіатрії, психотерапії та медико-психологічних дисциплін, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика, м. Київ, Україна, e-mail: gpil.doctor@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0169-1256>

## **PROFESSIONAL STRESS RESILIENCE OF CLINICAL PSYCHOLOGISTS: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF TRAINING FOCUSED ON EXISTENTIAL-BEHAVIOURAL STRATEGIES FOR SELF-RENEWAL**

**Yurii Zhyvohliadov<sup>1</sup>, Galyna Pyliagina<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>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>

<sup>2</sup>Doctor of Medical Sciences, Professor, Chief of Department of Psychiatry, Psychotherapy and Medical-Psychological Disciplines, Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: gpil.doctor@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0169-1256>

**Анотація.** В умовах війни питання навчання професійної стійкості клінічних психологів стає все більш актуальним. Для ефективності цього процесу необхідно надати студентам якісні орієнтири, які б дозволяли їм визначати свої слабкі ланки (поведінкові, когнітивні, екзистенційні) у контексті реальної зустрічі з професійними ризиками даної професійної діяльності. Серед цих ризиків – негативні наслідки емпатії, вторинна травматизація, вигорання, які клінічний психолог відчуває, регулярно маючи справу із травматичним матеріалом. Психологічна робота з травмою показує, що лише поведінкові методи недостатні для роботи із смисловим рівнем подібних переживань. Така робота передбачає необхідність розвитку екзистенційної рефлексії (здатності бачити власні симптоми як «філософські питання») у якості важливого кроку до самовідновлення. Екзистенційна психологія та психотерапія можуть бути результативною методологією не тільки при роботі з екзистенційною кризою та сенсом, але й забезпечити глибину, стійку опору для виконання стандартів, які вимагаються від клінічних психологів. Набуття професійної стійкості означає, що для роботи з кризами сенсу клієнтів, психолог потребує достатньої «волі до сенсу» – власної, чіткої, автентичної екзистенційної позиції. Якщо він сам не вирішив свої екзистенційні питання, він може не витримати страждання клієнта, що є етичним ризиком. Враховуючи ці унікальні ризики, навчання стійкості (стресо-стійкості) для клінічних психологів має бути не опцією, а професійним обов'язком, спрямованим на формування інтегральної стійкості – від навичок саморегуляції до пошуку глибокої екзистенційної опори. Це потребує конкретно-дидактичних розробок, які б давали можливість вирішення цих завдань у безпосередньо освітньому процесі. Наведено теоретико-прикладні ілюстрації таких напрацювань. Зокрема, пояснення, що профілактика вторинної травматизації повинна бути забезпечена як безперервний процес активного самовідновлення, який поєднує поведінкову дисципліну, чітку структуру професійної зайнятості та глибоку екзистенційну рефлексію. Обґрунтовано екзистенційно-філософське розуміння шляхів набуття професійної стійкості та посттравматичного відновлення: в основі багатьох психічних розладів лежить не стільки класичний психоаналітичний конфлікт чи біохімічний дисбаланс, скільки спроба втечі від тягаря буття та фундаментальних філософських питань. Тому зіллення (відновлення) настає не тоді, коли зникає симптом, а коли людина досягає ясності щодо свого буття і починає жити свідомо відповідно до віднайдених цінностей. Клінічні психологи можуть стати «філософами мимоволі», коли неусвідомлені екзистенційні питання, підняті травмою клієнта (смерть, ізоляція), викликають власні симптоми (тривожність, порушення сну). Тобто, робота самовідновлення набуває спрямованості не на усунення симптому, а на намагання усвідомити себе як «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. Це радикально змінює погляд на психічні розлади, перетворюючи їх із суто медичної патології на екзистенційний виклик. В контексті навчання клінічних психологів, така концептуальна позиція пропонує психологу утриматись від спроби пояснювати собі власні переживання, а замість цього намагатись розуміти симптом як «погано сформульоване філософське питання».

**Ключові слова:** клінічна психологія, професійна стійкість, екзистенційна стійкість, вторинна травматизація, самовідновлення, професійне вигорання, «філософ мимоволі».

**Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 20**

**Abstract.** In wartime, the issue of teaching clinical psychologists professional resilience is becoming increasingly relevant. For this process to be effective, students must be provided with effective guidelines that allow them to identify their weaknesses (behavioural, cognitive, existential) in the context of practical encounters with the professional risks of this profession. These risks include the negative consequences of empathy, secondary traumatising, and burnout, which clinical psychologists experience when regularly dealing with traumatic material. Psychological work with trauma shows that behavioural methods alone are insufficient for working with the meaningful level of such experiences. Such work requires the development of existential reflection (the ability to see one's own symptoms as «philosophical questions») as an important step towards self-healing. Existential psychology and psychotherapy can be an effective methodology not only for working with existential crisis and meaning, but also for providing a deep, stable foundation for meeting the standards required of clinical psychologists. Gaining existential stability means that in order to work with clients' crises of meaning, a psychologist needs sufficient «will to meaning» - their own clear, authentic existential position. If they have not resolved their own existential questions, they may not be able to withstand the client's suffering, which is an ethical risk. Given these unique risks, resilience (stress resistance) training for clinical psychologists should not be an option but a professional duty aimed at developing integral resilience - from self-regulation skills to the search for deep existential support. This requires specific didactic developments that would enable these tasks to be solved directly in the educational process. Theoretical and applied illustrations of such developments are provided. In particular, an explanation that the prevention of secondary traumatising should be ensured as a continuous process of active self-recovery, combining behavioural discipline, a clear structure of professional employment and deep existential reflection. An existential-philosophical understanding of the ways to achieve professional stability and post-traumatic recovery is substantiated: many mental disorders are based not so much on classic psychoanalytic conflict or biochemical imbalance as on an attempt to escape from the burden of existence and fundamental philosophical questions. Therefore, healing (recovery) occurs not when the symptom disappears, but when a person achieves clarity about their existence and begins to live consciously in accordance with their discovered values. Clinical psychologists can become «unwilling philosophers» when unconscious existential questions raised by a client's trauma (death, isolation) cause their own symptoms (anxiety, sleep disturbances). In other words, the work of self-healing is not about eliminating symptoms, but about trying to realise oneself as a 'being-in-the-world' with its own unique structure and freedom. When the «unwilling philosopher» realises the existential cause of their suffering, their neurosis can be transformed into a healthy, albeit painful, encounter with being. This radically changes the view of mental disorders, transforming them from purely medical pathologies into existential challenges. In the context of training clinical psychologists, this conceptual position suggests that psychologists should refrain from trying to explain their own experiences to themselves and instead try to understand the symptom as a «poorly formulated question».

**Keywords:** clinical psychology, professional resilience, existential resilience, secondary traumatising, self-recovery, professional burnout, «unwilling philosopher».

**Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 20**

**Постановка проблеми.** В сучасних реаліях повномасштабної війни в Україні питання результативності сприяння стресостійкості та посттравматичному відновленню, зростанню фахової компетентності, практичній стороні цього процесу під час навчання психологів стають все більш актуальними. Особливо це стосується базового навчання та безперервного професійного післядипломного розвитку клінічних психологів (КП), які мають працювати в умовах надання психологічної допомоги в лікувальних закладах, тобто працювати з особами, які страждають на різні, в тому

числі тяжкі соматичні чи психічні розлади. Тим більше, що спостерігається зростаюча необхідність підготовки КП, як здобувачів освіти в магістратурі за фахом «Клінічна психологія», до роботи з травмами війни, що супроводжуються значними професійними ризиками (вторинної травматизації, моральної травми у фахівців, вигоранням тощо), тоді, коли лише поведінкові методи недостатні для роботи з екзистенційним рівнем переживань (втрата сенсу, розчарування в житті з можливим формуванням суїцидальних ідей тощо), котрі досить часто є основним фокусом роботи в умовах тривалого стресу війни.

За своїм основним призначенням робота психолога в умовах клініки за суттю є екзистенційною, тому що зустріч з людиною, яка перебуває в хворобі, в кризовому стані або під впливом хворобливих переживань, вимагає від фахівця мати особистісну опору в ситуації страждань іншого, котрому має бути надана своєчасна й корисна психологічна допомога. Саме це передбачає необхідність розвитку екзистенційної рефлексії (здатності бачити власні симптоми як «філософські питання») у якості важливого кроку до самовідновлення. Більш того, екзистенційна психологія та психотерапія можуть бути результативною методологією не тільки при роботі з екзистенційною кризою та сенсом, але й забезпечити глибинну, стійку опору для виконання своєї роботи в межах стандартів, які вимагаються від КП.

В цих умовах (травми війни, професійного вигорання, підвищеного соціального стресу) питання навчання професійної стійкості стає все більш актуальним. Для ефективного навчання цим якостям необхідно надати студентам ефективні орієнтири, які б дозволяли їм точно визначити свої слабкі ланки (поведінкові, когнітивні, екзистенційні). Існуючі теоретичні підходи до стресостійкості залишаються відокремлені від практичної готовності студентів-психологів до зустрічі з професійними ризиками (вигорання, вторинна травматизація) і потребують конкретно-дидактичних розробок, які б давали можливість впровадження цих поглядів у безпосередньо освітній процес навчання КП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) прирівнює стрес до хвороби, назвавши її «епідемією XXI століття» (Dienstbier & PytlikZillig, 2021). В різні часи проблема стресостійкості особистості вивчалася в контексті дослідження психології стресу (Kudinova, 2019; Selye, 1974), емоційної стійкості (Пилипенко, 2020; Dienstbier & PytlikZillig,

2021; Lehrer, 2021), психологічної стійкості, толерантності до стресу (Крайнюк, 2007). Психологічні механізми формування, структурні компоненти та соціально-психологічні чинники стресостійкості особистості були предметом дослідження багатьох українських вчених (Дубчак, 2018; Кудінова, 2018; Тептюк, 2021; Шевченко, 2020). За сучасним словником української мови, «стійкий» – це здатний витримувати зовнішній вплив, протидіяти чомусь. Стійкість, відповідно, виступає індивідуальною властивістю, яку можна поділити на психологічну стійкість, емоційну стійкість та толерантність до стресу (Психологічний словник, 2007).

Серед поглядів науковців-психологів наявні різні підходи до трактування змісту внутрішніх чинників стресостійкості. Це, по-перше, внутрішні ресурси особистості, які виступають фундаментом психологічної стійкості, впливаючи на поведінку людини у стресогенній ситуації та проявляються на різних рівнях – як поведінковому, так і ціннісно-смісловому. Зовнішні ресурси стресостійкості є результатом соціального впливу, і залежать від матеріальної підтримки з боку держави, виражаються у вигляді соціальної сміливості, відчутті матеріальної безпеки життя, комфортному статусі всередині соціуму (Кудінова, 2018). Спільною у науковій спільноті є думка щодо важливості вивчення серед чинників стресостійкості саме тих, що мають психологічну природу – саме вони складають базу формування процесу адаптації на різних етапах професіоналізації (Комар & Варгата, 2023).

Серед психологічних компонентів стресостійкості дослідники пропонують наступні: *психофізіологічний* (визначається типом центральної нервової системи); *когнітивно-рефлексивний* (складається з самооцінки якостей, їх аналізу та подальшої корекції); *емоційно-вольовий* (здатність долати емоційну напругу, високу тривогу, адекватно ставитись до власних переживань); *мотиваційно-ціннісний*



(налічує певні мотиви в найрізноманітніших проявах і цінності, що є підтримкою для досягнення мети); *комунікативний* (описує як стан готовності до взаємодії та адаптації в новому середовищі (Стельмашук, 2019).

Стресостійкість, далі, можна розглядати в якості професійно важливої властивості вузького спеціаліста, що проявляється індивідуальним комплексом генетично зумовлених і набутих властивостей особистості протистояти негативному впливу стрес-чинників у професійній діяльності, що забезпечить її ефективність та результативність у складних професійних ситуаціях (Цибуляк, 2019). Цікавим є дослідження стресостійкості в аспекті психологічної риси професіонала, що регулює функціонування всієї особистісної системи, та, відповідно, персональне бачення індивідом стресової події. В той же час, від розвинутої стресостійкості залежить досягнення людиною високої ефективності при виконанні праці та рівень включення в соціум.

«Стресостійкість обумовлюється такими характеристиками, як саморегуляція, самоконтроль, емоційна стійкість, емоційний інтелект» (Циганчук, 2017). Тобто підґрунтям саморегуляції особистості виступає емоційний інтелект. Якщо людина має високий рівень розвитку емоційного інтелекту, вона здатна свідомо розуміти та регулювати власні емоційні реакції, що, в свою чергу, дозволяє спокійно відноситись до будь-яких проявів емоцій з боку інших людей. Дослідниця додає, що емоційний інтелект також впливає на формування та розвиток емоційних компетенцій (Циганчук, 2017).

До чинників, які впливають на формування стресостійкості у студентському віці, належать: «вміння вирішувати проблемні ситуації під впливом стресу; низький прояв тривожності та індивідуально-психологічні особливості людини (впевненість у собі, оптимізм); задоволеність обраною професією та позитивний емоційний фон» (Бужинська,

Скляр & Даніліч-Скакун, 2021). Матеріальні, фізичні, особистісні, інформаційні та інструментальні людські ресурси, як вказують науковці, також впливають на формування стійкості особи до стресу.

Тобто, в той час, як *зовнішнім* критерієм оцінки готовності до професійної діяльності є показник академічної успішності студента-здобувача, – *внутрішнім* виступає сформованість комплексу когнітивних, мотиваційних, поведінкових та емоційно-вольових компонентів. Також, якщо наявність у майбутнього спеціаліста професійних знань та практичних навиків здебільшого оцінюється на академічному рівні, то сформована мотивація до виконання професійних зобов'язань – є здатність здобувача самостійно оцінити його наявні індивідуальні можливості відносно вимог навчання та діяльності - особистісний компонент психологічної готовності (Психологія стресостійкості студентської молоді, 2018; Харко, 2022).

На основі теоретичного аналізу наукових досліджень щодо визначення змісту, структури та чинників стресостійкості особистості можемо зробити висновок про те, що стійкість особистості до впливу стресогених факторів є інтегральним утворенням, має багаторівневу динамічну структуру та складається з різних компонентів. Кожна людина має індивідуальний потенціал стресостійкості: її основу складає біологічно-зумовлений ендо-фенотип. Одним з важливих компонентів опору стресу людини є контекст життя людини (наявність підтримуючого виховання, навички долати психотравмуючі ситуації). І, безумовно, значний вплив на формування стійкості до стресу у майбутніх клінічних психологів складають особистісний, мотиваційний, поведінковий компоненти та безпосередньо навчання. Саме тому, підвищення рівня стійкості до впливу стресів може бути реалізоване через пошук як зовнішніх, так і внутрішніх ресурсів особистості.



Стресостійкість майбутніх клінічних психологів можна визначити як особистісне інтегральне утворення, що має багаторівневу динамічну структуру та складається з різних компонентів, які можуть бути використані в якості ресурсів для подолання стресу.

Підвищення професійної стійкості пов'язано з пошуком необхідних ресурсів для подолання негативних проявів стресових ситуацій, є результатом спеціальної підготовки через набуття особистісного досвіду. Разом з тим, стресостійкість є якістю, яка зумовлена індивідуальністю фахівця, наскільки особистість готова оволодіти стрес-менеджментом. Від цієї готовності значною мірою залежить психологічне благополуччя особистості та її професійна реалізація зокрема. Стресостійкість має особливе значення, зважаючи на специфіку професії психолога, який у своїй роботі працює з великою кількістю людей, різноманітними задачами, різного роду обмеженнями для їх повноцінної реалізації та великим емоційним навантаженням, яке є невід'ємним стресогенним елементом професії та водночас робочим інструментом.

**Мета статті** Запропонувати теоретико-прикладні кроки формування професійної стійкості у майбутніх КП впровадженням у базовий курс навчання практик самовідновлення – поведінкових, рефлексивних, екзистенційних. Дидактично обґрунтувати специфічні для даної діяльності методичні прийоми навчання, спрямовані на мінімізацію наслідків вікарної травматизації та професійного вигорання, зокрема, знайомство студентів з концепцією «філософа мимоволі» як моделлю екзистенційної діагностики травматичного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Щоб запропонувати обґрунтовані відповіді на питання щодо особливостей навчання КП, тобто, описати методологію та методико-дидактичні принципи, спочатку треба

охарактеризувати специфіку цієї діяльності.

Професійна діяльність КП за своєю суттю є високостресогенною, оскільки вона передбачає, особливо зараз, в умовах тривалого соціального стресу війни, постійну та глибоку взаємодію з травмою, болем, та екзистенційним стражданням іншого – людини, якій фахівець повинен надати своєчасну та якісну психологічну допомогу. Це створює унікальний *комплекс ризиків*: регулярно маючи справу із травматичним матеріалом, КП відчуває негативні наслідки емпатії, вторинну травматизацію, котрі, на жаль, часто стають підґрунтям вигорання та інших варіантів професійної деформації та/або формування невротичних чи соматоформних розладів.

Глибинна емпатія є професійним інструментом КП, але вона ж може стати входом, «воротами» для поглинання негативних емоцій клієнта. Так, постійний контакт з болем (і психічним, і фізичним), значними соціальними та особистісними обмеженнями хворої людини, що складає основу вторинної (вікарна) травматизації, стає специфічним ризиком, коли психолог інтерналізує травматичний досвід клієнта, внаслідок чого може змінюється його світогляд (наприклад, почуття безпеки, довіри, сенсу), що прямо впливає на екзистенційний компонент його стійкості та зростання рівня психосоціальної дезадаптації.

Ще одним значним ризиком активної діяльності КП та її тяжким наслідком є *синдром професійного вигорання*, що ґрунтується на особистісній стрес-вразливості фахівця. Робота КП потребує психологічної витривалості, вона часто є непередбачуваною і далеко не завжди має швидкі «видимі» результати терапевтичного впливу та професійного супроводу. Звідси виникає постійна потреба у саморегуляції та емоційному самоконтролі під час великої кількості контактів з клієнтами, котрі мають не тільки життєві труднощі, а й важкі прояви соматичних чи психічних хвороб. Саме це часто призводить до виснаження ресурсів і,

навіть, може набути ознак хронічної перевтоми та особистісної деформації. Крім цього, прискорення формування професійного вигорання відбувається якщо психолог, в окремих випадках, занадто ідеалізує свою роль «рятівника» («ідеалізація ролі»), він може відчувати значне й тривале підвищення рівня фрустрації, а також гостре розчарування через обмеженість своїх реальних можливостей допомогти пацієнту, особливо з тяжкими хронічними психічними чи соматичними розладами або клієнту в обставинах, які руйнують (зруйнували) його звичний світогляд та образ життя. Саме при такому ставленні до власної роботи (її емпатичної частини) з постійним «примірюванням» на себе досвіду клієнта й наполегливим намаганням «вирішити» їх проблеми, але при наявній відсутності таких можливостей чи потреб з боку пацієнта (клієнта) на тлі переживань розчарування та власної «професійної неспроможності» можуть активізуватися патологічні механізми адаптування в стані хронічної перенапруги (фрустрації), а саме астеничні та депресивні симптоми. При тривалому ігноруванні фахівцем розвитку власних патопсихологічних проявів їх підсилення може проявитися активізацією дисоціативних захисних механізмів на кшталт симптомів деперсоналізації - втрати чіткості власної ідентичності. Саме тому, набуття ознак, відчуття «розмитості Я» як порушення особистісного компоненту стресостійкості потребує уваги і своєчасного застосування практик самовідновлення чи обговорення в супервізійних сесіях.

Оскільки діяльність КП вимагає постійної когнітивної гнучкості та ціннісної орієнтації, стає зрозумілим, що інтелектуальна складова стресо-стійкості фахівця має свою «особистісну ціну» (психологічну, екзистенційну). Дійсно, когнітивний компонент клінічної роботи передбачає безперервний складний аналіз (діагностичне оцінювання і спостереження за диференціальними критеріями, експертна оцінка стану та можливостей у

психодіагностичних дослідженнях, вибір інтервенцій, розробка та реалізація стратегії ведення випадка), звідси очевидно, що в умовах стресових обставин, хронічної перевтоми чи вікарної травматизації ясність мислення може швидко знижуватися. Така ситуація може обумовити занурення у професійну ізоляцію, яка, якщо вона не компенсується зовнішніми ресурсами (супервізія, особисте життя), може призвести до відчуття самотності та емоційного виснаження.

Окремо треба підкреслити можливість роботи КП з випадками, в яких досвід і проблеми клієнтів (пацієнтів) можуть бути суперечливими з їх фундаментальним моральним переконанням, наприклад у роботі з військовими чи жертвами воєнних злочинів. Такі переживання здатні викликати у фахівця вкрай негативні почуття провини, сорому, відчуття зради тощо. Для відновлення почуття власної психологічної стійкості та цілісності подібні стани вимагають від клінічних психологів достатнього рівня опанування власних екзистенційних сенсів та психологічної витримки. Це означає, що для роботи з кризами сенсу клієнтів (пацієнтів), психолог потребує достатньої «волі до сенсу» – власної, чіткої, автентичної екзистенційної позиції. І якщо він сам для себе не вирішив свої екзистенційні питання в розумінні, наприклад, екзистенційних данностей за І. Яломом чи будь-яких екзистенційно-філософських підходів, він може не витримати рівень страждань клієнта. Це може стати підґрунтям і психологічного вигорання (при формуванні вікарної травми), і етичним ризиком, бо професійна етика вимагає від психолога певної функціональної нейтральності та чіткого розмежування власного життя та життя клієнта.

Враховуючи означені унікальні ризики, навчання стійкості (стресо-стійкості) для КП має бути не опцією особистісного саморозвитку, а

професійним обов'язком, спрямованим на формування інтегральної стресо-стійкості – від навичок саморегуляції до пошуку глибокої екзистенційної опори.

Описаний комплекс ризиків діяльності майбутніх КП має знаходити свою відповідність у дидактичних завданнях та методичних прийомах, які, в свою чергу, повинні максимально співвідноситись з психологічними механізмами стійкості до стресу, профілактики вікарної травми чи професійного вигорання. І враховуючи те, що стресо-стійкість є інтегральним психологічним утворенням, вона, значною мірою, піддається корекції та розвитку. Тобто, цілеспрямоване підвищення професійного рівня, що сприяють формуванню і збереженню достатнього рівня стресо-стійкості, вимагає введення в курс базового навчання та безперервного післядипломного професійного розвитку клінічних психологів сукупності інтегрованих методів саморегуляції та самовідновлення, котрі впливають на створення особистісної інтегральної моделі стресо-стійкості з їх подальшим постійним використанням в свої професійній діяльності.

Окреслимо деякі з методів, які ми використовуємо у своїй навчальній практиці. Найбільш ефективним для впливу на поведінковий та когнітивний компоненти стійкості до стресу є «когнітивне реструктурування». Йдеться про виявлення та зміну дезадаптивних, насамперед, катастрофічних думок (наприклад, «я не витримаю») на реалістичніші та самопідтримуючі судження, які здатні швидко відновлювати контроль фахівця на власними переживаннями. Підтримуючим цей метод стає, коли майбутній психолог опанує низку навичок (релаксація, самоінструкції) та їхнє поетапне застосування під час контрольованої експозиції до стресорів (наприклад, завдяки тренінгу інокуляції стресу, що створює стан психологічного «імунітету».

Також зниження раптової гіперактивації симпатичної нервової системи в навчанні може бути досягнуто за допомогою навички прогресивної м'язової релаксації або дихальними вправами, тобто, прямим впливом на біологічно-зумовлений компонент.

Відновлення почуття контролю над своїми переживаннями досягається у ході навчання систематичному підходу до механізмів реагування на стресові впливи (ідентифікація стану та обставин, генерація альтернатив наявним переживанням, оцінка можливостей, вибір дієвих рішень).

З метою інтегрувати теоретичні знання у практичний досвід – зокрема, ефективно опрацювати нові копінг-стратегії – результативним в навчанні КП може бути використання рольових ігор, розборів випадків та симуляційних вправ для відтворення стресових ситуацій.

З методологічної точки зору, зрозуміло, що КП повинен стати експертом у навчанні стійкості – навчання має включати не лише засвоєння навичок, а й вміння пояснювати клієнтам (пацієнтам) природу стресу та механізми стійкості. Супутніми до цього має бути методичний арсенал навчання майбутніх КП набуття ресурсних станів, які вони можуть використовувати як практики самовідновлювання та навчати цьому клієнтів (пацієнтів). Для цього вони повинні вміти ідентифікувати свої внутрішні ресурси (власний досвід успішного подолання стресових обставин та особистісні якості, необхідні для) та зовнішні ресурси (соціальна підтримка, професійні інтервізійні групи). Професійним ресурсом самовідновлення та запобігання вигоранню, насамперед, може бути досвід особистої терапії та регулярної супервізії. Нарешті, корисним може стати створення студентами персональної стратегії управління стресом (індивідуальної «мапи стійкості»), яка включає інструменти, адаптовані до їхніх особистих цінностей.

Окремо треба відзначити важливість застосування практик екзистенційної

психології у навчанні КП, яка орієнтована на переосмислення глибинних ресурсів самовідновлення. Наприклад, застосування принципів логотерапії спрямовано на пошук та створенні нового сенсу в житті, незважаючи на значущість стресорного впливу та рівень травматизації. Це допомагає перетворити страждання, нестерпність переживань на екзистенційне досягнення, що є суттю механізму самовідновлення. Вона, також, допомагає будь-кому (як фахівцю, так і клієнту \ пацієнту) зустрітися з екзистенційною тривогою (або окремими її складовими: страхом смерті, кінця, ізоляції, безсенсовності) без її уникнення: усвідомлення, що тривога є нормальною реакцією на буття, що, безумовно, зменшує її «невротичну силу» як основу запуску патологічної адаптації в стресових обставинах.

Робота з екзистенційною свободою (свободою вибору ставлення) дає можливість КП допомогти зробити перехід клієнту (пацієнту) від позиції «я – жертва обставин» до «я – автор свого життя». Побудова щирих, автентичних стосунків із КП, який сам навчений цим стратегіям опанування екзистенційних питань, може стати моделлю відновлення довіри та побудови зруйнованих травмою здорових зовнішніх зв'язків (соціальний ресурс).

В екзистенційно-феноменологічному підході стверджується (Holzhey-Kunz & Längle, 2008; Holzhey-Kunz, 2025), що в основі багатьох психічних розладів лежить не стільки класичний психоаналітичний конфлікт чи біохімічний дисбаланс, скільки спроба втечі від тягара буття та фундаментальних філософських питань. Терміном «філософ мимоволі» визначають людину, чие психічне страждання є наслідком неусвідомленого зіткнення з екзистенційними даностями (смерть, свобода, ізоляція, безглуздя). Коли людина вважає, що її проблема полягає у намаганні «вилікувати» симптом (наприклад, тривогу, депресію, фобію), вона, насправді, відмовляється усвідомити

справжню причину свого страждання, бо її тривога, це не просто панічний розлад, а екзистенційний страх перед смертю, кінцевістю життя; що її депресія – не просто апатія, а криза сенсу, а її залежність – це спроба втечі від відповідальності за власне життя. Якщо людина не в змозі прямо зіткнутися зі своїм страхом кінцівки, її страх перетворюється на фізіологічний симптом. КП можуть стати, і навіть, мають навчитися бути «філософами мимоволі», коли неусвідомлені екзистенційні питання, підняті травмою клієнта (смерть, ізоляція, руйнування звичного образу життя, надмірне психологічне перенавантаження тощо), викликають виникнення власних патологічних проявів на кшталт постійної тривоги, порушення сну, астенизації, депресивних чи фобічних симптомів. З точки зору даного підходу, робота самовідновлення – це не усунення симптому, а намагання усвідомити себе як «дазайн» (буття-в-світі), що має свою унікальну структуру та свободу. Тобто бути не «жертвою», а автором свого становлення, життя. Коли «філософ мимоволі» усвідомлює екзистенційну причину свого страждання, його невротичний стан (прояви вигорання чи наслідки вікарної травми) може бути трансформований у здорове, хоч і болісне, зіткнення з буттям. Це радикально змінює погляд на більшість психічних та поведінкових розладів, перетворюючи їх із суто медичної патології на екзистенційний виклик.

В контексті навчання КП, така концептуальна позиція пропонує фахівцю утриматись від спроби пояснювати собі власні переживання, а замість цього намагатись розуміти симптом (дезадаптивні реакції на стрес) як «погано сформульоване філософське питання». Серед найбільш поширених з несвідомих філософських питань у ході самовідновлення є питання свободи-відповідальності, втрати життєвого сенсу, та кінцевості свого життя. Метою навчання стає спроба звільнити майбутнього КП від несвободи (коли його стан та поведінка

керуються мотивацією уникнення нестерпних емоційних переживань та/або придушення будь-яких інших невротичних симптомом) і повернути його до автентичного буття (коли він сам обирає свою відповідь на стресорні виклики). Тобто, екзистенційно-філософська позиція стверджує: зцілення (відновлення) настає не тоді, коли зникає патологічні прояви (симптоми), а коли людина досягає ясності щодо свого буття і починає жити свідомо відповідно до віднайдених цінностей.

Діяльність КП має специфічні особливості, які вимагають «додаткової» стійкості. Вище ми вже звертали увагу, що дидактичний підхід до її формування у майбутніх КП має бути системним і практично орієнтованим, охоплювати всі компоненти стійкості (від фізіологічної саморегуляції до екзистенційного сенсу), формувати не лише поведінкові навички, але і працювати з мотиваційно-ціннісним ядром особистості.

Оскільки ключовим планованим результатом навчання є те, що воно має стати професійною основою, тобто необхідною умовою для подальшого надання якісної допомоги клієнтам (пацієнтам), вважаємо доцільним акцентувати наступну дидактичну позицію: КП мають першими навчитися ідентифікувати та класифікувати власні стресові відповіді, особливо патопсихологічні, дезадаптивні реакції. Тобто, практична сторона навчання повинна включати набуття досвіду самовідновлення через мобілізацію психологічних та соціальних ресурсів: власного досвіду застосування технік саморегуляції (дихальних та релаксаційних), усвідомлену практику власних ціннісних орієнтацій, самоспостереження та аналіз власних реакцій на стрес, досвід соціальної підтримки, участь у професійних мережах, супервізю, ресурси спільноти та безпечне фізичне середовище.

Для КП, особливо тих, хто буде працювати чи вже працює з особами, що мають травму війни, профілактика

вторинної травматизації (вікарної травми) повинна бути забезпечена як безперервний процес активного самовідновлення. Такий підхід до самовідновлення поєднує поведінкову дисципліну, чітку структуру професійної зайнятості та глибоку екзистенційну рефлексію. Виходячи з того, що вторинна травматизація – це специфічна зміна внутрішнього світу та світогляду будь-якого фахівця допомагаючих професій, включно з КП, яка є безпосереднім наслідком тривалого та/або багаторазового емпатичного контакту з травматичним досвідом клієнта (пацієнта). Саме тому, профілактика цього важкого дезадаптивного стану вимагає підходу у безперервному процесі активного самовідновлення, у якому поєднані (інтегровані) індивідуальні, професійні та екзистенційні стратегії. І опрацювання навичок активного самовідновлення має бути обов'язковою складовою навчання майбутніх КП.

Більш детальний розгляд таких *стратегій активного самовідновлення* складає можливість визначити їх основні складові.

1. *Індивідуальні стратегії* спрямовані на зміцнення внутрішнього ресурсу та регулювання особистісного компоненту стресостійкості (захист Я-концепції). Серед них найбільш загальною є емоційна гігієна (декомпресія переживань) – свідоме створення ритуалів переходу між робочим (професійним) та особистим життям. До методик емоційної гігієни відносяться достатньо прості, але ефективні процеси: наприклад, 15-хвилинна прогулянка, медитація, прослуховування музики, які запобігають «занесенню» травматичного матеріалу додому. Дієвим прийомом також є ведення журналу рефлексії або використання шкали самооцінки для відстеження змін у власній поведінці, сні, апетиті, а також власного світогляду (рівень цинізму, втрата надії). Раннє виявлення позитивних змін у стані фахівця, в його повсякденних установках можна вважати ключем до запобігання формування дезадаптивних реакцій в

можливих стресових обставинах. Тому, профілактично ефективними є техніки заземлення та фокусування на теперішньому моменті, в якому завжди має місце почуття краси як одного з найважливіших екзистенційних ресурсів.

2. Професійно-орієнтовані стратегії активного самовідновлення стійкості – це цілеспрямоване структурування професійної діяльності з метою її захисту та сприяння відкритості до зовнішніх ресурсів (адекватного пошуку професійної та особистісної допомоги й підтримки та її прийняття). Ефективними і ресурсними в цьому сенсі є супервізія та інтервізія, які сприяють об'єктивізації досвіду клієнта, не дозволяючи йому інтегруватися у внутрішній світ КП, особливо на початковій стадії його професійної діяльності. Вони допомагають нормалізувати його емоційні реакції та відновити професійну позицію, особливо при роботі з травматичними екзистенційними питаннями на кшталт бессенсовості майбутнього при особистих втратах, безпорадності у несправедливості, провини того, хто вижив тощо. Важливим аспектом роботи КП, якому треба навчати ще на додипломному рівні освіти, є чітке регулювання робочого навантаження шляхом «обмеження доступу до травматичного матеріалу», тобто свідоме обмеження кількості клієнтів (пацієнтів) з гострою травмою в один день (наприклад, не більше двох-трьох важких випадків поспіль). Вибудовувати гнучкий графік роботи, планування «буферного» часу між сесіями для міні-відновлення (5-10 хвилин), та участь у професійному відновлювальному спілкуванні – інтервізійних групах. Це формує навичку активного пошуку професійного обговорення складних випадків і допомагає зменшити професійну ізоляцію та відновити відчуття спільності.

3. Екзистенційні стратегії самовідновлення спрямовані на зміцнення мотиваційно-ціннісного ядра стресостійкості майбутнього КП, завдяки

перебудові смислової структури особистості.

Наш досвід застосування тренінгових сесій в курсі магістратури з клінічної психології, котрий запроваджено в Національному університеті охорони здоров'я імені П.Л. Шупика, показав позитивний ефект з точки зору вибудови сенсових орієнтирів майбутньої професійної діяльності КП. Такі тренінгові сесії спрямовувалися не тільки на групове обговорення питань на кшталт «як я розумію сенс моєї роботи як КП?», а насамперед, на питання: «який сенс моєї роботи, незважаючи на відчуття болю іншого?... обмежень співчуття та можливостей допомогти?» тощо. Це відновлює «волю до сенсу» у професійній діяльності і запобігає формуванню емоційно спровокованих станів звуження свідомості та емоційно-когнітивних блоків як потенційно небезпечних дезадаптаційних механізмів щодо розвитку синдрому вигорання чи «попадання» у вторинну травматизацію.

Результативним кроком тренінгового навчання майбутніх КП також було винесення на обговорення питання «прийняття обмежень свободи», основним сенсом якого є усвідомлення, що психолог має свободу вибору ставлення, але не має абсолютної свободи змінити зовнішні обставини чи врятувати всіх клієнтів (пацієнтів). Прийняття цієї обмеженої свободи в своєму ставленні до надання кваліфікованої допомоги зменшує відчуття професійної провини за неможливість «обов'язкового зцілення».

Ще одне дуже важливе питання, яке виносилось на групове обговорення в межах тренінгових сесій екзистенційної спрямованості та мало наявний позитивний ефект – «розмежування ролей в контакті». Таке обговорення було спрямоване на розуміння, що екзистенційне страждання клієнта «належить» йому, виходить із контексту його життя та світосприйняття, і тому є саме його «філософським питанням», а не проблемою, яку КП повинен вирішити за рахунок власного

життя. У ході обговорення викладач-тренер може запропонувати здобувачам освіти обговорити власне ставлення до такої професійної позиції: «психолог повинен мати баланс між особистим життям і професійною діяльністю»; «особисті цінності в житті, не пов'язані з роботою (сім'я, хобі, творчість) – саме це може бути «екзистенційним якорем», який забезпечує постійну основу для самовідновлення поза професійною сферою». Узагальненням такої тренінгової групової роботи може стати тема адаптивного саморозвитку фахівця й особистості («здорової самотрансценденції») – вміння вчасно розпізнавати «момент» самозаглиблення у власний біль (провину, безпорадність, розпач) і переносити фокус уваги зі свого страждання, перевтоми і виснаження, емоційної катастрофізації на можливості реальності, справу та допомогу, що дає змогу бачити власну роль КП як джерело професійного ресурсу та особистісних сенсів.

Дидактика навчання процесу самовідновлення в освітніх програмах додипломної підготовки КП, таким чином, є доволі специфічною. Навички набуття та збереження достатнього рівня стресостійкості, ре-адаптації, профілактики синдрому вигорання та вторинної травми повинно відпрацьовуватися в умовах навчального процесу, максимально наближених до клінічних (основного простору подальшої роботи фахівця), але безпечних з точки зору можливої особистісної незрілості та недостатньої професійної «закалки» майбутніх КП. Такий досвід ефективного самовідновлювання можливо напрацювати, завдяки досвіду «психологічної групи», який може допомогти отримати найважливіше у навчанні самовідновленню – перевести теоретичні знання у персональний досвід здобувача освіти.

Додатком до групового досвіду може бути розробка студентами власного плану стресостійкості, який включає діагностику його біологічного (наприклад, схильність до виснаження за характером

функціонування нервової системи) та особистісного (власні екзистенційні даності, які викликають найбільшу тривогу) компонентів. Для відстеження ранніх ознак вторинної травматизації (зміни у сні, цинізм, втрата емпатії) може бути корисним використання щоденників самоспостереження. Корисним елементом плану може стати використання наративних практик для переосмислення власного досвіду стресу, що зміцнює мотиваційний компонент. Для цього студенти мають створити історію свого відновлення після минулих криз, ідентифікуючи, які внутрішні ресурси спрацювали (наприклад, воля до сенсу, соціальна підтримка). Здобувачі освіти за фахом «Клінічна психологія» сприймають розвиток стійкості не тільки як питання особистого розвитку чи вирішення власних проблем, а як невід'ємний професійний інструмент, що підвищує їхню відповідальність. При проходженні курсу магістратури екзистенційні концепції (свобода, відповідальність, сенс) вивчаються не лише теоретично, а й відразу застосовуються до власного професійного та особистого життя.

Ми впевнені, що, у відповідності до реалій сьогодення, описана практика підготовки КП повинна стати частиною сучасних освітніх стандартів. Треба забезпечити професійну «досвідну» компетентність випускників (що ґрунтується на усвідомленому та відрефлексованому власному досвіді), оскільки стійкість (здатність залишатися ефективним і неушкодженим на протязі тривалого часу професійної практики) є не лише особистим ресурсом, але й моделлю для клієнтів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Методологія та дидактика навчання КП надають достатньо обґрунтований погляд щодо необхідності та можливості їхнього навчання як експертів у стійкості. Їх системне навчання за сучасними професійними стандартами повинно включати не лише засвоєння навичок, а й вміння пояснювати клієнтам



природу стресу та активувати їхні механізми стійкості. Здобувачі освіти з клінічної психології мають навчитись сприймати розвиток стійкості не як особисту проблему, а як невід'ємний професійний інструмент, що підвищує їхню професійну та особистісну відповідальність. Супутніми до цього має бути методичний арсенал навчання здобувачів освіти ресурсним станам, вони повинні вміти ідентифікувати свої внутрішні та зовнішні ресурси, та результативно їх використовувати.

Екзистенційна психологія у навчанні КП пропонує ефективні інструменти роботи зі стресом та травмою, тим-саме, що розглядає симптоми як потенційний ресурс. Замість того, щоб ставитись до симптомів як хвороби і намагались усунути, вона використовує їх як можливість наблизитись до глибинного екзистенційного запиту власних екзистенційних питань чи проблем. особистості, де хвороба є лише простором (контекстом) для вирішення клієнтом (пацієнтом). Процес і механізм

самовідновлення, який має бути засвоєною професійною навичкою майбутнього КП, розуміється як вільна, відповідальна та автентична відповідь на цей запит. Екзистенційна концепція «філософа мимоволі» здатна стати не просто теоретичною тезою, а потужним професійним інструментом КП. У контексті травми війни вона допомагає змінити парадигму роботи: від лікування патології (майже будь-якого рівня тяжкості) до розкриття екзистенційного потенціалу для самовідновлення – перетворення руйнівних симптомів на конструктивний життєвий виклик.

Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо у ґрунтовних емпіричних дослідженнях процесу формування професійного досвіду здобувачів освіти в магістратурі за фахом «Клінічна психологія» із застосуванням всього арсеналу теоретико-методичних та дидактичних засобів навчання, що характеризують специфіку даної діяльності.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

## Література:

- 1.Афанасенко, Л., Мартинюк, І., Омельченко, Л., Шамне, А., Шмаргун, В., & Яшник, С. (2018). *Психологія стресостійкості студентської молоді* (В. Шмаргун, Ред.). Видавничий центр НУБіП України.
- 2.Бужинська, С. М., Скляр, С. С., & Даніліч-Скакун, А. А. (2021). Стресостійкість студентів як складник успішності навчання у ЗВО. *Габітус*, (23), 55–59.
- 3.Дубчак, Г. М. (2018). *Психологія становлення професійної стресостійкості майбутніх фахівців соціономічних професій* [Дисертація доктора психологічних наук, Київ].
- 4.Комар, Т., & Варгата, О. (2023). Психологічні чинники стресостійкості фахівців соціономічного профілю. *Psychology Travelogs*, (1), 46–56.
- 5.Крайнюк, В. М. (2007). *Психологія стресостійкості особистості* (Монографія). Ніка-Центр.
- 6.Кудінова, М. С. (2018). Структурно-компонентний аналіз феномена стресостійкості особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, (1(45)), 156–173.
- 7.*Психологічний словник* (2007). (Н. А. Побірченко, Ред.). Наук. світ.
- 8.Пилипенко, К. В. (2020). Емоційна стійкість освітянина у контексті його професійної діяльності. У *Розвиток професійної майстерності педагога в умовах нової: збірник матеріалів III соціокультурної реальності Міжнародної науково-практичної конференції* (С. 282–283). Тайп.
- 9.Стельмахук, Х. Р. (2019). *Психологічні чинники особистісної стресостійкості дітей-сиріт* [Дисертація кандидата психологічних наук, Львівський національний університет ім. Івана Франка; Інститут соціальної і політичної психології НАПН України, Київ].

- 10.Тептюк, Ю. О. (2021). *Психологічні умови розвитку стресостійкості у соціальних працівників різних вікових категорій* [Автореферат дисертації кандидата психологічних наук, Київ].
- 11.Харко, О. (2022). Практичні рекомендації дотримання психологічних умов формування стресостійкості студентів ЗВО в навчальному процесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія», (14), 46–56.*
- 12.Цибуляк, Н. Ю. (2019). Професійна стресостійкість спеціального педагога. *Науковий вісник ХДУ: Психологічні науки, (4), 266–274.*
- 13.Циганчук, Т. В. (2017). Емоційний інтелект в структурі стресостійкості студентів. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського. Серія «Психологічні науки», (2), 200–204.*
- 14.Шевченко, Р. М. (2020). *Психологічні умови розвитку стресостійкості жінок – державних службовців* [Автореферат дисертації кандидата психологічних наук, Київ].
- 15.Dienstbier, R. A., & PytlikZillig, L. M. (2021). Building emotional stability and mental capacity: The toughness model. In C. R. Snyder, S. J. Lopez, L. M. Edwards, & S. C. Marques (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (3rd ed., pp. 687–702). Oxford University Press.
- 16.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/Existentia\\_18\\_2025.pdf](https://www.existentialtherapy.eu/wp-content/uploads/2025/10/Existentia_18_2025.pdf)
- 17.Holzhey-Kunz, A., & Längle, A. (2008). *Existenzanalyse und Daseinsanalyse*. UTB. Wien - Stuttgart. <https://www.perlentaucher.de/buch/alice-holzhey-kunz-alfried-laengle/existenzanalyse-und-daseinsanalyse.html>
- 18.Kudinova, M. (2019). Theoretical approaches to definition of essence of the «stress resistance» concept. *Young scientist, 3(67).*
- 19.Lehrer, P. M. (2021). Psychophysiological and systems perspectives on stress and stress management. In P. M. Lehrer & R. L. Woolfolk (Eds.), *Principles and practice of stress management* (4th ed., pp. 16–38).
- 20.Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Lippincott Williams & Wilkins.

УДК [159.942:159.928]:004  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-451-455

Дата надходження: 15.01.2026  
Дата прийняття до друку: 17.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ: КОГНІТИВНІ ТА АФЕКТИВНІ ПРОЦЕСИ У ВІРТУАЛЬНОМУ НАВЧАННІ

Дмитро Бігунов<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Канд. психол. наук, доцент, докторант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна, e-mail: bihunov.d@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6100-7765>

## DIGITAL COMMUNICATION AND EMOTIONAL INTELLIGENCE: COGNITIVE AND AFFECTIVE PROCESSES IN VIRTUAL LEARNING

Dmytro Bihunov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>PhD in Psychology, Associate Professor, Doctoral Student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, Ukraine, e-mail: bihunov.d@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6100-7765>

**Анотація.** Розширення віртуальних навчальних середовищ суттєво змінило когнітивні, афективні та соціальні аспекти освіти, підкреслюючи важливість емоційного інтелекту для успішного навчання. У цій статті розглядається комплексна взаємодія когнітивних, афективних та соціальних процесів, що становлять емоційний інтелект у цифровому навчанні. Спираючись на фундаментальні теоретичні моделі, зокрема модель здібностей Майєра та Саловей, змішану модель Гоулмана, модель емоційно-соціальних компетенцій Бар-Она, соціально-когнітивну теорію Бандури, процесуальну модель регуляції емоцій Гросса та теорію соціальної присутності, стаття синтезує сучасні емпіричні дослідження щодо самоефективності, саморегуляції, регуляції емоцій та соціальної присутності в онлайн-навчанні. Дослідження підтверджують, що емоційні стани учнів динамічно змінюються залежно від складності навчального контенту, взаємодії, зворотного зв'язку та соціальної динаміки, а ефективні стратегії регуляції емоцій у поєднанні з високим рівнем соціально-емоційних компетенцій сприяють мотивації, залученню, наполегливості та формуванню підтримуючих навчальних спільнот. У статті також підкреслюється важливість розвитку саморегульованого навчання, створення автентичної соціальної присутності та моніторингу емоційних траєкторій учнів за допомогою рефлексивних практик та технологічних інструментів. Інтегруючи когнітивні та афективні перспективи, дослідження пропонує комплексну модель, що підкреслює центральну роль емоційного інтелекту у подоланні викликів віртуальної освіти. Результати дослідження надають практичні рекомендації для педагогів і розробників навчальних програм щодо підвищення благополуччя учнів, їх залученості та академічних досягнень, демонструючи, що емоційний інтелект є не допоміжною навичкою, а ключовим компонентом ефективної цифрової педагогіки.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, віртуальне навчання, саморегульоване навчання, регуляція емоцій, соціальна присутність, когнітивно-афективні процеси.

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

**Abstract.** The expansion of virtual learning environments has fundamentally reshaped the cognitive, affective and social dimensions of education, making emotional intelligence an essential factor for learner success. This article examines the intricate interplay of cognitive, affective and social processes that constitute emotional intelligence in digitally mediated learning contexts. Drawing on seminal theoretical frameworks – including Mayer and Salovey's ability-based model, Goleman's mixed model, Bar-On's emotional-social competency model, Bandura's social-cognitive theory, Gross's process model of emotion regulation and Social Presence Theory – the study synthesizes contemporary empirical research on self-efficacy, self-regulation, emotion regulation and social presence in online learning. Evidence demonstrates that learners' emotional states fluctuate dynamically in response to content complexity, interaction, feedback and social dynamics, and that adaptive emotion regulation strategies, combined with strong social-emotional competencies, support engagement, motivation, persistence and community building. The article further emphasizes the importance of fostering self-regulated learning, promoting authentic social presence and monitoring learners' emotional trajectories through reflective practices and technological tools such as sentiment analysis and affective computing. By integrating cognitive and affective perspectives, the study presents a comprehensive framework that highlights the centrality of emotional intelligence for navigating the challenges of virtual education. The findings provide practical guidance for educators and instructional designers seeking to enhance learner wellbeing, engagement and academic

*achievement, demonstrating that emotional intelligence is not a peripheral skill but a core component of effective digital pedagogy.*

**Keywords:** *emotional intelligence, virtual learning, self-regulated learning, emotion regulation, social presence, cognitive-affective processes.*

**Formulas:0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.:16**

**Introduction.** In the rapidly expanding domain of virtual education, digital communication tools increasingly mediate human interaction, transforming the nature of learning spaces. While the asynchronous and synchronous features of online platforms offer flexibility, they also pose profound emotional and cognitive challenges for learners. Emotional intelligence – defined as the capacity to perceive, understand, regulate, and use emotions adaptively – becomes a critical psychological resource in these contexts. The intersection of digital communication and emotional intelligence is best understood through psychological frameworks that consider both cognitive and affective processes.

**Literature Review.** Recent studies have increasingly explored the intersection of digital communication and emotional intelligence in virtual learning environments. For example, Pekrun, Goetz, Titz & Perry (2002) highlighted the critical role of students' emotions in learning, showing that affective states directly influence motivation and academic performance. Research by D'Mello and Graesser (2015) further emphasizes the importance of understanding learners' emotional dynamics in computer-mediated environments, illustrating how affective states fluctuate during interactive learning activities and influence outcomes. Additionally, Schunk and DiBenedetto (2020), drawing on social-cognitive theory, emphasize that learners' motivational and self-regulatory processes – including cognitive monitoring and emotional self-management – are central to sustaining engagement and achievement, which is especially relevant in virtual learning environments.

However, despite these contributions, existing research often remains fragmented. Many studies focus on isolated components of emotional intelligence – such as emotion regulation, empathy, or self-efficacy – without

providing an integrated framework that accounts for both cognitive and affective processes within digitally mediated learning contexts. Additionally, few publications explicitly examine how emotional intelligence interacts with the unique challenges of digital communication, including reduced nonverbal cues, asynchronous interactions, and varying levels of social presence. Therefore, a more holistic and theoretically grounded exploration is required to address these limitations. This gap underscores the urgency of the present article: a comprehensive analysis is needed to synthesize current knowledge, highlight unresolved issues, and provide a cohesive framework for understanding emotional intelligence in virtual learning environments.

Thus, the primary **aim of this article** is to examine the cognitive and affective processes underlying emotional intelligence in digitally mediated learning environments. In doing so, the article positions emotional intelligence as a central component of successful digital pedagogy. By addressing these objectives, the article contributes to a more nuanced understanding of emotional intelligence in the digital age and offers practical guidance for educators and instructional designers seeking to optimize virtual learning experiences.

**Results.** John D. Mayer and Peter Salovey's pioneering conceptualization frames emotional intelligence as an ability composed of four branches: perceiving emotions, facilitating thought via emotion, understanding emotions, and managing emotions (Salovey & Mayer, 1990). Their later work with David Caruso (2004) led to the Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), which operationalizes these branches through performance-based tasks. Mayer and Salovey also introduced the concept of meta-mood – individuals' reflective awareness of their own mood states – which allows learners to monitor and adapt their

emotional experiences. These constructs illustrate how emotional perception and understanding contribute to cognitive processing in virtual environments.

In turn, Daniel Goleman (1995) popularized emotional intelligence in the public sphere by articulating a mixed model composed of five key domains: self-awareness, self-regulation, social awareness (empathy), motivation and social skills. In virtual learning, where nonverbal cues are less obvious and communication can feel impersonal, the social-emotional competencies in Goleman's model become vital for sustaining engagement and fostering a supportive online community. Thus, Goleman's framework complements ability-based models by highlighting the interpersonal demands of digital learning contexts.

Reuven Bar-On (2006) contributed a model of emotional intelligence that emphasizes emotional and social competencies such as stress tolerance, interpersonal skills, and self-expression. Bar-On's perspective, therefore, reinforces the importance of adaptive emotional functioning in managing the unique pressures of online learning.

Albert Bandura's (1977) social-cognitive theory underscores self-efficacy as a central belief in one's capacity to execute behaviours necessary for desired outcomes. In virtual learning, self-efficacy strongly influences how learners set goals, choose strategies, and persist in challenging tasks. Self-regulated learning is particularly relevant here: learners in digital environments must independently monitor, control, and regulate their cognition, motivation, and behaviour. Moreover, research has shown that resilience predicts greater self-regulated learning efficacy, which in turn predicts more effective emotion regulation strategies and greater emotional engagement in online learning environments (Schunk & DiBenedetto, 2020). This relationship demonstrates the deep interconnection between emotional and cognitive dimensions of learning in digital contexts.

James J. Gross's (2002) process model of emotion regulation offers a useful lens for

understanding how learners manage their emotional experiences. His model distinguishes between antecedent-focused strategies (e.g., cognitive reappraisal) and response-focused strategies (e.g., expressive suppression). Empirical research in online learning settings supports Gross's model: for instance it suggests that cognitive reappraisal generally promotes emotional and academic engagement, whereas expressive suppression is associated with less adaptive emotional outcomes (Zhoc, Cai, Yeung & Shan, 2022). Broader studies of students' emotions and engagement in digital or hybrid environments similarly highlight the importance of constructive emotion regulation for maintaining wellbeing and participation (Ge, 2025). Such findings underscore the centrality of affective processes in shaping learners' digital experiences.

In digital communication, another critical dimension is social presence – the sense that others are “there” in the virtual space. Social presence theory, as formulated by Short, Williams and Christie (1976), posits that technology-mediated communication often lacks the richness of face-to-face interaction, reducing the perception of others as real and psychologically present. Reduced social presence can exacerbate feelings of isolation, but high emotional intelligence (especially empathy and social skills, according to Goleman) may help learners to compensate by actively building community, interpreting limited non-verbal cues, and regulating the emotional climate of online group interactions. Recent empirical work confirms a positive correlation between learners' emotional intelligence and engagement in fully online learning communities (D'Mello & Graesser, 2015). Therefore, emotional intelligence not only influences individual learning strategies but also contributes to the creation of supportive digital communities.

Beyond static regulation, emotional states in virtual discussion forums can be dynamic. Garcia, Kappas, Küster and Schweitzer (2016) modelled how valence (positive – negative emotion) and arousal

(activation) fluctuate as users participate in online discussions. Their results showed that arousal tends to increase when reading emotionally charged content, and that, after expressing oneself, individuals often experience a regulation mechanism: arousal decreases, indicating a “relaxation” toward a baseline. This aligns with Gross’s notion that regulation can occur after emotional activation and also highlights the real-time, collective nature of emotion in digital communication. These insights reveal that learners’ emotional trajectories are continually shaped by both individual regulation strategies and the social dynamics of online platforms.

Putting the pieces together, a psychologically rich account of emotional intelligence in virtual learning should emphasize the interplay among:

1. Self-efficacy and self-regulation (Cognitive). Bandura’s social-cognitive theory explains how learners’ beliefs in their own capabilities shape their willingness and ability to self-regulate (Bandura, 1997; 2001). Research on self-regulated learning in online environments, such as that by Schunk & DiBenedetto (2020) and Panadero (2017), demonstrates how goal-setting, strategic planning, and self-monitoring adapt to the unique affordances and challenges of digital learning platforms.

2. Emotion regulation (Affective). Gross’s (2002) process model of emotion regulation is particularly relevant for understanding learners’ emotional engagement in online settings. Studies show that learners with higher emotional intelligence tend to manage their emotional experiences more effectively, supporting motivation, persistence, and engagement in virtual learning environments. Thus, effective emotion regulation complements self-efficacy and self-regulation, ensuring that learners can navigate both the cognitive and emotional demands of online learning.

3. Social presence and community building. Social Presence Theory, originally developed by Short, Williams, & Christie (1976), provides a framework for understanding how emotional connection and

interpersonal warmth can be reduced in mediated communication. However, emotionally intelligent learners can compensate for reduced nonverbal cues by applying empathy, perspective taking, responsiveness and relational awareness. In other words, the ability to regulate one’s own emotions and maintain self-efficacy also supports the cultivation of meaningful social interactions online.

4. Dynamics of online emotional states. Research by D’Mello & Graesser (2015) shows that learners’ emotions in digital learning environments fluctuate dynamically in response to content difficulty, feedback, interaction, and personal regulation strategies. Recognizing these dynamic emotional patterns underscores the need for pedagogical strategies that are responsive to the shifting psychological states of learners.

Understanding these cognitive-affective processes has several important implications for the design and facilitation of online learning:

*Assessment and support of emotional intelligence:* Instructors and instructional designers can use measures like the MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso) to assess students’ emotional strengths and tailor support accordingly.

*Fostering self-regulated learning:* Embedding scaffolds, prompts and reflection activities that strengthen self-efficacy, goal-setting, and strategic self-regulation can boost learners’ capacity to self-manage in virtual settings.

*Emotion regulation training:* Incorporating modules or micro-lessons on cognitive reappraisal, mindfulness, and emotional awareness can help learners better navigate the emotional ups and downs of online learning.

*Promoting social presence:* Building opportunities for authentic social interaction, peer feedback, and emotionally rich communication (e.g., video calls, empathy-based discussion norms) compensates for reduced nonverbal cues.

*Monitoring emotional dynamics:* Using real-time analytics, sentiment analysis, or

affective computing tools (e.g., facial expression-based emotion detection) can help educators detect emotional trends in learners and intervene proactively.

**Conclusions.** Digital communication in virtual learning spaces profoundly reshapes how learners think, feel, and regulate themselves. Emotional intelligence – especially when framed through integrated models such as those of Mayer & Salovey, Goleman, and Bar-On – offers a powerful psychological lens to understand these transformations. Cognitive processes like self-efficacy and self-regulation (drawing on Bandura and self-regulated learning theory)

**Conflict of interest.** The author declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest, except where separately disclosed in the manuscript.

**Funding.** The author declare that the publication of this article was funded by the authors.

**Ethics statement.** All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

**Generative AI statement.** The author declare that no Generative AI was used in the preparation of this manuscript unless otherwise explicitly stated in the manuscript.

## References:

1. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
2. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Worth Publishers.
3. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
4. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl), 13–25.
5. D'Mello, S. K., & Graesser, A. C. (2015). Feeling, thinking, and computing with affect-aware learning technologies. In R. A. Calvo, S. K. D'Mello, J. Gratch, & A. Kappas (Eds.), *The Oxford handbook of affective computing* (pp. 419–434). Oxford University Press.
6. Garcia, D., Kappas, A., Küster, D., & Schweitzer, F. (2016). The dynamics of emotions in online interaction. *Royal Society Open Science*, 3(8), 3160059. <http://doi.org/10.1098/rsos.160059>
7. Ge, D. (2025). Resilience and online learning emotional engagement among college students in the digital age: a perspective based on self-regulated learning theory. *BMC Psychology*, 13, 326. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02631-1>
8. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam.
9. Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. <https://doi.org/10.1017/s0048577201393198>
10. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 3, 197–215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
11. Panadero, E. (2017). A Review of Self-regulated Learning: Six Models and Four Directions for Research. *Frontiers in Psychology*, 8, 00422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00422>
12. Pekrun, R., Goetz, T., Titz, W., & Perry, R. P. (2002). Academic emotions in students' self-regulated learning and achievement: A program of qualitative and quantitative research. *Educational Psychologist*, 37(2), 91–105. [https://doi.org/10.1207/S15326985EP3702\\_4](https://doi.org/10.1207/S15326985EP3702_4)
13. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
14. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
15. Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). The Social Psychology of Telecommunications. London; New York: Wiley. 195 p.
16. Zhoc, K. C. H., Cai, Y., Yeung, S. S., & Shan, J. (2022). Subjective wellbeing and emotion regulation strategies: How are they associated with student engagement in online learning during Covid-19? *British Journal of Educational Psychology*, 92(4), 1537–1549. <https://doi.org/10.1111/bjep.12513>



УДК 159.923.2:316.77:004.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-456-466

Дата надходження: 27.01.2026

Дата прийняття до друку: 19.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ЦИФРОВА КАТАТОНІЯ: ФЕНОМЕНОЛОГІЯ ХИБНОГО СПОКОЮ

**Вероніка Горєлова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Канд. 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>

## THE PHENOMENOLOGY OF FALSE TRANQUILLITY: DIGITAL CATATONIA

**Horielova Veronika<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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.** Ця стаття досліджує феноменологію «хибного спокою» як специфічний модус внутрішнього виснаження в умовах цифрового середовища. Дослідження розглядає трансформацію уваги та тілесності, що відбувається під впливом алгоритмічної детермінації, яка замінює внутрішню свободу волі зовнішнім керуванням. У статті аналізується поняття когнітивної акинезії – стану, який деформує інтенції та мислення при активній, але захопленій зовнішніми цифровими стимулами увазі суб'єкта, що формує ілюзію відпочинку. На основі аналізу феноменологічних, екзистенційних, психологічних та нейропсихологічних підходів показано, що «хибний спокій» виникає як реакція на екзистенційну фрустрацію та дефіцит сенсожиттєвих орієнтирів. Він постає у формі «цифрової кататонії», де тілесне застигання та дефіцит вольової регуляції маскуються під естетику рекреаційного споживання. Актуальність дослідження визначається тим, що цифрове середовище легітимізує «біологічний ступор», перетворюючи його на соціально прийнятну модель «відпочинку», яка фактично поглиблює екзистенційне та когнітивне виснаження суб'єкта, що залишається ним неусвідомленим. Це особливо значуще в умовах інформаційної інтенсивності та соціальної невизначеності, де феномен «хибного спокою» стає масовим культурним явищем. Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному синтезі феноменології, екзистенційної філософії, психології та нейропсихології. Використано порівняльний аналіз станів депресії, вигорання, екзистенційного вакууму, реакції «freeze-response» та цифрової кататонії. Отримані результати дозволяють чітко відмежувати «хибний спокій» від суміжних станів за критерієм ілюзії суб'єктивного благополуччя при фактичній зупинці відновлювальних процесів. Стаття пропонує нові поняття («когнітивна акинезія» та «цифрова кататонія») як інструменти для діагностики цифрового виснаження та розробки «етики уваги» й повернення до тілесних практик як засобів подолання екзистенційної фрустрації.

**Ключові слова:** хибний спокій, когнітивна акинезія, цифрова кататонія, captured attention, екзистенційна фрустрація, внутрішнє виснаження, етика уваги.

**Формули:** 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1, **бібл.:** 26

**Abstract.** This article examines the phenomenology of "false tranquillity" as a specific mode of inner exhaustion within the conditions of the digital environment. The study addresses the transformation of attention and corporeality that occurs under the influence of algorithmic determination, which replaces inner freedom of will with external control. The article analyses the concept of cognitive akinesia—a state that deforms intentions and thought under conditions of active yet externally captivated attention of the subject by digital stimuli, thereby producing an illusion of rest. On the basis of an analysis of phenomenological, existential, psychological, and neuropsychological approaches, it is demonstrated that "false tranquillity" emerges as a response to existential frustration and a deficit of meaning-in-life orientations. It manifests in the form of "digital catatonia," in which bodily immobilisation and a deficit of volitional regulation are masked by the aesthetics of recreational consumption. The relevance of the study is determined by the fact that the digital environment legitimises "biological stupor," transforming it into a socially acceptable model of "rest" that in fact deepens the subject's existential and cognitive exhaustion while remaining unrecognised by the subject itself. This is particularly significant under conditions of informational intensity and social uncertainty, in which the phenomenon of "false tranquillity" becomes a mass cultural phenomenon. The methodology of the study is grounded in an interdisciplinary synthesis of phenomenology, existential philosophy, psychology, and neuropsychology. A comparative analysis of the states of depression, burnout, existential vacuum, the "freeze-response" response, and digital catatonia is

*employed. The obtained results make it possible to clearly distinguish "false tranquillity" from related states on the basis of the criterion of an illusion of subjective well-being in the presence of an actual cessation of restorative processes. The article introduces new concepts ("cognitive akinesia" and "digital catatonia") as tools for diagnosing digital exhaustion and for developing an "ethics of attention" and a return to bodily practices as means of overcoming existential frustration.*

**Keywords:** *false tranquillity, cognitive akinesia, digital catatonia, captured attention, existential frustration, inner exhaustion, ethics of attention.*

**Formulas:0; fig.: 0; tab.: 1; bibl.:26**

**Постановка проблеми.** Цифрове суспільство породжує надмірні стимули, що спричиняють внутрішнє виснаження та феномен «хибного спокою» – ілюзію відпочинку, яка фактично відображає когнітивну акинезію та блокування автономної інтенційності. Передумови цього стану мають подвійний характер: екзистенційна фрустрація (дефіцит сенсу) та алгоритмічна детермінація (зовнішня стимуляція як сурогат відновлення). Внаслідок цього формується «цифрова кататонія» – метафоричне застигання, легітимізоване алгоритмами культури пасивного споживання, коли індивід втрачає контроль над часом через тривале занурення в цифрове середовище. Отже, проблема полягає у необхідності міждисциплінарного дослідження феномену «хибного спокою», що дозволить: а) відмежувати його від суміжних станів (депресії, вигорання, біологічної реакції застигання – freeze response); б) пояснити, як поєднання екзистенційної фрустрації та алгоритмічної детермінації (зовнішнього чинника, що підміняє відновлення цифровими «сурогатами» та обмежує автономні наміри) створює передумови феномену «хибного спокою»; в) визначити практичні шляхи подолання цифрового виснаження через етику уваги та тілесні практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що стан внутрішнього виснаження та ілюзорного «спокою» описують різні наукові підходи. У феноменологічній традиції (Fuchs, 2018) цей стан трактують як «заморожене тіло», тоді як екзистенційна перспектива (Frankl, 1963) розглядає подібні переживання як «екзистенційний вакуум», а соціально-критичні підходи (Fromm) окреслюють його як «втечу від свободи». Перша

концепція фокусується на дефіциті сенсу, друга на уникненні відповідальності. У дослідженнях вигорання (Maslach, 2001) підкреслюється емоційне онеміння, а сучасні українські автори (Чиханцова, 2021; Кологривова, 2023) акцентують увагу на життєстійкості й адаптаційних ресурсах. Полівагальна теорія С. Порджеса (2011) інтерпретує реакцію «freeze» як хибне переживання спокою. У контексті цифрового середовища ці стани трансформуються в поняття «когнітивної акинезії» та «цифрової кататонії». Практичні аспекти виснаження розкривають дослідження І. Сингаївської (2023) щодо переселенців та робота І. Сингаївської й І. Довгань (2022) про вигорання журналістів, що демонструють ілюзію стабільності при фактичному зниженні ресурсів.

Інформаційна інтенсивність цифрового середовища спричиняє внутрішнє виснаження та формування феномену «хибного спокою», що маскує екзистенційну фрустрацію й блокує психологічне відновлення. В умовах хронічного стресу та соціальної невизначеності цифровий простір стає провідним, але потенційно деструктивним механізмом емоційної регуляції. Це зумовлює потребу концептуалізації нових форм цифрового виснаження (когнітивної акинезії та цифрової кататонії) та пошуку шляхів їх подолання.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою є теоретичне обґрунтування феномену «хибного спокою» як форми внутрішнього виснаження та аналіз трансформації автономної інтенційності особистості у стани когнітивної акинезії й цифрової кататонії в умовах сучасного інформаційного середовища. Використані

терміни мають метафорично-аналітичний характер і слугують феноменологічними описами виснаження та блокування інтенційності, без претензії на нозологічне чи клініко-діагностичне значення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Феномен «хибного спокою» у цьому дослідженні концептуалізується як специфічний психологічний модус внутрішнього виснаження, що проявляється у стані когнітивної акинезії. Йдеться про ситуацію, в якій психічна активність формально зберігається, проте втрачає здатність до самостійного ініціювання та розгортання. У цьому сенсі феномен корелює з описом «замороженої тілесності» Т. Фукса, де суб'єкт утрачає переживання себе як джерела дії та більше не проживає власні інтенції у часово-просторовій перспективі (Fuchs, 2018). В умовах цифрової культури цей стан не розпізнається як виснаження, оскільки супроводжується зовнішньою активністю та постійною стимуляцією, що створює ілюзію відновлення.

Психологічним ядром «хибного спокою» виступає блокування автономної інтенційності. Згідно з феноменологічною традицією, свідомість за своєю природою є інтенційною, тобто спрямованою на смислово значущий об'єкт. Проте за умов тривалого психоемоційного напруження цей вектор спрямованості деформується. Свідомість не втрачає інтенційності як такої, але перестає бути внутрішньо організованою. Її рух більше не визначається особистісними смислами, а підпорядковується зовнішнім подразникам. У такому стані актуалізується феномен, близький до екзистенційного вакууму, описаного В. Франклом. Втрата смислових орієнтирів не призводить до «порожнечі» свідомості, натомість вона робить інтенційність уразливою до зовнішнього перехоплення (Frankl, 1984). Автономна воля блокується, а психічна активність набуває реактивного характеру. Суб'єкт не обирає напрям уваги, а дозволяє йому задаватися зовнішнім середовищем. Така форма залученості не потребує вольового

зусилля і тому переживається як полегшення. Цей стан перегукується з концепцією емоційного онеміння, розробленою К. Маслач у контексті синдрому вигорання. Дистанціювання від переживань і зниження емоційної чутливості виступають захисною реакцією психіки на надмірне навантаження (Maslach, 2001). Українські дослідники також описують подібні стани як емоційний ступор, за якого увага втрачає рефлексивну глибину та фіксується на обмеженому колі стимулів (Водянка, Суховецька & Занюк, 2022; Цюпенко, 2024). Подібні феномени аналізує й І. Сингаївська, яка у співавторстві з Ю. Ралітною (2021) розглядає негативні психічні стани особистості в кризових життєвих ситуаціях, показуючи їхню схожість із формами психічного ступору та деструктивних реакцій, що перегукуються з концептом «хибного спокою». Однак у цифровому середовищі цей ступор набуває парадоксально рухомої форми. Увага не завмирає, а постійно перемикається між фрагментами контенту, залишаючись при цьому позбавленою внутрішнього вектора. Алгоритмічні цикли захоплюють увагу, створюючи відчуття активності за відсутності когнітивного просування. Перехід до стану «хибного спокою» означає зміну типу психологічної детермінації. Якщо в умовах психологічного благополуччя поведінка ґрунтується на самодетермінації та свободі вибору, то за виснаження особистість поступово відмовляється від вольового регулювання. Цей процес можна пояснити з позицій полівагальної теорії С. Порджеса. У ситуаціях хронічного стресу нервова система активує реакцію застигання, що проявляється у зниженні ініціативи та мотивації (Porges, 2011). На противагу цьому І. Сингаївська та О. Давиденко (2022) трактують резильєнтність як здатність зберігати внутрішні ресурси й смислову спрямованість навіть у кризових умовах, що відповідає салютогенній моделі розвитку. Емпіричні дані І. Сингаївської та І. Страмоусової (2023) підтверджують, що

життєстійкість жінок у війні ґрунтується на внутрішніх ресурсах, які підтримують автономну інтенційність навіть у станах виснаження.

На рівні особистісного переживання окреслений стан корелює з феноменом «втечі від свободи», концептуалізованим Е. Фроммом. Виснажена людина, втрачаючи внутрішню опору, прагне уникнути тягара вибору й відповідальності, делегуючи регуляцію власної активності зовнішнім структурам, що тимчасово знімає напругу, але водночас посилює залежність і редуцію суб'єктності (Fromm, 1941). У цифровому середовищі такою структурою стає алгоритм, який пропонує заздалегідь сконструйовану послідовність дій і стимулів, знімаючи потребу в автономному рішенні та поступово замішуючи внутрішню інтенційність процедурною зручністю.

Як показує дослідження О. Чиханцової (2021), реакція застигання в умовах тривалого стресу може трансформуватися з первинно адаптивного механізму у деструктивний, якщо вона закріплюється як домінантний стиль реагування і перестає бути ситуативною. У цьому ж контексті Н. Кологривова (2023) доводить, що недостатність адаптаційних ресурсів особистості в кризових умовах призводить до втрати життєстійкості та резильєнтності, що ускладнює смислотворчу активність і підвищує ризик екзистенційної фрустрації. Додатково, у навчально-методичному посібнику Л. Магдисюк та співавторів (2021) підкреслюється, що екстремальні умови та психічні травми часто спричиняють редуцію внутрішніх ресурсів, а зовнішня детермінація поведінки стає домінантною формою «адаптації». У сукупності ці підходи дозволяють побачити, як цифрово опосередковані форми «спокою» стають не простором відновлення, а механізмом тихого відступу від свободи. Таким чином, «хибний спокій» постає як психологічний стан, у якому алгоритмічна детермінація переживається суб'єктом як форма відпочинку та зниження напруги. Проте

насправді цей стан не відновлює психічні ресурси, а поглиблює внутрішній дефіцит, закріплюючи втрату автономії уваги та волі.

Феномен «хибного спокою» принципово відрізняється від класичних форм психологічного виснаження тим, що не супроводжується суб'єктивно усвідомлюваною напругою чи дистресом. Навпаки, він характеризується притупленням афективної чутливості, зниженням емоційної реактивності та редуцією переживання плину часу. Унаслідок цього формується відчуття стабілізації психічного стану, яке суб'єкт інтерпретує як ознаку відновлення. Саме ця ілюзорна стабільність істотно ускладнює своєчасне розпізнавання виснаження та сприяє його поступовій хронізації, оскільки відсутність явного дискомфорту знімає мотивацію до змін (Maslach & Leiter, 2016). У феноменологічному вимірі «хибний спокій» постає як стан десинхронізації між тілесною втомою та когнітивною активністю. Тіло сигналізує про виснаження через зниження тонуусу й енергетичних ресурсів, однак свідомість продовжує залишатися залученою до потоку стимулів. Ця залученість не має інтенційного характеру, оскільки не спирається на внутрішні цілі або смисли, а підтримується зовнішніми тригерами. Увага функціонує як реакція на сигнал, а не як форма спрямованої дії. У цьому сенсі психічна активність зберігається лише на мінімально необхідному рівні, що дозволяє уникати як напруження, так і справжнього відновлення, про яке писав Т. Фукс у контексті втрати тілесно-часової цілісності досвіду (Fuchs, 2018). Цифрове середовище відіграє ключову роль у підтриманні й нормалізації такого стану. Алгоритмічно організований контент не вимагає зусиль для входження, утримання або завершення активності. Фрагментованість уваги, відсутність необхідності приймати рішення та мінімальні вимоги до вольового контролю формують соціально легітимну модель поведінки, яка маркується як «відпочинок». Проте з психологічної точки

зору йдеться не про рекреацію, а про пролонговане уникання контакту з власним виснаженням і пов'язаною з ним екзистенційною фрустрацією, яку В. Франкл розглядав як сигнал втрати смислової опори, а не як стан, що потребує приглушення (Frankl, 1984). За таких умов «хибний спокій» виконує функцію психічної анестезії. Він знижує інтенсивність переживань, але не відновлює здатність до смислотворення та саморегуляції. Як зазначають сучасні дослідження стресу, тривале перебування у стані застигання призводить до закріплення пасивних стратегій адаптації та поступового виснаження регуляторних механізмів особистості (Porges, 2011; Чиханцова, 2021). Зовнішня детермінація, у цьому випадку алгоритмічна, починає сприйматися не як обмеження, а як умова психологічної безпеки, що ще більше послаблює автономну інтенційність (Fromm, 1941). Таким чином, «хибний спокій» доцільно розглядати не як нейтральний або адаптивний стан, а як форму маскованого виснаження, що поєднує когнітивну акинезію, редукцію вольової регуляції та домінування зовнішньої детермінації. Усвідомлення цього феномену є необхідною теоретичною передумовою для подальшого аналізу трансформацій уваги в цифровому середовищі, а також для осмислення етичних і психологічних наслідків сучасних режимів регуляції психічного стану.

Перехід до феноменологічного аналізу «хибного спокою» дозволяє поглибити розуміння цього стану як не лише психологічного, а й екзистенційного феномену. Його витoki пов'язані з класичними описами порушення переживання тілесності та часу. Зокрема, Т. Фуке розглядає депресивний досвід як стан «замороженого тіла», у якому суб'єкт утрачає здатність до живого, динамічного співбуття зі світом, а час перестає переживатися як відкритий і спрямований уперед (Fuchs, 2018). Це застигання тілесності не зводиться до фізичної

пасивності, а виявляється як внутрішній параліч волі, що безпосередньо корелює з феноменом когнітивної акинезії. Свідомість залишається функціонально активною, проте втрачає здатність ініціювати власний рух.

У філософській феноменології подібний стан описується як форма неавтентичного спокою. У працях М. Хайдеггера й Ж.-П. Сартра простежується ідея втечі від свободи, коли свідомість, виснажена тягарем вибору, шукає притулку у поверхневих формах заспокоєння та рутинної залученості (Heidegger, 1927; Sartre, 1943). Такий спокій не є результатом внутрішньої інтеграції або прийняття, а радше наслідком втоми від екзистенційної напруги. Він редукує глибинний вимір буття до функціонального існування та підтримує ілюзію стабільності за рахунок відмови від автентичної присутності. У цьому контексті «хибний спокій» постає як феноменологічний досвід відчуження від власної екзистенції. Суб'єкт зберігає видимість активності й включеності у світ, однак втрачає переживання себе як джерела смислу та дії. Саме ця втрата створює підґрунтя для подальших змін у функціонуванні уваги, які стають центральним психологічним механізмом внутрішнього виснаження. У стані «хибного спокою» увага зазнає принципової трансформації. К. Маслач описує емоційне онеміння як форму псевдоспокою, що виникає у процесі професійного вигорання та супроводжується відчуттям відстороненості від переживань без реального відновлення внутрішніх ресурсів (Maslach, 2001). Суб'єкт ніби «вимикається» з емоційного контакту з реальністю, знижуючи інтенсивність афекту, але ціною втрати живої залученості.

Українські дослідники також фіксують подібні стани, описуючи їх як емоційний ступор або психічне застигання, що супроводжується звуженням уваги та редукцією внутрішнього діалогу. Так, у дисертації О. Чиханцової (2021)

життєстійкість розглядається як ресурс протидії екстремальному стресу, проте її виснаження може призводити до фіксації уваги на обмежених стимулах і втрати здатності до смислотворення. Н. Кологривова (2023) показує, що дефіцит адаптаційних ресурсів у кризових умовах спричиняє згортання рефлексії та внутрішнього діалогу, формуючи ризик екзистенційної фрустрації. У навчально-методичному посібнику Л. Магдисюк та співавторів (2021) підкреслюється, що екстремальні ситуації нерідко викликають емоційний ступор, який блокує психічну активність і потребує спеціальної психопрофілактики. У класичному розумінні такий ступор пов'язаний із зупинкою психічної активності. Проте в умовах цифрової культури він набуває якісно іншої форми. Цифрове середовище не допускає повної зупинки уваги. Натомість воно постійно підтримує її на мінімально активному рівні через безперервний потік сигналів. Увага захоплюється алгоритмами, стаючи реактивною та фрагментованою. Вона безперервно перемикається між стимулами, але не повертається до автономного сенсотворення. Така «захоплена увага» створює відчуття зайнятості або відпочинку, водночас позбавляючи суб'єкта можливості внутрішнього зосередження. У результаті псевдоспокої у цифровому середовищі постає як поєднання паралічу волі та фрагментації уваги. Людина переживає стан зовнішньої активності за відсутності внутрішнього руху. Цей розрив між формальною залученістю та реальним психічним відновленням поглиблює внутрішнє виснаження, закріплюючи когнітивну акинезію як стабільний спосіб психологічного функціонування.

Подальший аналіз логічно виводить проблему «хибного спокою» за межі індивідуальної психіки та вимагає розгляду цифрового середовища як специфічного простору, що структурно підтримує і відтворює цей стан. У цьому контексті доцільно говорити про цифрове

середовище як про своєрідний техногенний кокон, у якому суб'єкт перебуває у стані зовнішньої захищеності за ціною поступової втрати тілесної та екзистенційної залученості. У цифровому середовищі тілесний вимір досвіду зазнає послідовної редукції. Тривале перебування у сидячій позі, мінімізація рухів, зниження сенсорної різноманітності та домінування зорового каналу формують стан, який можна окреслити як десоматизацію. У цьому процесі тіло перестає виконувати функцію активного носія присутності у світі й дедалі більше сприймається як нейтральний контейнер для споживання інформації. Така форма тілесного «вимикання» суб'єктивно переживається як відпочинок, оскільки не потребує зусиль і напруження. Проте з психологічної точки зору йдеться не про відновлення, а про відключення тілесної енергії та ослаблення зв'язку між тілом і свідомістю, що посилює стан когнітивної акинезії (Fuchs, 2018).

Особливо виразним цей контраст постає у зіставленні з українською традицією кордоцентризму. У працях Г. Сковороди серце осмислюється як центр духовної активності та смислотворення, що передуює раціональній рефлексії (Skovoroda, 1973; 1994). П. Юркевич у трактаті «Серце та його значення в духовному житті людини» (1860) наголошує на цілісності буття, де серце є джерелом внутрішнього досвіду й свободи. Сучасні інтерпретації (Кремень, 2022; Лесів, 2025) підтверджують актуальність кордоцентричного мислення як моделі цілісної залученості тіла, почуттів і розуму.

У цьому світлі феномен «хибного спокою» та цифрова заціпенілість постають як антитеза кордоцентризму: замість живого «сердечного» контакту зі світом суб'єкт занурюється у стан відчуження й заморожування, позбавлений здатності до смислової відповіді. Такий контраст окреслює культурну специфіку українського досвіду й водночас відкриває можливість його внеску в міжнародний дискурс, де проблема втрати цілісної суб'єктності дедалі більше потребує

альтернативних, не редукціоністських моделей осмислення. У цьому контексті пропонується поняття «цифрової кататонії» – застигання перед екраном, яке зовні виглядає як відпочинок, але внутрішньо супроводжується паралічем інтенційності. На відміну від «хибного спокою» та цифрової кататонії, що блокують інтенційність і створюють ілюзію відновлення, кордоцентризм пропонує шлях справжнього відновлення через внутрішній «сердечний» досвід.

На відміну від біологічної реакції freeze response, описаної в межах еволюційних моделей стресу, цифрова кататонія має техногенне походження та формується внаслідок тривалого перебування в алгоритмічно організованому середовищі. Вона культурно легітимізується як нормативна форма відпочинку. Суб'єкт перебуває у видимій активності (переглядає, гортає, реагує), однак ця активність не має внутрішнього вектора і не спирається на власні цілі чи смисли. Іntenційність залишається паралізованою, а воля – відключеною.

Важливим чинником закріплення цифрової кататонії є естетичний вимір сучасної цифрової культури. Індустрія платформ активно продукує образ «чиллу» (від англ. chill – *розслаблення, відпочинок*) як бажаного способу існування. Цей культурний маркер подається як соціально легітимна форма відпочинку, що не потребує активних зусиль чи внутрішнього зосередження. Сервіси потокового відео та соціальні мережі конструюють відповідну естетику «відпочинку», яка ґрунтується на безперервному споживанні контенту, створюючи ілюзію відновлення. У результаті стан інертності та когнітивної пасивності не лише нормалізується, а й естетично приваблюється як стиль життя, що підсилює закріплення цифрової кататонії. У цьому дискурсі відпочинок отожднюється з пасивним зануренням у цифровий потік і звільняється від зв'язку з тілесним відновленням, рефлексією або смисловим оновленням. У результаті

«хибний спокій» постає не лише як психологічний стан, а й як культурна норма та естетичний ідеал сучасності, що непомітно відтворює й поглиблює внутрішнє виснаження.

Звернення до біологічних механізмів дозволяє уточнити природу «хибного спокою» та показати, яким чином природні адаптаційні реакції трансформуються у сучасному соціокультурному контексті. На цьому рівні аналізу стає очевидним, що феномен, який переживається як психологічний спокій, має під собою чітко окреслені нейробіологічні передумови, однак їх інтерпретація свідомістю зазнає суттєвих викривлень. У біологічному вимірі стан, близький до «хибного спокою», може бути пояснений через реакцію freeze response, що описується як автоматичний механізм виживання у ситуаціях надмірного або неконтрольованого стресу. Сучасні дослідження показують, що за умов загрози організм переходить у режим застигання, який супроводжується різким зниженням рухової активності, пригніченням емоційної реактивності та мінімізацією енергетичних витрат. Так, Roelofs (2017) описує нейробіологічні механізми «freeze» як форму поведінкової інгібіції, що супроводжується парасимпатичною домінацією та зниженням частоти серцевих скорочень. Подальші дослідження Niermann та співавт. (2018) підтверджують стабільність реакцій «freeze» у підлітковому віці, наголошуючи на їхньому значенні для стрес-адаптації та психопатології. У своєму первинному значенні цей стан має адаптивний характер і спрямований на збереження життя, а не на відновлення. Саме у процесі його культурної трансформації виникає феномен когнітивної акинезії – інертності мислення, коли зовнішня активність поєднується з блокуванням автономної інтенційності, що й формує ілюзію «хибного спокою».

Водночас психологічні дослідження, здійснені в українському контексті, засвідчують, що за умов хронічного стресу та тривалого виснаження реакція



застигання поступово втрачає ситуативний характер і починає функціонувати як відносно стабільний патерн переживання. У працях О. Чиханцової (2021), а також у дослідженнях С. Мула (2019), який аналізує фрустрацію як психічний стан, підкреслюється, що за таких обставин застигання суб'єктивно переживається як стан псевдоспокою і помилково інтерпретується як форма відпочинку або відновлення. Біологічний ступор у цьому разі не лише не виконує регулятивної та відновлювальної функції, а й маскує глибину виснаження, створюючи ілюзію тимчасової стабільності та відтермінуючи усвідомлення реальної потреби в зміні способу буття і реагування. Ключовим моментом у цьому процесі є роль свідомості, яка надає біологічному стану певного смислового тлумачення. За відсутності гострого болю або тривоги реакція freeze response переживається як зниження напруги, а отже – як спокій. Ця інтерпретація формує ілюзію відновлення, що приховує справжній стан психофізичного виснаження. У цифровому середовищі ілюзія псевдоспокою посилюється завдяки постійним

алгоритмічним стимулам. Суб'єкт отримує сигнали активності у вигляді перегляду, гортання та реакцій, проте на рівні когнітивних процесів залишається у стані інертності. Біологічний механізм freeze response у сучасній культурі зазнає трансформації (Porges, 2011), виходячи за межі природної адаптаційної реакції та набуваючи форми «цифрової кататонії». У цьому стані застигання більше не сприймається як сигнал небезпеки чи виснаження, а легітимізується як соціально прийнятна модель відпочинку. Така трансформація, що маскує глибину виснаження (Maslach, 2001; Чиханцова, 2021; Мул, 2019), створює підґрунтя для порівняльного аналізу «хибного спокою» з іншими психологічними та феноменологічними станами.

Порівняльний аналіз (Таблиця 1) демонструє, що «хибний спокій» не зводиться до депресії, професійного вигорання чи екзистенційної фрустрації, а постає як самостійний міждисциплінарний конструкт, сформований у контексті цифрової культури.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика феномену «хибного спокою» та суміжних психологічних і феноменологічних станів**

| Феномен               | Ключові характеристики                                                                       | Спільні риси з «хибним спокоєм»                     | Відмінності                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Депресія              | «Заморожене тіло», уповільнення часу, редукція тілесної динаміки (Fuchs, 2018; Frankl, 1963) | Ілюзія покою, блокування активності                 | Має афективний вимір (смуток, апатія), тоді як «хибний спокій» маскується під відпочинок |
| Вигорання             | Емоційне онеміння, втрата мотивації, дистанціювання від реальності (Maslach, 2001)           | Псевдоспокій, редукція емоційної залученості        | Соціально-професійний контекст (робота), тоді як «хибний спокій» ширший                  |
| Екзистенційний вакуум | Втрата сенсу, фрустрація волі, внутрішня порожнеча (Frankl, 1963)                            | Відчуження від буття, ілюзія спокою                 | Має смисловий вимір, тоді як «хибний спокій» акцентує на когнітивній інертності          |
| Freeze response       | Біологічний ступор, автоматизм виживання, застигання (Porges, 2011)                          | Зупинка активності, інтерпретація як «відпочинок»   | Біологічний рівень, тоді як «хибний спокій» – культурно легітимований                    |
| Цифрова кататонія     | Застигання перед екраном, captured attention, ілюзія активності (Чиханцова, 2021; Мул, 2019) | Ілюзія покою, параліч волі, відсутність відновлення | Цифровий рівень, техногенна форма ступору, соціально легітимована як «чилл»              |

Запропоновані у статті поняття «хибного спокою» та «цифрової кататонії» описують стан когнітивної акинезії – інертності мислення, коли зовнішня активність поєднується з блокуванням автономної інтенційності. У цьому стані суб'єкт може здійснювати дії (перегляд, гортання, реакції), проте вони не супроводжуються внутрішнім смислотворенням чи справжнім відновленням, що й формує ілюзію відпочинку. Вони узгоджуються з усталеними теоретичними моделями та пояснюють трансформацію уваги й тілесності у цифровому середовищі. Концепти мають аналітичний характер і використовуються для феноменологічної концептуалізації нових форм внутрішнього виснаження.

**Висновки.** Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що феномен «хибного спокою» постає як міждисциплінарний конструкт, у якому поєднуються феноменологічні, психологічні, біологічні та культурні виміри сучасного досвіду. Його ядром є стан когнітивної акинезії, за якого блокується автономна інтенційність, а увага втрачає внутрішню спрямованість і захоплюється зовнішніми цифровими стимулами. Такий стан супроводжується ілюзією стабільності та відпочинку, що маскує реальне внутрішнє виснаження.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

Феномен «хибного спокою» відображає досвід відчуження від власної тілесності, часу та смислу, у якому зберігається видимість активності за відсутності внутрішнього руху. На психологічному рівні він проявляється у редукції емоційної чутливості та трансформації уваги, яка перестає виконувати функцію сенсотворення. На біологічному рівні цей стан пов'язаний із реакціями застигання, що в умовах цифрового середовища інтерпретуються як відпочинок і закріплюються як звична форма регуляції напруги. У цифровому вимірі це набуває форми «цифрової кататонії» (техногенно опосередкованого псевдоспокою, культурно легітимованого як бажаний спосіб існування).

Практична значущість дослідження полягає у можливості розмежування цифрового виснаження з депресивними та вигоральними станами, а також у критичному осмисленні моделей уваги й відпочинку, що домінують у цифровій культурі. Перспективи подальших розвідок пов'язані з розробкою стратегій відновлення тілесної присутності, автономії уваги та екзистенційної залученості як відповіді на феномен «хибного спокою» в умовах сучасного цифрового середовища.

## Література:

- 1.Водянка, Л. Д., Суховерхова, Д. А., & Занюк, А. А. (2022). Поняття емоційного вигорання та його профілактика. *Інвестиції: практика та досвід*, 3, 49–53. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.3.49>
- 2.Давиденко, О. В., & Сингаївська, І. В. (2022). Визначення феномену резильєнтності. У *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* (с. 402–404). Київ: Університет «КРОК».
- 3.Кологривова, Н. М. (2023). *Особливості адаптаційних ресурсів особистості в умовах життєвих криз* (дисертація доктора філософії). Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/36844>
- 4.Кремень, В. (2022). Філософія Григорія Сковороди в контексті людиноцентризму. *Education: Modern Discourses*, 5, 75–84. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2022-5-04>
- 5.Магдисяк, Л. І., Федоренко, Р. П., Мельник, А. П., Хлівна, О. М., & Дучимінська, Т. І. (2021). *Психологія екстремальності та психопрофілактика психічної травми й суїцидальних намірів*. Луцьк: Вежа-Друк.
- 6.Мул, С. (2019). Фрустрація як проблема психічного стану особистості. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологічні науки*, 1(12), 193–203. [https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/psy\\_zbirnyk/article/view/146/126](https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/psy_zbirnyk/article/view/146/126)
- 7.Ралітна, Ю. О., & Сингаївська, І. В. (2021). Негативні психічні стани особистості в кризових життєвих ситуаціях. У *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* (с. 304–307). Київ: Університет «КРОК».
- 8.Сингаївська, І. В., & Довгань, І. Л. (2022). Психологічні засоби профілактики та подолання синдрому професійного вигорання у фахівців ЗМІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(66), 184–191. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-184-191>
- 9.Сингаївська, І. В., & Страмоусова, І. Є. (2023). Чинники життєстійкості жінок під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 231–245. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-231-245>
- 10.Сковорода, Г. (1973). *Повне зібрання творів* (Т. 1). Київ: Наукова думка. <https://skovoroda.man.gov.ua/storage/files/skovoroda-povne-zibranja-tvoriv-u-dvuh-tomah-1973.pdf>
- 11.Сковорода, Г. (1994). Наркис. Розмова про те: пізнай себе. У О. Мишанич (Ред.), *Твори в двох томах* (Т. 1, с. 150–195). Київ: УНІГУ; НАН України. <https://tarnawsky.artsci.utoronto.ca/elul/Skovoroda/Narkis.pdf>
- 12.Ташматов, В. А., Геращенко, О. С., & Атанасова, К. К. (2024). Психологія особистості в екстремальних умовах. *Габітус*, 67, 286–292. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.67.48>
- 13.Цюпенко, Т. (2024). Емоційний інтелект як засіб розвитку психологічної стійкості особистості в умовах сьогодення. *Наукові записки. Серія: Психологія*, 4, 109–115. <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-4-16>
- 14.Чиханцова, О. А. (2021). *Психологія становлення життєстійкості особистості* (дисертація доктора психологічних наук). Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. <https://uacademic.info/ua/document/0521U102027>
- 15.Юркевич, П. Д. (1860). *Серце та його значення в духовному житті людини, за вченням слова Божого*. Київ: Київська духовна академія.
- 16.Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. New York, NY: Washington Square Press.
- 17.Fuchs, T. (2018). *Ecology of the brain: The phenomenology and biology of the embodied mind*. Oxford: Oxford University Press.
- 18.Heidegger, M. (2010). *Being and time* (J. Stambaugh, Trans.; Rev. ed.). Albany, NY: State University of New York Press.
- 19.Kremen, V. (2022). The philosophy of Hryhorii Skovoroda in the context of humancentrism. *Education: Modern Discourses*, 5, 75–84. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2022-5-04>
- 20.Lesiv, M. (2025). “The philosophy of the heart” of Hryhorii Skovoroda in the light of patristic anthropology. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Philosophy Series*, 28, 54–57. <https://journals.oa.edu.ua/Philosophy/article/view/4291>
- 21.Maslach, C. (2001). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 22.Niermann, H. C. M., Figner, B., Tyborowska, A., Cillesen, A. H. N., & Roelofs, K. (2018). Investigation of the stability of human freezing-like responses to social threat from mid to late adolescence. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 12, Article 97. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2018.00097>
- 23.Porges, S. W. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- 24.Roelofs, K. (2017). Freeze for action: Neurobiological mechanisms in animal and human freezing. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 372(1718). <https://doi.org/10.1098/rstb.2016.0206>
- 25.Sartre, J.-P. (2021). *Being and nothingness: An essay on phenomenological ontology* (S. Richmond, Trans.). London: Routledge.

26. Veremeychik, S. V. (2020). Spirit, soul and body concepts in the context of P. Yurkevych's philosophy of heart. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Philosophy Series*, 2, 45–52.

УДК: 159.923.2:159.944.4  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-467-477

Дата надходження: 03.03.2026  
Дата прийняття до друку: 24.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ДИНАМІКА КОПІНГ-ПОВЕДІНКИ ЯК ЧИННИК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЛЮДИНИ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ СИТУАЦІЯХ

**Вікторія Гридзук<sup>1</sup>, Олег Пасайлюк<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Канд. психолог. наук, викладач кафедри психології ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: HrydzhukV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7600-6283>

<sup>2</sup>Студент 4 курсу, спеціальність “Психологія”, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: PasailiukOM@krok.edu.ua

## THE DYNAMICS OF COPING BEHAVIOR AS A FACTOR IN HUMAN RESILIENCE IN EXTREME SITUATIONS

**Viktoria Hrydzhuk<sup>1</sup>, Oleg Pasayluk<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. in Psychology, Lecturer in the Department of Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HrydzhukV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7600-6283>

<sup>2</sup> Senior, majoring in Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PasailiukOM@krok.edu.ua

**Анотація.** Стаття присвячена висвітленню динаміки використання копінг-стратегій особистості періоду активної професійної діяльності та соціальної адаптації в умовах екстремальних ситуацій. Закцентовано увагу на потенціалі активної проблемно-орієнтованої адаптації, що характеризується мобілізацією всіх доступних ресурсів, включаючи ментальні, когнітивні та поведінкові компоненти. Виокремлено успішні адаптивні поведінкові стратегії та зазначено потенційно доцільне послідовне їх використання для подолання стрес-чинників в умовах війни. За результатами емпіричного дослідження копінг-стратегій виявлено складну та багатогранну картину використання різних способів подолання екстремального стресу. Аналіз емпіричних даних показав, що в умовах війни українці віком від 22 до 45-ти років демонструють використання всього спектру копінг-стратегій, проте з різним ступенем інтенсивності та ефективності залежно від індивідуальних особливостей та характеру стресової ситуації. При цьому важливим стає свідомий вибір і послідовне використання таких адаптивних проблемно-орієнтованих стратегій, як: планування розв’язання проблеми, пошук соціальної підтримки, прийняття відповідальності, самоконтроль і позитивна переоцінка, що в цілому відтворює структурну модель вчинкового підходу до вирішення проблемної ситуації. Послідовне і структуроване використання адаптивних проблемно-орієнтованих стратегій стає ефективним соціально-психологічним чинником розвитку резильєнтності в екстремальній ситуації. Виявлено, що непродуктивним в умовах війни стає свідоме використання конфронтації, дистанціювання і втечі-уникання, що підсилюють тривожність і соціально-емоційну дезорієнтацію особистості в ситуації невизначеності та переживання психотравм. Віра в можливість контролювати події власного життя, соціальна взаємодопоміжність, систематичний підхід до аналізу проблемних ситуацій та використання адаптивних проблемно-орієнтованих стратегій сприяють переоцінці власних можливостей, пошуку альтернативних рішень та мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів для подолання екстремального стресу.

**Ключові слова:** екстремальна ситуація, стрес, копінг-стратегія, адаптивні копінг-стратегії, дезадаптивні копінг-стратегії, проблемно-орієнтовані стратегії, резильєнтність, вчинково-вчинкова взаємодія.

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

**Abstract.** The article is devoted to highlighting the dynamics of the use of coping strategies by individuals during periods of active professional activity and social adaptation in extreme situations. The focus is on the potential of active problem-oriented adaptation, which is characterized by the mobilization of all available resources, including mental, cognitive and behavioral components. Successful adaptive behavioral strategies are highlighted and their potentially appropriate consistent use for overcoming stress factors in wartime conditions is indicated. The results of an empirical study of coping strategies reveal a complex and multifaceted picture of the use of various methods for overcoming extreme stress. Analysis of empirical data showed that in wartime, Ukrainians aged 22 to 45 demonstrate the use of a full range of coping strategies, but with varying degrees of intensity and effectiveness depending on individual characteristics and the nature of the stressful situation. At the same time, it is important to consciously choose and consistently use adaptive

*problem-oriented strategies such as planning problem solving, seeking social support, accepting responsibility, self-control, and positive reappraisal, which together reproduce the structural model of a behavioral approach to solving a problem situation. The consistent and structured use of adaptive problem-oriented strategies becomes an effective socio-psychological factor in the development of resilience in extreme situations. It has been found that conscious use of confrontation, distancing, and escape-avoidance becomes counterproductive in wartime, as it increases anxiety and social-emotional disorientation in situations of uncertainty and psychological trauma. Belief in the ability to control events in one's own life, social mutual support, a systematic approach to analyzing problematic situations, and the use of adaptive problem-oriented strategies contribute to the reassessment of one's own capabilities, the search for alternative solutions, and the mobilization of internal and external resources to overcome extreme stress.*

**Keywords:** extreme situation, stress, coping strategy, adaptive coping strategies, maladaptive coping strategies, problem-oriented strategies, resilience, behavioral interaction.

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

**Постановка проблеми.** У сучасному світі стрімких соціальних змін, нестабільності, економічної та політичної напруги, військових конфліктів і відповідно зростаючих вимог до особистісної й професійної ефективності, питання адаптації до екстремальних стресових ситуацій набуває особливої ваги. Людина щоденно стикається з різними викликами: тиском, перевантаженням, втратами, невизначеністю – усі ці чинники спричиняють емоційне виснаження, тривожність, порушення психічної рівноваги, психосоматичні розлади. Особливо вразливими до впливу стресу є представники соціально важливих професій – поліцейські, рятувальники, медики, педагоги, військовослужбовці, які постійно перебувають в умовах психологічного напруження та прийняття ризикованих рішень (Боснюк, 2011; Галич, 2021; Євдокімова О, 2018).

Враховуючи це, дослідження копінг-стратегій – адаптивних механізмів, за допомогою яких особистість справляється зі стресом, – є вкрай актуальним. Ефективні копінг-стратегії не лише знижують інтенсивність психоемоційного напруження, а й сприяють збереженню психічного здоров'я, підвищують резильєнтність та запобігають розвитку деструктивних форм поведінки, таких як агресія, залежності чи апатія (Грабовська, 2010; Карамушка & Снігур, 2024). Крім того, зростає потреба у впровадженні науково обґрунтованих програм психологічної підтримки й профілактики стресу в різних соціальних групах, що підтверджує практичну значущість

вивчення їхньої копінг-поведінки в екстремальних ситуаціях.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Копінг вивчається у рамках психологічних захисних можливостей людини (Р. Kramer, В. Compass, J. Connor-Smith, G. Zaltzman, A. Thomsen, M. Wadsworth, N. Khan et al.), сукупності її особистісних рис (К. Schäfer, R. Gorzuch) або в процесі взаємодії з навколишнім середовищем (R. Lazarus, S. Folkman, В. Spilka, R. Hood, В. Gunsberger, R. Gorzuch). Ключовим підґрунтям є когнітивно-оціночна концепція стресу та копінгу Річарда Лазаруса і Сюзанни Фолкман (Lazarus & Folkman, 1984), згідно з якою копінг визначається як постійно змінювані когнітивні та поведінкові зусилля для подолання специфічних внутрішніх або зовнішніх вимог, що оцінюються як такі, що перевищують ресурси особистості.

Наразі в психологічній літературі переважають три теоретичні моделі, які досліджують поняття копінгу: его-психологічна модель (G. Vaillant, 1972; N. Naan, 1977), модель особистісних рис (Ross & Nisbett, 1991), контекстуальна (ситуаційна) модель (Lazarus & Folkman, 1984). Перша ґрунтується на понятті захисних механізмів, зокрема несвідомих механізмів адаптації, друга – на особистісних рисах або схильності людини до механізмів подолання стресу, згідно яких відбуваються ті чи інші реакції на стрес. Третя оцінює копінг стосовно певних стресових подій або сценаріїв і передбачає, що наміри та дії, пов'язані з подоланням стресу, залежать від взаємодії між людиною та обставинами. Остання теорія має на цей час найвищий рівень визнання та

використання в науковій психологічній спільноті. В її межах визначена і найпопулярніша донині класифікація копінг-стратегій, відповідно до якої виокремлено проблемно- та емоційно-сфокусовані поведінкові реакції на стресові події, так звані активні і пасивні форми копінг-поведінки (Lazarus & Folkman, 1984). Окрім того, за рівнем ефективності копінг-стратегії поділяють на продуктивні і непродуктивні (Willi & Heim, 1986). Досить цікавою і деталізованою видається класифікація копінг-стратегій Е. Фриденберга та Р. Льюїса, де 18 стратегій копінг-поведінки за критерієм ефективності об'єднані у три стилі: продуктивне, проміжне та непродуктивне подолання (Frydenberg & Lewis, 2000).

Серед вітчизняних науковців чимало дослідників класифікують копінг-стратегії залежно від типів психічних процесів, на яких базуються ті чи інші стратегії (Грановська & Нікольська, 2001). Особливостям копінг-поведінки в різних соціальних контекстах присвячені праці С. Грабовської. В. Боснюк розглядає взаємозв'язок копінг-стратегій із психологічним захистом у рятувальників (Боснюк, 2011). О. Чаповська та З. Шайхлісламов аналізують психологічні чинники вибору копінг-стратегій та їх вплив на поведінку в стресових умовах (Чаповська, 2020; Шайхлісламов & Горбенко, 2023). Л. Карамушка і Ю. Снігур досліджують особливості копіngu в управлінні освітніми організаціями (Карамушка & Снігур, 2024). І. Сингаївська та І. Коцюбинська досліджують зв'язок між резильєнтністю, копінг-стратегіями та сприйняттям майбутнього в особистих наративах українців, які переїхали за кордон унаслідок війни (Сингаївська & Коцюбинська, 2025). Адаптаційним копінг-стратегіям в умовах війни присвячені роботи О. Богдан, С. Гозак, О. Єлізарової, Т. Станкевич та інших.

Саме аналіз адаптаційних стратегій подолання складних життєвих обставин актуалізується в нинішніх умовах війни, стає важливим для розуміння того, які

поведінкові патерни, в якій мірі і на якому етапі подолання екстремального стресу послугуються для підтримки психологічної та фізичної стійкості особистості. Дослідження динаміки копінг-поведінки як чинника резильєнтності людини в екстремальних ситуаціях може стати надійною основою для напрацювання ефективних програм відновлення після пережитих психотравм.

Тому **метою статті** стало висвітлення результатів теоретико-емпіричного дослідження ефективності копінг-стратегій в екстремальних умовах, зокрема виокремлення успішних адаптивних поведінкових стратегій для подолання стрес-чинників в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, поняття копіngu походить від англійського слова “to cope”, що означає “справлятися”, “долати”. Процесуальна модель копіngu розроблена Р. Лазарусом та С. Фолкман ще у 1960-х роках. Тим самим були закладені теоретичні основи дослідження копінг-стратегій (Lazarus & Folkman, 1984). Згідно з цією моделлю, копінг є динамічним процесом, що включає постійну взаємодію між особистістю та стресовою ситуацією. Процес копіngu включає когнітивну оцінку ситуації, вибір відповідної стратегії подолання та оцінку її ефективності. Якщо обрана стратегія виявляється неефективною, відбувається переоцінка ситуації та вибір альтернативної стратегії. С. Грабовська визначає копінг як постійно змінювані когнітивні та поведінкові зусилля для управління специфічними зовнішніми та внутрішніми вимогами, які оцінюються як такі, що виснажують або перевищують ресурси особистості (Грабовська & Єсип, 2010).

З. Шайхлісламов та В. Горбенко, аналізуючи різні теоретичні підходи до визначення копінг-стратегій, підкреслюють їх багатомірність та складність (Шайхлісламов & Горбенко, 2023). Автори відзначають, що копінг-стратегії можна розглядати як стабільні особистісні характеристики, як ситуативні реакції на



стрес, або як процес взаємодії між особистісними та ситуативними факторами. Сучасний підхід схиляється до розуміння копінгу як динамічного процесу, що змінюється залежно від специфіки стресової ситуації та наявних ресурсів особистості.

В. Шебанова зазначає: “копінг-поведінка – це способи, якими особистість реагує на психологічні загрози фізичному, особистісному та соціальному благополуччю. Ці стратегії здійснюються в когнітивній, емоційній та поведінковій сферах особистості та призводять до успішної або менш успішної адаптації” (Шебанова & Діденко, 2017).

Проблемно-орієнтований копінг спрямований на зміну стресової ситуації шляхом активних дій для вирішення проблеми. Цей тип копінгу включає планування, пошук інформації, прийняття рішень, конфронтацію з проблемою. Емоційно-орієнтований копінг спрямований на регуляцію емоційних реакцій на стресову ситуацію і включає такі стратегії, як дистанціювання, самоконтроль, пошук соціальної підтримки, втеча-уникнення.

Особливий інтерес для цієї наукової розвідки представляють дослідження копінг-стратегій у представників тих професійних груп, чия робота пов'язана зі значним ризиком і емоційно-психологічним навантаженням при подоланні наслідків соціо і техногенних катастроф. Так В. Боснюк, вивчаючи зв'язок механізмів психологічного захисту з копінг-стратегіями у рятувальників, відзначає, що специфіка цієї професійної діяльності пов'язана з необхідністю швидкого реагування в екстремальних ситуаціях. Тож рятувальники частіше використовують проблемно-орієнтовані копінг-стратегії (Боснюк, 2011, с. 35).

Важливим аспектом дослідження копінг-стратегій є їх взаємозв'язок з механізмами психологічного захисту. Р. Грановська та І. Нікольська розглядають співвідношення між свідомими копінг-стратегіями та несвідомими захисними

механізмами, підкреслюють, що ефективно подолання стресу часто включає інтеграцію обох типів механізмів (Грановська & Нікольська, 2014, с. 87). Зауважимо, що на відміну від копінгу, захисні механізми, пов'язані із внутрішньо-психологічними конфліктами, рідше зазнають свідомого регулювання, а мета, задля якої їх застосовують, чітко не окреслена (Compras et al., 2001). Також, як слушно зауважує С. Грабовська, “психологічний захист менш конструктивний, оскільки зазвичай передбачає відмову індивіда розв'язувати проблеми заради збереження комфортного душевного стану” (Грабовська & Єсип, 2010, с.190).

За адаптаційним потенціалом виділяють адаптивні стратегії, спрямовані на безпосереднє вирішення проблемної ситуації, та дезадаптивні стратегії, які можуть мати обмежену ефективність за певних обставин.

Найбільш адаптивними вважаються стратегії, орієнтовані на активне вирішення проблеми. Водночас існують стратегії, які не є самостійним активним копінгом, але сприяють адаптації в стресових умовах, включаючи пошук емоційної підтримки оточення, концентрацію на джерелі стресу з одночасним відволіканням від інших справ, очікування сприятливих змін ситуації та використання гумору як захисного механізму.

До дезадаптивних стратегій належать заперечення ситуації, ментальний вихід через занурення в фантазії або розважальний контент та самоусунення від активного вирішення стресової ситуації, хоча навіть ці підходи можуть виявлятися корисними за певних обставин.

Активна проблемно-орієнтована адаптація характеризується мобілізацією всіх доступних ресурсів, включаючи ментальні, когнітивні та поведінкові компоненти, з подальшим систематичним плануванням варіантів вирішення проблемної ситуації. Ця стратегія демонструє високу ефективність при превентивному застосуванні в контексті прогнозованих загроз та нагадує

методичний підхід до адаптації в несприятливих умовах. На противагу їй, конфронтаційна стратегія полягає в агресивній відповіді на стресогенний фактор з інтенсивною боротьбою проти проблемної ситуації. Стратегія емоційного самоконтролю передбачає супресію емоційних реакцій з переходом до раціонального аналізу ситуації. Переваги включають збереження когнітивної ясності та можливість обдуманих дій, однак значні енергетичні витрати на емоційну супресію можуть знижувати загальну ефективність проблемно-вирішувальної діяльності.

Пошук соціальної підтримки базується на залученні ресурсів соціального оточення для отримання емоційної підтримки та практичної допомоги. Ця стратегія демонструє високу ефективність, зокрема, в ситуаціях горювання та при подоланні життєвих втрат, оскільки дозволяє подолати почуття самотності.

Уникнення проблем характеризується самоусуненням від активного вирішення проблемної ситуації з перекладанням відповідальності на інших осіб. Тимчасове відволікання може мати адаптивний ефект для відновлення емоційних та когнітивних ресурсів, однак існує значний ризик розвитку деструктивної поведінки, включаючи занурення в фантазії, розвиток залежностей та накопичення нерозв'язаних проблем.

Корисною в екстремальних умовах може бути і позитивна когнітивна переоцінка, яка полягає в пошуку позитивних аспектів у проблемній ситуації з метою зниження стресового навантаження через зміну фокусу сприйняття та інтерпретації подій.

Стратегія прийняття персональної відповідальності дозволяє зайняти активну життєву позицію, виправити можливі помилки або прийняти незворотність ситуації, перетворивши стрес на цінний досвід. Такий підхід характеризує осіб з високим рівнем внутрішніх ресурсів, вольовими якостями та здатністю знаходити конструктивні рішення в

складних обставинах. Натомість дистанціювання від проблеми передбачає вирішення проблемної ситуації з дотриманням емоційної та фізичної дистанції. Тимчасове дистанціювання забезпечує безпеку та надає простір для маневру, однак потребує чіткого розмежування з повним уникненням відповідальності, оскільки не всі життєві ситуації можуть бути вирішені на відстані.

Аналіз копінг-стратегій свідчить про необхідність диференційованого підходу при виборі методів подолання стресу залежно від специфіки ситуації, індивідуальних особливостей особистості та наявних внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Ефективність копіngu визначається не стільки вибором конкретної стратегії, скільки її адекватністю ситуаційному контексту та гнучкістю в застосуванні різних підходів. Оптимальним є формування репертуару різноманітних копінг-стратегій з можливістю їх селективного використання відповідно до вимог конкретної стресової ситуації.

О. Чаповська підкреслює, що одна й та сама копінг-стратегія може бути ефективною в одній ситуації та неефективною в іншій (Чаповська, 2020, с. 67). Тому важливо розвивати гнучкість у виборі копінг-стратегій. Сучасні дослідження копінг-стратегій включають вивчення їх культурних та гендерних особливостей (Devon, 2012).

У рамках проекту “Самопочуття та життєдіяльність українців під час війни” Інститутом громадського здоров'я НАМН України проводилося у квітні-червні 2023 року дослідження, що мало на меті оцінку ефективності поведінкових стратегій подолання впливу стресу під час війни. Проведена оцінка типу і ефективності адаптивних стратегій під час війни показала, що більше 70% респондентів відмітили дієвість таких стратегій, як прогулянки, хобі, музика, піклування про когось, спостереження за природою. Також більша частина респондентів (62,4-67,8%) вказала на ефективність адаптаційних можливостей вживання смачної їжі,

перегляду фільмів та серіалів, а також дозволя, що підвищує особистісне зростання (читання, вивчення мов, кіно, театр, музеї) (Гозак, Єлізарова & Станкевич, 2023).

Проблематика взаємозв'язку копінг-стратегій зі стратегіями психологічного добробуту в умовах війни розглядається в роботах О. Богдан. Зокрема вона вказує на наявність в українців певного психологічного потенціалу щодо розбудови персонального добробуту навіть в умовах війни. Цей потенціал пов'язаний, на думку авторки, з проактивною позицією, залученістю до суспільно корисної діяльності. Долання труднощів війни підсилює наявний потенціал через зміцнення, нарощування віри в себе і здатність спиратися на власні життєві сенси (Богдан, 2024, с. 60-61).

Вартим особливої уваги є той факт, що в умовах війни розширюються рамки поняття “позитивна адаптація” і сприйняття цього феномену виводиться на абсолютно новий рівень. Йдеться про розвиток здатності до подолання, відновлення і накопичення власних ресурсних сил при значній психоемоційній напрузі внаслідок дії довготривалої екстремальної ситуації. Акценти розставляються таким чином, що враховуються усі складники і чинники підтримки психофізіологічного та емоційно психологічного стану особистості, які дозволяють їй за будь-яких обставин активно здійснювати свій життєвий проект. Самоподолання і відновлення стають принципами пошуку нових конструктивних копінг-стратегій в складних життєвих ситуаціях. Наразі нами запропоновано розглядати в якості резильєнтної вчинково-вчинкову взаємодію, що, власне, може забезпечити динамічний процес розкриття і активізації ресурсних сил кожної окремо взятої особистості у складі спільноти задля ефективного опору негативному довготривалому стресовому впливу (Гриджук, 2025, с. 484). Про успішність застосування такої адаптивної копінг-

стратегії в умовах війни свідчить, зокрема, досвід долучення до волонтерської діяльності, спільне розділення переживань, взаємопідтримка і максимальна співучасть у спільній дії, яка дозволяє її учасникам долати екзистенційний страх, активно включатися у взаємодію і вирішувати складні, часто непередбачувані ситуації, пов'язані з ризиками різної природи.

З метою виявлення особливостей використання різних стратегій подолання стресу серед дорослого населення в умовах війни було організоване емпіричне дослідження, яке проводилося на базі психологічної консультації за участю добровольців віком від 22 до 45 років. Вибірка дослідження склала 50 осіб, серед яких 29 жінок та 21 чоловік, що забезпечило репрезентативність за статевою ознакою. Середній вік учасників становив 32,4 роки, що відповідає періоду активної професійної діяльності та соціальної адаптації. Критеріями включення до вибірки були психічне здоров'я, відсутність серйозних психічних розладів в анамнезі, здатність до самоаналізу та рефлексії власних психічних станів, а також наявність досвіду переживання значущих стресових ситуацій протягом останніх двох років.

Методологічною основою дослідження став комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи психологічного дослідження. Основним інструментом збору даних обрано опитувальник “Способи подолання труднощів” Лазаруса-Фолкмана в адаптації Крюкової, який дозволяє виявити домінуючі копінг-стратегії та оцінити їх ефективність у конкретних життєвих ситуаціях. Додатково використовувався опитувальник рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера для визначення локусу контролю учасників, а також авторська анкета для збору соціально-демографічних даних та інформації про специфіку стресових ситуацій, з якими стикалися респонденти в умовах війни.

Дизайн дослідження передбачав поперечний зріз, що дав можливість

отримати детальний знімок копінг-поведінки досліджуваної групи на конкретний момент часу. Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою пакету SPSS, з використанням описової статистики, кореляційного аналізу та порівняльного аналізу груп за різними параметрами. Якісний аналіз інтерв'ю проводився методом контент-аналізу з виділенням основних тематичних категорій та паттернів копінг-поведінки.

Результати емпіричного дослідження копінг-стратегій виявили складну та багатогранну картину використання різних способів подолання стресу серед досліджуваної вибірки. Аналіз даних показав, що учасники дослідження

демонструють використання всього спектру копінг-стратегій, проте з різним ступенем інтенсивності та ефективності залежно від індивідуальних особливостей та характеру стресової ситуації (див. рис. 1).

Найбільш поширеними серед учасників дослідження стали проблемно-орієнтовані стратегії, зокрема планування розв'язання проблеми, яку на високому рівні використовують 43,3% респондентів. Це свідчить про досить зрілий підхід до подолання стресових ситуацій, коли індивіди намагаються активно впливати на ситуацію та знаходити конструктивні шляхи вирішення проблем.

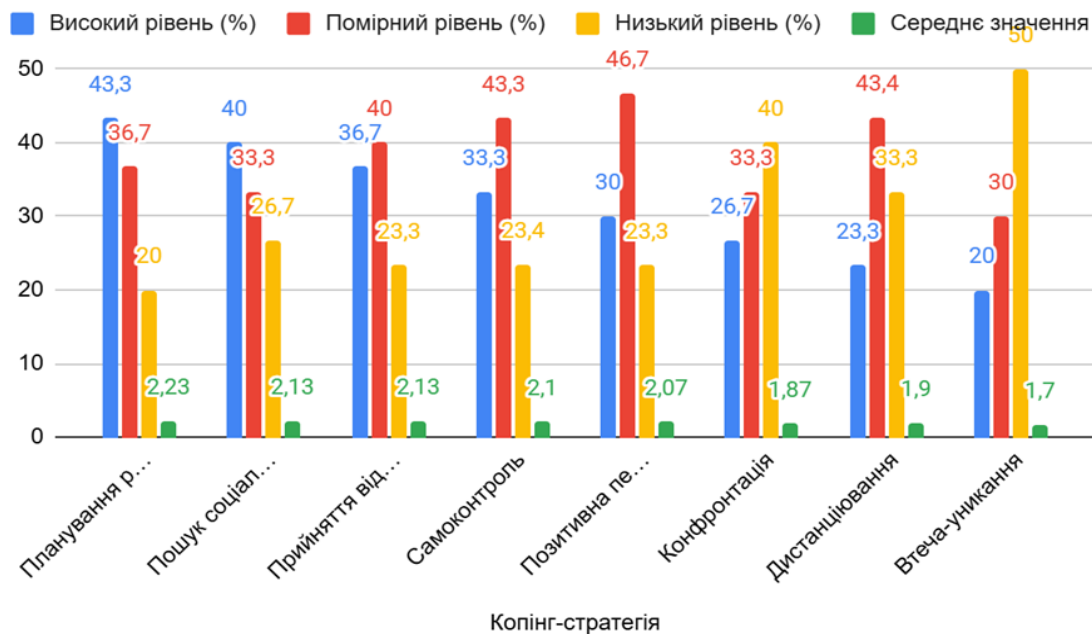


Рис.1. Діаграма копінг-стратегій за частотою використання (n=50)

Високий рівень використання стратегії пошуку соціальної підтримки (40% респондентів) вказує на усвідомлення важливості міжособистісних зв'язків у процесі подолання труднощів та готовність звертатися за допомогою до оточуючих.

Гендерний аналіз копінг-стратегій виявив статистично значущі відмінності

лише в одній стратегії – пошуку соціальної підтримки, яку жінки використовують суттєво частіше за чоловіків. Це підтверджує теоретичні припущення про більшу схильність жінок до звернення за емоційною та інструментальною підтримкою в складних життєвих ситуаціях (див. табл. 1).

Таблиця 1

Гендерні відмінності у використанні копінг-стратегій

| Копінг-стратегія                | Жінки (n=18)<br>M±σ | Чоловіки<br>(n=12) M±σ | t-критерій | p-значення |
|---------------------------------|---------------------|------------------------|------------|------------|
| Планування розв'язання проблеми | 2,17±0,65           | 2,33±0,58              | -0,72      | 0,478      |
| Пошук соціальної підтримки      | 2,39±0,61           | 1,75±0,62              | 2,89       | 0,007**    |
| Прийняття відповідальності      | 2,22±0,73           | 2,00±0,60              | 0,91       | 0,371      |
| Самоконтроль                    | 2,00±0,69           | 2,25±0,62              | -1,05      | 0,302      |
| Позитивна переоцінка            | 2,22±0,65           | 1,83±0,72              | 1,59       | 0,123      |
| Конфронтація                    | 1,72±0,67           | 2,08±0,79              | -1,39      | 0,175      |
| Дистанціювання                  | 1,83±0,71           | 2,00±0,74              | -0,65      | 0,519      |
| Втеча-уникання                  | 1,78±0,65           | 1,58±0,67              | 0,84       | 0,408      |

\*\* p < 0,01

Цікавими є результати щодо стратегії прийняття відповідальності, яка виявилася досить поширеною серед учасників дослідження незалежно від статі. Високий рівень використання цієї стратегії (36,7% респондентів) свідчить про здатність більшості учасників визнавати

свою роль у виникненні стресових ситуацій та готовність нести відповідальність за їх розв'язання. Такий підхід характеризує психологічно зрілих особистостей, які не схильні до перекладання відповідальності на зовнішні обставини чи інших людей (див. рис. 2).

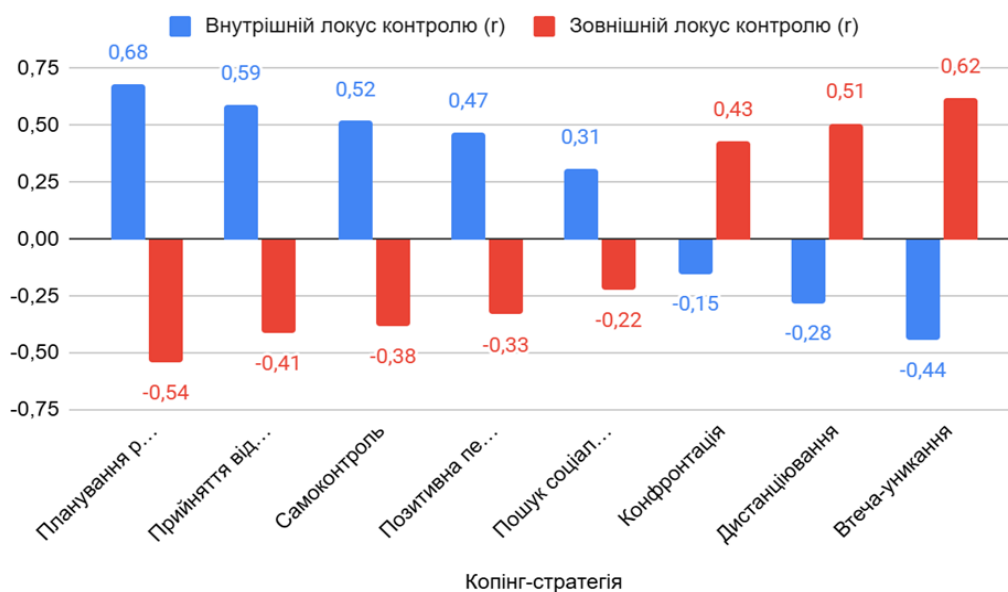


Рис.2. Взаємозв'язок копінг-стратегій з локусом контролю

Кореляційний аналіз взаємозв'язку копінг-стратегій з локусом контролю виявив закономірні та теоретично обґрунтовані зв'язки між цими психологічними конструктами. Особи з внутрішнім локусом контролю демонструють значущі позитивні кореляції з адаптивними копінг-стратегіями, такими як планування розв'язання проблеми, прийняття відповідальності та самоконтроль, що підтвердило гіпотезу про те, що віра в можливість контролювати події власного життя сприяє використанню більш ефективних та конструктивних способів подолання стресу.

Протилежна тенденція спостерігається у осіб із зовнішнім локусом контролю, які частіше вдаються до неадаптивних стратегій, таких як втеча-уникання та дистанціювання. Особливо сильний позитивний зв'язок виявлено між

зовнішнім локусом контролю та стратегією втечі-уникання, що свідчить про схильність таких осіб до пасивного уникнення стресових ситуацій замість активного їх подолання.

Аналіз якісних даних, отриманих під час структурованих інтерв'ю, розкрив додаткові аспекти копінг-поведінки учасників дослідження. Більшість респондентів повідомили про використання комбінації різних стратегій залежно від специфіки стресової ситуації, її інтенсивності та доступних ресурсів. Учасники з високими показниками адаптивних копінг-стратегій описували більш систематичний підхід до аналізу проблемних ситуацій, включаючи оцінку власних можливостей, пошук альтернативних рішень та мобілізацію зовнішніх ресурсів (див. рисунок 3).

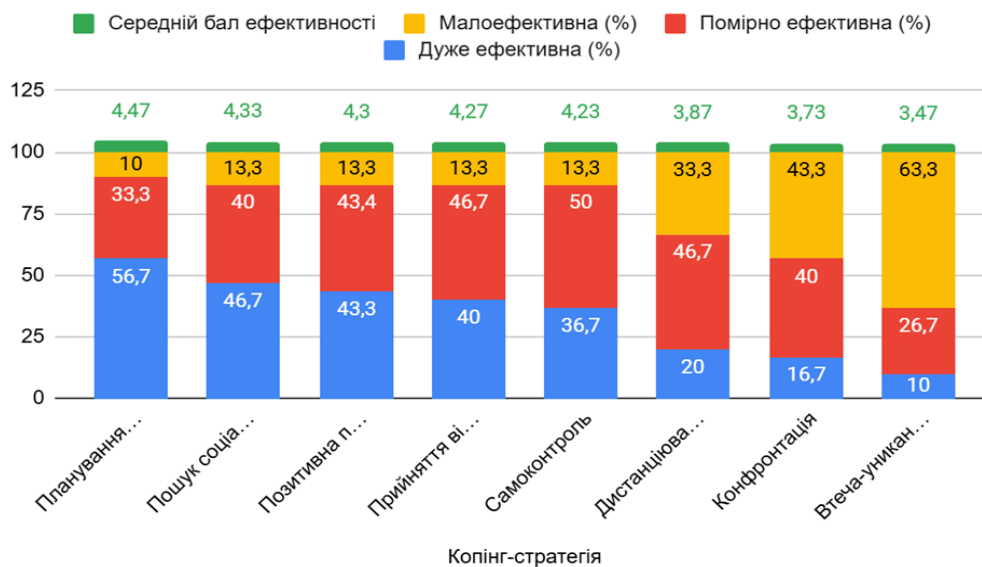


**Рис. 3. Ефективність копінг-стратегій за суб'єктивною оцінкою учасників**

Суб'єктивна оцінка ефективності копінг-стратегій підтверджує об'єктивні дані про переваги проблемно-орієнтованого підходу до подолання екстремального стресу. Планування розв'язання проблеми отримало найвищі оцінки ефективності від учасників дослідження, при цьому більше половини респондентів оцінили цю стратегію як дуже

ефективну. Високі оцінки також отримали стратегії пошуку соціальної підтримки та позитивної переоцінки, що свідчить про усвідомлення учасниками важливості як інструментальної допомоги, так і когнітивної переробки стресових переживань.

Особливо цікавими є результати щодо стратегії втечі-уникання, яка

отримала найнижчі оцінки ефективності, при цьому 63,3% учасників вважають її малоефективною. Це свідчить про високий рівень самоусвідомлення респондентів та їхню здатність критично оцінювати власні копінг-стратегії. Водночас деякі учасники продовжують використовувати цю стратегію, що може вказувати на автоматичний характер її застосування або на відсутність альтернативних способів подолання конкретних типів стресових ситуацій.

Детальний аналіз індивідуальних профілів копінг-поведінки виявив існування кількох типологічних груп серед учасників дослідження. Перша група, яка склала 40% вибірки, характеризується домінуванням адаптивних проблемно-орієнтованих стратегій з високим рівнем самоконтролю та прийняття відповідальності. Представники цієї групи демонструють найвищі показники готовності до вчинково-вчинкової взаємодії, психологічного благополуччя та задоволеності життям.

Друга група (33,3% вибірки) відрізняється збалансованим використанням різних копінг-стратегій з переважанням емоційно-орієнтованих підходів, таких як пошук соціальної підтримки та позитивна переоцінка. Ці учасники показують помірні рівні стресу та відносно ефективну адаптацію до складних життєвих ситуацій.

Третя група (26,7% вибірки) характеризується частим використанням

неадаптивних стратегій, включаючи втечу-унікання та конфронтацію. Представники цієї групи повідомляють про вищі рівні хронічного стресу, тривожності та труднощі в міжособистісних стосунках.

**Висновки.** У межах проведеного теоретико-емпіричного дослідження було розглянуто копінг-стратегії як механізми адаптації до стресогенних ситуацій. Визначено, що копінг-стратегії – це усвідомлені підходи, які людина використовує для управління складними, тривожними життєвими ситуаціями. Переважна більшість досліджень зосереджена на з'ясуванні проявів, патернів і взаємозв'язків поведінки, що справляється з різними травмуючими чинниками. З'ясовано, що в умовах екстремальних ситуацій на кшталт війни копінг-стратегії складають основу адаптивної поведінки особистості і стають важливим чинником розвитку її резильєнтності. На основі кількісного аналізу отриманих результатів емпіричного дослідження виявлено домінантні стратегії подолання стресу серед респондентів, а також залежність між обраними копінг-стратегіями та певними особистісними рисами. Дослідження засвідчило, що особи, які вважають себе більш емоційно стабільними, частіше використовують адаптивні проблемно-орієнтовані підходи до подолання труднощів, тоді як більш тривожні та чутливі особистості схильні до емоційно-орієнтованих або унікальних поведінкових стратегій.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Богдан, О. (2024). Стратегії психологічного добробуту українців у взаємодії з копінг-стратегіями в умовах війни. *Проблеми політичної психології*, 16 (30), 60–83. Retrieved from: [https://lib.iitta.gov.ua/id/ep-](https://lib.iitta.gov.ua/id/ep-rint/744261/1/%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0%D0%BD%20164%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-313-2-10-20250106.pdf)

[rint/744261/1/%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0%D0%BD%20164%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-313-2-10-20250106.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/ep-rint/744261/1/%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0%D0%BD%20164%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-313-2-10-20250106.pdf)



2. Боснюк, В. (2011). Зв'язок механізмів психологічного захисту з копінг-стратегіями у рятувальників. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія*, 41, 33–42. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_psychol\\_2011\\_41\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_psychol_2011_41_6)
3. Гозак, С., Єлізарова О., & Станкевич, Т. (2023). Адаптивні копінг-стратегії українців під час війни. *Психосоматична медицина та загальна практика*, 8, 4. Retrieved from: <https://dspace.vnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6414/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
4. Грановська, Р., & Нікольська, І. (2014). Психологічний захист у дітей. Київ. Ніка-Центр, 23–92.
5. Грабовська, С., & Єсип, М. (2010). Проблема копіngu в сучасних психологічних дослідженнях. *Психологічне здоров'я особи і суспільства*, 4, 188–199. Retrieved from: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/2d154c6e-d8ec-482e-972a-75e56cb8473e/content>.
6. Гриджук, В. (2025). Резильєнтність і копінг-стратегія вчинково-вчинкової взаємодії; український вимір життєвого самоутвердження в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 476–484. Doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-476-484>
7. Сингаївська, І., & Коцюбинська, І. (2025). Резильєнтність і бачення майбутнього в наративах українців, переміщених за кордон через війну. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 432–439. Doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-432-439>
8. Чаповська, О. (2020). Копінг-стратегія поведінки та психологічні чинники подолання стресу особистістю. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 жовтня – 31 жовтня)*, 3(29). Вінниця, КВНЗ “Вінницька академія неперервної освіти”, 287–291. Retrieved from: [https://docs.academia.vn.ua/bitstream/handle/123456789/408/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba\\_30\\_10\\_2020-287291.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://docs.academia.vn.ua/bitstream/handle/123456789/408/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba_30_10_2020-287291.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
9. Шайхлісламов, З., & Горбенко, В. (2023). Теоретичні підходи визначення копінг-стратегії поведінки особистості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*, 34(73), 1. Doi: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/11>
10. Шебанова, В., & Діденко, Г. (2018). Копінг-поведінка у сучасних психологічних дослідженнях. *Проблеми сучасної психології*, 39, 368–379. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2018\\_39\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2018_39_32).
11. Devon, E. (2012). Psychosocial factors as predictors of suicidal ideation amongst adolescents in the free state province: a cross-cultural study. *Department of Psychology, Faculty of the Humanities*, 249.
12. Lazarus, R. (1984). Stress, appraisal, and coping : monography. New York, 445.
13. Compas, B., Connor-Smith, J., Saltzman, H., Thomsen, A., & Wadsworth, M. (2001). Coping with stress during childhood and adolescence: Problems, progress, and potential in theory and research. *Psychological Bulletin*, 1(127), 87–127.

УДК 159.923:159.944:378  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-478-487

Дата надходження: 02.03.2026  
Дата прийняття до друку: 24.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ НА ЇХ ОСОБИСТІСНУ ГОТОВНІСТЬ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Олена Никоненко<sup>1</sup>, Юрій Шинкаренко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Канд. психол. наук, доцент, завідувач кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [nikonenkoev@krok.edu.ua](mailto:nikonenkoev@krok.edu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

<sup>2</sup>Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [shynkarenkoyuriy@gmail.com](mailto:shynkarenkoyuriy@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4950-7791>

## RESEARCH ON THE INFLUENCE OF FUTURE PSYCHOLOGISTS' COPING STRATEGIES ON THEIR PERSONAL READINESS FOR PROFESSIONAL ACTIVITY

Olena Nykonenko<sup>1</sup>, Yurii Shynkarenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ph.D.(Psychology), Professor, Department of Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [nikonenkoev@krok.edu.ua](mailto:nikonenkoev@krok.edu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

<sup>2</sup>Post-graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [shynkarenkoyuriy@gmail.com](mailto:shynkarenkoyuriy@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4950-7791>

**Анотація.** У статті здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження проблеми впливу копінг-стратегій майбутніх психологів на формування їх особистісної готовності до професійної діяльності. Проаналізовано сучасні наукові підходи до розуміння копіngu як системоутворювального механізму регуляції поведінки особистості в умовах стресу, невизначеності та професійного навантаження. Розглянуто концепцію Р. Лазаруса і С. Фолькмана щодо проблемно-орієнтованого та емоційно-орієнтованого копіngu, а також уточнено функціональну роль окремих стратегій у структурі професійного становлення майбутнього фахівця. З'ясовано, що домінування адаптивних або дезадаптивних способів подолання труднощів детермінує рівень сформованості професійно значущих якостей і визначає здатність особистості до конструктивного реагування на професійні виклики. Теоретично обґрунтовано модель особистісної готовності, яка включає мотиваційно-ціннісний, когнітивно-рефлексивний, емоційно-регулятивний, поведінково-операційний та соціально-комунікативний компоненти. Доведено, що копінг-стратегії виконують інтегративну регулятивну функцію, забезпечуючи узгодження зовнішніх вимог професійної діяльності з внутрішніми ресурсами суб'єкта. Обґрунтовано положення про те, що адаптивні стратегії сприяють розвитку професійної суб'єктності, відповідальності, емоційної стійкості та рефлексивності. Експериментально доведено на вибірці 210 студентів спеціальності 053 «Психологія», що активне подолання, планування та позитивна когнітивна переоцінка мають статистично значущі позитивні кореляційні зв'язки з усіма структурними компонентами особистісної готовності ( $p \leq 0,01$ ), тоді як поведінкове відсторонення та самозвинувачення демонструють стабільні негативні взаємозв'язки. За результатами множинного регресійного аналізу встановлено, що копінг-репертуар пояснює 52 % варіативності інтегрального показника готовності ( $R^2 = 0,52$ ;  $p \leq 0,001$ ), що підтверджує його прогностичний потенціал. Сформовано висновки про системний характер взаємозв'язку копінг-стратегій із внутрішніми ресурсами професійного становлення та обґрунтовано необхідність цілеспрямованого розвитку адаптивних стратегій подолання труднощів у процесі професійної підготовки майбутніх психологів.

**Ключові слова:** копінг-стратегії, особистісна готовність, майбутні психологи, професійна діяльність, адаптивний копінг, дезадаптивний копінг, професійне становлення, емоційна регуляція, професійна суб'єктність, психологічні ресурси.

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

**Abstract.** The article carries out a comprehensive theoretical and empirical study of the problem of the influence of future psychologists' coping strategies on the formation of their personal readiness for professional activity. Modern scientific approaches to understanding coping as a system-forming mechanism for regulating individual behavior under stress, uncertainty and professional workload are analyzed. The concept of R. Lazarus and S. Folkman regarding problem-oriented and emotional-oriented coping is considered, and the functional role of individual strategies in the structure of the professional development of a future specialist is also clarified. It was found that the dominance of adaptive or maladaptive ways of overcoming difficulties determines the level of formation of professionally significant

qualities and determines the ability of the individual to respond constructively to professional challenges. A model of personal readiness is theoretically substantiated, which includes motivational-value, cognitive-reflective, emotional-regulatory, behavioral-operational and social-communicative components. It is proven that coping strategies perform an integrative regulatory function, ensuring the coordination of external requirements of professional activity with the internal resources of the subject. The proposition that adaptive strategies contribute to the development of professional subjectivity, responsibility, emotional stability and reflexivity is substantiated. It was experimentally proven on a sample of 210 students of the specialty 053 "Psychology" that active coping, planning and positive cognitive reappraisal have statistically significant positive correlations with all structural components of personal readiness ( $p \leq 0.01$ ), while behavioral withdrawal and self-blame demonstrate stable negative relationships. According to the results of multiple regression analysis, it was established that the coping repertoire explains 52% of the variability of the integral indicator of readiness ( $R^2 = 0.52$ ;  $p \leq 0.001$ ), which confirms its predictive potential. Conclusions were drawn about the systemic nature of the relationship between coping strategies and internal resources of professional development and the need for targeted development of adaptive strategies for overcoming difficulties in the process of professional training of future psychologists was substantiated.

**Keywords:** coping strategies, personal readiness, future psychologists, professional activity, adaptive coping, maladaptive coping, professional development, emotional regulation, professional subjectivity, psychological resources.

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

**Постановка проблеми.** Професійна підготовка психолога в умовах сучасної компетентнісної парадигми вищої освіти орієнтована на засвоєння теоретичних знань, і на сформованість здатності до їхнього обґрунтованого застосування у практичній діяльності. Зокрема, стандарт вищої освіти за спеціальністю 053 «Психологія» визначає необхідність володіння валідними стандартизованими психодіагностичними методиками, методами аналізу емпіричних даних, а також технологіями надання психологічної допомоги, що передбачає високий рівень саморегуляції, рефлексивності та стресостійкості майбутнього фахівця як умов забезпечення безпечної та ефективної професійної практики.

У даному контексті особливого значення набуває проблема формування конструктивних копінг-стратегій як психологічного ресурсу професійної ефективності та особистісної готовності здобувачів психологічної освіти до майбутньої діяльності. У вітчизняних дослідженнях підкреслюється, що розвиток адаптивних способів подолання стресу виступає важливим чинником професійного становлення майбутніх психологів, оскільки сприяє оптимізації їхньої діяльній та емоційно-регуляторній сфер (Шинкаренко, 2024).

Водночас результати сучасних міжнародних наукових оглядів засвідчують, що професійна ідентичність у

галузях допомагаючих професій характеризується багатовимірністю, динамічністю та контекстуальною зумовленістю. Дослідники наголошують на недостатній теоретичній інтегрованості емпіричних розвідок у цій сфері, що ускладнює розроблення цілісних прикладних моделей професійної підготовки та підтримки фахівців (Cornett, Palermo & Ash, 2022).

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та емпіричної перевірки взаємозв'язку між копінг-стратегіями майбутніх психологів і рівнем їхньої особистісної готовності до професійної діяльності в умовах підвищених вимог до психологічної практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі проблема копінг-стратегій розглядається як багатовимірний феномен, що опосередковує зв'язок між стресогенними чинниками освітнього середовища та особистісним становленням майбутнього фахівця. Особливої актуальності набуває дослідження копінгу у студентської молоді, зокрема в контексті формування професійно значущих якостей і готовності до майбутньої діяльності.

Значний внесок у розуміння взаємозв'язку копінг-стратегій і самоефективності студентів зроблено групою авторів (Freire, Ferradás, M. del Regueiro, Rodríguez, Valle & Núñez, 2020) ,

у межах персоно-центрованого підходу доведено, що профілі копінг-поведінки безпосередньо корелюють із рівнем академічної самоефективності та психологічного благополуччя. Крім того, вчений зазначав, що адаптивні стратегії подолання труднощів (проблемно-орієнтований копінг, когнітивна переоцінка) сприяють підвищенню впевненості у власних можливостях, що є важливим компонентом особистісної готовності до професійної діяльності. Крім того, зарубіжні дослідники встановили наявність диференційованих профілів психологічного благополуччя студентів залежно від специфіки застосовуваних копінг-стратегій (Freire, Ferradás, M. del Regueiro, Rodríguez, Valle & Núñez, 2016). Отримані результати свідчать, що домінування унікальних або емоційно-деструктивних форм реагування пов'язане зі зниженням показників психологічного благополуччя, тоді як конструктивні когнітивно-поведінкові стратегії забезпечують ресурсність і стійкість особистості. У контексті підготовки майбутніх психологів такі висновки мають принципове значення, оскільки рівень їхньої професійної ефективності значною мірою залежить від сформованості власних механізмів саморегуляції та стресостійкості.

В українських дослідженнях проблема копіngu розглядається переважно через призму адаптації студентів до умов навчання, формування я-концепції майбутніх психологів тощо (Сорока & Сингаївська, 2022; Харченко & Дудник, 2023). Зокрема, Н. Шеленкова акцентує увагу на ролі копінг-стратегій у процесі адаптації студентів першого року навчання, доводячи, що конструктивні стратегії сприяють успішній інтеграції в нове соціально-освітнє середовище (Шеленкова, 2019). Однак у зазначених працях копінг розглядається переважно як адаптаційний механізм, тоді як його роль у структурі професійної готовності майбутніх психологів потребує подальшої концептуалізації.

На думку дослідників копінг-стратегії включають в себе численні способи поведінки з різноманітними взаємодіями між людиною та середовищем. Таким чином, копінг не є однорідним поняттям (Никоненко & Козачук, 2025).

Окремий напрям становлять дослідження, присвячені копінг-стратегіям у контексті професійної підготовки майбутніх психологів. А. Митник, Е. Івашкевич аналізують вплив інформаційного освітнього простору на формування професійних компетентностей, підкреслюючи значущість адаптивних поведінкових стратегій у процесі навчання (Митник & Івашкевич, 2024). Дослідники обґрунтовують, що ефективне функціонування в умовах цифровізованого освітнього середовища передбачає сформованість когнітивних та поведінкових механізмів подолання інформаційного перевантаження, невизначеності та професійних викликів.

У свою чергу, Д. Супрун наголошує на специфіці професійної підготовки психологів для роботи в системі спеціальної освіти, де підвищене емоційне навантаження та відповідальність зумовлюють необхідність розвинених копінг-компетентностей (Супрун, 2017). Таким чином, копінг розглядається як невід'ємна складова професійної готовності, що забезпечує стійкість до професійного стресу та запобігання емоційному вигоранню.

Актуалізація проблематики копіngu в умовах соціальних криз, зокрема війни, представлена у дослідженні Н. Володарської, яка розглядає копінг-стратегії як чинник розвитку внутрішніх ресурсів студентів та підвищення їхньої психологічної стійкості (Володарська, 2024). В умовах підвищеної невизначеності копінг набуває статусу ключового регуляторного механізму, що забезпечує підтримання професійної спрямованості та особистісної стабільності.

Дослідження А. Черкашина доповнює зазначені підходи аналізом

стресостійкості та стратегій подолання у процесі навчальної діяльності, доводячи, що сформованість конструктивних копінг-стратегій виступає предиктором успішного функціонування студентів у стресогенних умовах освітнього процесу (Черкашина, 2021).

Отже, проаналізувавши наукові дослідження вчених, актуалізується необхідність комплексного теоретико-емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення характеру та сили впливу різних типів копінг-стратегій на структурні компоненти особистісної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності.

**Мета дослідження.** Мета дослідження – теоретично обґрунтувати й емпірично перевірити особливості впливу копінг-стратегій майбутніх психологів на їх особистісну готовність до професійної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній психологічній науці копінг-стратегії розглядаються як системоутворювальний механізм регуляції поведінки особистості в умовах стресу та невизначеності. У концептуальному вимірі копінг визначається як сукупність когнітивних, емоційних і поведінкових зусиль суб'єкта, спрямованих на подолання складних або загрозливих ситуацій та збереження внутрішньої психологічної рівноваги. Водночас у професійному контексті копінг набуває додаткового значення, оскільки визначає здатність майбутнього фахівця ефективно функціонувати в умовах професійного навантаження.

Для майбутніх психологів проблема копіngu є принципово важливою, оскільки їхня професійна діяльність передбачає постійну взаємодію з емоційно насиченими, кризовими та травматичними переживаннями інших людей. Отже, характер індивідуальних стратегій подолання труднощів виступає показником адаптаційного потенціалу та детермінантою особистісної готовності до професійної діяльності.

Теоретичною основою аналізу копінг-стратегій виступає класифікація Р. Лазаруса і С. Фолькман, відповідно до якої виділяються два базові напрями подолання стресу, а саме: проблемно-орієнтований і емоційно-орієнтований (Lazarus & Folkman, 1984). Проблемно-орієнтований копінг спрямований на активну зміну ситуації через аналіз, планування та прийняття рішень. Емоційно-орієнтований копінг забезпечує регуляцію внутрішнього емоційного стану та зниження психоемоційного напруження. У зв'язку з цим, копінг функціонує як механізм узгодження зовнішніх вимог професійної підготовки з внутрішніми ресурсами особистості.

У межах зазначеної концепції Л. Карамушка та Ю. Снігур виділяють вісім основних стратегій: конфронтацію, дистанціювання, самоконтроль, пошук соціальної підтримки, прийняття відповідальності, уникнення, планове вирішення проблеми та позитивну переоцінку (Карамушка & Снігур, 2020). Їх функціональна систематизація дозволяє виділити кілька змістових блоків: активно-проблемно-орієнтовані стратегії (планування розв'язання проблеми, прийняття відповідальності, конструктивна конфронтація) відображають сформованість суб'єктної позиції та готовність брати участь у регуляції складних ситуацій; когнітивно-регулятивні стратегії (самоконтроль, позитивна переоцінка) забезпечують внутрішню стабільність і здатність до рефлексивного переосмислення труднощів; стратегії уникнення та дистанціювання характеризуються зниженням включеності в проблему та відтермінуванням активних дій; пошук соціальної підтримки репрезентує міжособистісний вимір копіngu та відображає здатність до професійної взаємодії.

У контексті дослідження особистісної готовності майбутніх психологів принципове значення має саме якісна характеристика домінуючих копінг-стратегій. Адаптивні способи подолання

труднощів, зокрема планування, прийняття відповідальності, самоконтроль і позитивна переоцінка, які сприяють розвитку стресостійкості, рефлексивності, емоційної регуляції та здатності до конструктивного прийняття професійних рішень. Зазначені характеристики становлять психологічну основу особистісної готовності до професійної діяльності, яка передбачає інтеграцію мотиваційного, когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів.

Натомість домінування стратегій уникнення, пасивного дистанціювання або імпульсивного емоційного реагування може знижувати рівень психологічної витривалості, ускладнювати професійну саморегуляцію та перешкоджати формуванню відповідальної професійної позиції. У підготовці майбутніх психологів це набуває особливої значущості, оскільки неефективні копінг-механізми можуть зумовлювати труднощі в роботі з клієнтами, підвищений ризик емоційного виснаження та недостатню професійну автономність.

У межах академічного середовища копінг-стратегії виконують функцію регулятора навчально-професійної діяльності. Вони впливають на здатність студентів долати інтелектуальні і емоційні труднощі, підтримувати внутрішню мотивацію до професійного розвитку та інтегруватися у професійну спільноту. У зв'язку з цим, копінг виступає важливим психологічним ресурсом, що опосередковує формування особистісної готовності до майбутньої професійної діяльності.

Таким чином, у межах даного дослідження копінг-стратегії розглядаються як структурний компонент особистісної готовності майбутніх психологів. Характер і переважання тих чи інших способів подолання труднощів визначають рівень сформованості професійно значущих якостей, що забезпечують ефективну діяльність у сфері психологічної допомоги, що зумовлює необхідність емпіричного аналізу взаємозв'язку між типами копінгу та

показниками особистісної готовності до професійної діяльності.

У межах даного дослідження категорія **особистісної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності** трактується як інтегративна психологічна характеристика, що відображає ступінь сформованості внутрішніх ресурсів, необхідних для ефективного здійснення професійних функцій у сфері психологічної допомоги. На відміну від результативних показників діяльності, особистісна готовність розглядається як потенціал, який забезпечує здатність суб'єкта усвідомлено включатися в професійну взаємодію, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та зберігати психологічну стабільність під впливом стресогенних чинників.

У цьому контексті особистісна готовність передбачає сформованість суб'єктної позиції майбутнього фахівця, його здатність до відповідального професійного вибору, конструктивного подолання труднощів і регуляції власних емоційних станів. Вона охоплює наявність стійкої пізнавально-професійної мотивації, орієнтацію на якісне надання психологічної допомоги, готовність до рефлексивного аналізу власної діяльності та здатність ефективно функціонувати в системі міжособистісних і професійних відносин.

Таким чином, особистісна готовність включає розвинені механізми саморегуляції, емоційної стійкості, адаптивності та конструктивного реагування на професійні виклики. Саме якість сформованих копінг-стратегій значною мірою визначає рівень цієї готовності, оскільки способи подолання труднощів виступають психологічною основою професійної поведінки майбутнього психолога.

З метою структуризації змісту особистісної готовності у межах нашого дослідження виокремлюються п'ять ключових компонентів (мотиваційно-ціннісний, когнітивно-рефлексивний, емоційно-регулятивний, поведінково-

операційний, соціально-комунікаційний), які утворюють її внутрішню архітектуру та забезпечують цілісність цього феномену.

Запропонована структура відображає інтегративний характер особистісної готовності до професійної діяльності та демонструє системний зв'язок її компонентів із типами копінг-стратегій, що виступають регулятивним механізмом формування професійно значущих якостей майбутнього психолога. Саме така теоретична модель зумовила необхідність її емпіричної перевірки, спрямованої на виявлення реальних взаємозв'язків між копінг-стратегіями та структурними складовими особистісної готовності.

З цією метою у 2025 році було організовано емпіричне дослідження на базі трьох закладів вищої освіти України, що здійснюють підготовку здобувачів за спеціальністю 053 «Психологія».

У дослідженні взяли участь 210 студентів 2-4 курсів бакалаврату та магістратури. Середній вік респондентів становив 20,8 років ( $SD = 1,7$ ). Гендерна структура вибірки відображає типову для психологічних спеціальностей диспропорцію: 79 % – жінки, 21 % – чоловіки. Вибірка формувалася методом добровільної участі з дотриманням принципів анонімності та інформативної згоди.

Для оцінювання особливостей копінг-поведінки майбутніх психологів у дослідженні застосовано україномовну адаптацію опитувальника **Brief COPE** (Yablonska, Vernyk & Haivoronskyi, 2023), який є стандартизованим інструментом діагностики індивідуального репертуару стратегій подолання стресових ситуацій. Методика дозволяє здійснити диференційований аналіз як адаптивних (проблемно-орієнтованих та емоційно-регулятивних), так і дезадаптивних (унікальних) стратегій копіngu, що забезпечує комплексне вивчення механізмів реагування особистості на стрес.

Структура опитувальника включає 14 підшкал, кожна з яких відображає

окрему стратегію подолання труднощів, а саме: Active Coping (активне подолання), Planning (планування), Instrumental Support (звернення за практичною підтримкою), Emotional Support (звернення за емоційною підтримкою), Positive Reframing (позитивна переоцінка), Acceptance (прийняття), Humor (гумор), Religion (звернення до релігійних переконань як ресурсу подолання), Self-Distracton (самовідволікання), Denial (заперечення), Behavioral Disengagement (поведінкове відсторонення), Venting (вираження емоцій), Substance Use (використання психоактивних речовин) та Self-Blame (самозвинувачення).

Аналіз середніх значень за підшкалами опитувальника Brief COPE засвідчив, що показники варіюють у межах від 1,34 до 2,41 бала (за чотирибальною шкалою оцінювання). Найвищі середні значення зафіксовано за адаптивними стратегіями – Active Coping (активне подолання), Planning (планування) та Positive Reframing (позитивна переоцінка), що свідчить про переважання конструктивних способів реагування на стресові ситуації у вибірці майбутніх психологів.

Найнижчі середні значення виявлено за підшкалами Substance Use (вживання психоактивних речовин), Behavioral Disengagement (поведінкове відсторонення) та Self-Blame (самозвинувачення), що вказує на відносно низьку представленість дезадаптивних форм копіngu.

Отримані дані дозволяють зробити висновки про домінування адаптивного копінг-профілю у досліджуваній вибірці.

З метою встановлення характеру зв'язку між копінг-стратегіями та структурними компонентами особистісної готовності до професійної діяльності статистична перевірка взаємозв'язків здійснювалася шляхом обчислення коефіцієнта кореляції Пірсона ( $n = 210$ ).

У таблиці 2 представлено кореляційні зв'язки між копінг-стратегіями та компонентами особистісної готовності.



Таблиця 1

**Кореляційні зв'язки між копінг-стратегіями та компонентами особистісної готовності (n = 210)**

| Копінг-стратегія          | Мотиваційно-ціннісний | Когнітивно-рефлексивний | Емоційно-регулятивний | Поведінково-операційний | Соціально-комунікативний |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| Активне подолання         | 0,48**                | 0,42**                  | 0,31**                | 0,61**                  | 0,37**                   |
| Планування                | 0,44**                | 0,53**                  | 0,29**                | 0,58**                  | 0,34**                   |
| Позитивна переоцінка      | 0,51**                | 0,47**                  | 0,55**                | 0,39**                  | 0,36**                   |
| Прийняття                 | 0,33**                | 0,38**                  | 0,49**                | 0,28**                  | 0,22*                    |
| Інструментальна підтримка | 0,29**                | 0,26**                  | 0,24**                | 0,35**                  | 0,54**                   |
| Самозвинувачення          | -0,46**               | -0,41**                 | -0,52**               | -0,38**                 | -0,27**                  |
| Поведінкове відсторонення | -0,49**               | -0,45**                 | -0,57**               | -0,44**                 | -0,31**                  |

Примітка: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$

Отримані результати кореляційного аналізу засвідчують наявність системного та статистично значущого взаємозв'язку між переліком копінг-стратегій майбутніх психологів та структурними компонентами їх особистісної готовності до професійної діяльності. Виявлені закономірності дозволяють інтерпретувати копінг як ситуативний спосіб реагування на стрес та інтегральний психологічний ресурс професійного становлення.

Позитивні кореляційні зв'язки між стратегією активного подолання та поведінково-операційним компонентом ( $r = 0,61$ ;  $p \leq 0,01$ ) свідчать про те, що орієнтація на активне вирішення проблем безпосередньо пов'язана з готовністю до здійснення професійних дій, здатністю брати відповідальність та реалізовувати професійні функції в умовах невизначеності. Це логічно узгоджується з діяльнісною природою професії психолога, яка передбачає ініціативність, практичну компетентність та здатність до оперативного реагування.

Високий рівень зв'язку між плануванням та когнітивно-рефлексивним компонентом ( $r = 0,53$ ;  $p \leq 0,01$ ) підтверджує, що стратегічне мислення, прогнозування наслідків та структурованість дій є важливими чинниками сформованості професійної рефлексії. Планування як когнітивна стратегія виступає механізмом інтеграції досвіду, що забезпечує професійну усвідомленість та аналітичність майбутнього фахівця.

Особливо значущим є зв'язок між позитивною переоцінкою та емоційно-регулятивним компонентом ( $r = 0,55$ ;  $p \leq 0,01$ ), що означає про здатність майбутніх психологів до когнітивного переосмислення складних ситуацій виступає психологічною основою емоційної стабільності, стресостійкості та внутрішньої врівноваженості. Для майбутнього психолога це має принципове значення, оскільки професійна діяльність пов'язана з високим рівнем емоційної залученості та контактом із переживаннями клієнтів.

Значущі позитивні кореляції між інструментальною підтримкою та соціально-комунікативним компонентом ( $r = 0,54$ ;  $p \leq 0,01$ ) відображають професійну релевантність здатності до міжособистісної взаємодії та використання ресурсів соціального середовища. Звернення по допомогу не є показником слабкості, а свідчить про сформовану професійну позицію та розвиток комунікативної компетентності.

Натомість стратегії поведінкового відсторонення та самозвинувачення виявили стабільні негативні зв'язки з усіма компонентами особистісної готовності, найбільш виражені з емоційно-регулятивним ( $r = -0,57$ ;  $p \leq 0,01$ ) та мотиваційно-ціннісним компонентами ( $r = -0,49$ ;  $p \leq 0,01$ ). Отримані результати вказують на те, що уникнення проблем та фіксація на власній провині підривають внутрішню мотивацію, знижують рівень професійної впевненості та ускладнюють формування емоційної стійкості.

Таким чином, виявлені закономірності дозволяють констатувати, що адаптивні копінг-стратегії (активне подолання, планування, позитивна переоцінка, прийняття) виконують функцію внутрішніх психологічних ресурсів формування особистісної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності, тоді як дезадаптивні стратегії (поведінкове відсторонення, самозвинувачення) виступають факторами ризику її зниження.

З метою визначення внеску окремих копінг-стратегій у формування особистісної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності було здійснено множинний лінійний регресійний аналіз із покроковим включенням незалежних змінних (метод *stepwise*). Залежною змінною виступав інтегральний індекс особистісної готовності, тоді як незалежними змінними – 14 копінг-стратегій, операціоналізованих за допомогою опитувальника Brief COPE.

Отримана модель є статистично значущою ( $R^2 = 0,52$ ;  $F = 41,6$ ;  $p \leq 0,001$ ), що

свідчить про пояснення 52 % варіативності інтегрального показника особистісної готовності. Такий рівень поясненої дисперсії дозволяє розглядати копінг-стратегії як суттєвий психологічний чинник професійного становлення майбутніх психологів.

У фінальну модель увійшли п'ять статистично значущих предикторів, які демонструють як позитивний, так і негативний вплив на залежну змінну.

Найбільшу роль у формування інтегрального показника готовності здійснює стратегія Active Coping (активне подолання) ( $\beta = 0,34$ ;  $p \leq 0,001$ ), яка відображає орієнтацію особистості на конструктивне вирішення проблемних ситуацій, мобілізацію внутрішніх ресурсів та ініціативність у складних умовах.

Другим за силою позитивним предиктором виступає Positive Reframing (позитивна когнітивна переоцінка) ( $\beta = 0,29$ ;  $p \leq 0,001$ ), яка забезпечує адаптивне осмислення труднощів та сприяє підтриманню емоційної стабільності. Значущість даного показника підтверджує роль когнітивних механізмів регуляції у структурі особистісної готовності до професійної діяльності.

Статистично значущий позитивний вплив також має стратегія Planning (планування) ( $\beta = 0,21$ ;  $p = 0,001$ ), що відображає здатність до прогнозування, структурованості професійних дій та стратегічного мислення. Отримані дані свідчать про важливість когнітивної організації діяльності для формування операційної та рефлексивної складових професійної готовності.

Натомість дезадаптивні стратегії – Behavioral Disengagement (поведінкове відсторонення) ( $\beta = -0,27$ ;  $p \leq 0,001$ ) та Self-Blame (самозвинувачення) ( $\beta = -0,19$ ;  $p = 0,002$ ) продемонстрували статистично значущий негативний внесок у модель. Це означає, що тенденція до уникнення активної взаємодії з проблемною ситуацією та схильність до надмірної самокритики знижують рівень сформованості мотиваційно-ціннісного, емоційно-

регулятивного та поведінково-операційного компонентів особистісної готовності.

Таким чином, результати множинного регресійного аналізу дозволяють констатувати, що адаптивні копінг-стратегії, зокрема, активне подолання, позитивна когнітивна переоцінка та планування виступають найбільш вагомими позитивними предикторами особистісної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності. Водночас дезадаптивні форми копінгу, зокрема поведінкове відсторонення та самозвинувачення, статистично значуще знижують рівень інтегральної професійної готовності.

Отримані результати підтверджують системний прогностичний характер копінг-репертуару та його структуроутворюючу роль у процесі професійного становлення майбутнього психолога. Встановлений рівень поясненої дисперсії (52 %) свідчить про суттєвий внесок механізмів подолання стресу у формування особистісних ресурсів професійної діяльності.

З огляду на це, доцільним є включення цілеспрямованих програм розвитку адаптивних копінг-стратегій до змісту професійної підготовки майбутніх психологів як одного з механізмів підвищення їх особистісної та професійної готовності до діяльності.

**Висновки.** У дослідженні теоретично обґрунтовано та емпірично

підтверджено модель впливу копінг-стратегій на особистісну готовність майбутніх психологів до професійної діяльності. Встановлено, що копінг-репертуар виступає системним регулятивним механізмом, який інтегрує мотиваційно-ціннісний, когнітивно-рефлексивний, емоційно-регулятивний, поведінково-операційний та соціально-комунікативний компоненти особистісної готовності.

Доведено, що конструктивні стратегії подолання труднощів (активне подолання, планування, позитивна когнітивна переоцінка) є значущими позитивними предикторами сформованості професійної готовності, тоді як дезадаптивні форми копінгу (поведінкове відсторонення, самозвинувачення) знижують її рівень. Виявлений рівень поясненої дисперсії інтегрального показника готовності підтверджує вагомий внесок механізмів подолання стресу у формування внутрішніх ресурсів професійного становлення.

Отримані результати дозволяють розглядати розвиток адаптивних копінг-стратегій як психологічну умову підвищення особистісної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності та обґрунтовують необхідність їх цілеспрямованого формування у процесі професійної підготовки.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

## Література:

1. Володарська, Н. (2024). Розгляд копінг-стратегій як фактор розвитку внутрішніх ресурсів студентів в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*, 4(32), 1269–1282. DOI:

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-1269-1282](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-1269-1282)

2. Карамушка, Л., & Снігур, Ю. (2020). Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості

- та організації. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, Т.1, 55, 15–21.
3. Никоненко, О., & Козачук, В. (2025). Теоретико-методологічні аспекти дослідження копінгу як психологічної стратегії подолання стресу. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 3(79), 429–436. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-429-436>. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/8307>
4. Сорока, І., & Сингаївська, І. (2022). Управління міжособистісними конфліктами у студентському середовищі: результати впровадження навчального курсу. *Psychological journal*, Т. 8, 1(57), 18–31. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.2>. <https://apsijournal.com/index.php/psjournal/article/view/1410/841>
5. Харченко, Н., & Дудник, О. (2023). Особливості як-концепції майбутніх психологів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(72), 228–234. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-228-234>
6. Черкашин, А. (2021). Стресостійкість та копінг-стратегії поведінки студентів під час освітнього процесу у закладах вищої освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 1, 98–107.
7. Шеленкова, Н. (2019). Дослідження копінг-стратегій в процесі адаптації студентів першого року навчання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 1, 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-1-11>
8. Шинкаренко, Ю. (2024). Методологічні підходи до вивчення розвитку копінг-стратегій у майбутніх психологів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 286–294. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-286-294>
9. Cornett, M., Palermo, C., & Ash, S. (2022). Professional identity research in the health professions – a scoping review. *Advances in Health Sciences Education*, 28(2), 589–642. <https://doi.org/10.1007/s10459-022-10171-1>
10. Freire, C., Ferradás, M. del M., Regueiro, B., Rodríguez, S., Valle, A., & Núñez, J. C. (2020). Coping strategies and self-efficacy in university students: A person-centered approach. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00841>
11. Freire, C., Ferradás, M. del M., Valle, A., Núñez, J. C., & Vallejo, G. (2016). Profiles of psychological well-being and coping strategies among university students. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.015546>
12. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
13. Mytnyk, A., Ivashkevych, E., Chanchykov, I., Predko, V., & Stakhova, O. (2023). Professional training of future psychologists in the information space in higher education institutions. *Amazonia Investiga*, 12(61), 112–121. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.12>
14. Suprun, D. (2017). Professional training of psychologists in the field of special education. *IJPINT*, 4(2), 90–96. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.5918>
15. Yablonska, T., Vernyk, O., & Haivoronskyi, H. (2023). Ukrainian adaptation of the Brief-COPE questionnaire. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, 10, 66–89. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2023-10-4>

УДК: 340.6:159.9.019.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-488-496

Дата надходження: 26.02.2026

Дата прийняття до друку: 24.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ФЕНОМЕНОЛОГІЧНИЙ МЕТОД ГЕШТАЛЬТ-ПІДХОДУ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ЕКСПЕРТИЗИ ОСОБИСТОСТІ

Олеся Прытула<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Канд. психол. наук, старший викладач кафедри психології та соціальної роботи Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль, Україна, e-mail: o.prytula@wunu.edu.ua, доцент кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PrytulaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4257-6342>

## PHENOMENOLOGICAL METHOD OF THE GESTALT APPROACH IN PSYCHOLOGICAL PERSONALITY ASSESSMENT

Olesia Prytula<sup>1</sup>

<sup>1</sup>PhD (Psychological sciences), Senior Lecturer at the Department of Psychology and Social Work, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, e-mail: o.prytula@wunu.edu.ua, Associate Professor at the Department of Psychology, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PrytulaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4257-6342>

**Анотація.** Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню та практичному осмисленню феноменологічного методу гештальт-підходу в психологічній експертизі особистості. Розкрито філософські засади феноменологічного підходу в гештальт-психології, зокрема принципи «тут і зараз», поля, контакту та усвідомлення. Визначено специфіку застосування феноменологічних технік у судово-психологічній, клінічній та психодіагностичній експертизі. Проаналізовано можливості феноменологічного інтерв'ю, спостереження за невербальними проявами та аналізу механізмів переривання контакту як інструментів психологічного дослідження особистості під експертного. Виявлено переваги та обмеження гештальт-підходу в контексті нормативних вимог до психологічного висновку. Запропоновано авторську модель інтеграції феноменологічних технік у процедуру психологічного обстеження, що поєднує якісну глибину феноменологічного дослідження з методологічною прозорістю. Розгорнута типологія механізмів переривання контакту: інтродекція, проекція, ретрофлексія, дефлексія, конфлюєнція забезпечує фахівця операційними поняттями для структурування феноменологічних спостережень і включення їх у психологічний висновок. Запропонована модель інтеграції феноменологічних технік поєднує якісну глибину феноменологічного дослідження з методологічною прозорістю, необхідною для оформлення повноцінного експертного висновку. Перспективами подальших досліджень є розробка стандартизованих протоколів феноменологічного дослідження для різних видів психологічної експертизи та емпіричне вивчення валідності феноменологічних даних відносно традиційних психодіагностичних методів.

**Ключові слова:** феноменологічний метод, гештальт-підхід, психологічна експертиза, особистість, поле, контакт, усвідомлення, принцип «тут і зараз».

**Формули:** 0, **рис.** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 7

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical substantiation and practical comprehension of the phenomenological method of the Gestalt approach in the psychological examination of personality. The philosophical foundations of the phenomenological approach in Gestalt psychology are disclosed, in particular the principles of "here and now", field, contact and awareness. The specifics of the application of phenomenological techniques in forensic psychological, clinical and psychodiagnostic examination are determined. The possibilities of phenomenological interview, observation of non-verbal manifestations and analysis of contact interruption mechanisms as instruments of psychological research of the examined person's personality are analyzed. The advantages and limitations of the Gestalt approach in the context of normative requirements for psychological conclusions are identified. An original model for integrating phenomenological techniques into the psychological examination procedure is proposed, combining the qualitative depth of phenomenological research with methodological transparency. A detailed typology of contact interruption mechanisms: introjection, projection, retroflexion, deflection, confluence provides the specialist with operational concepts for structuring phenomenological observations and including them in a psychological conclusion. The proposed model of integration of phenomenological techniques combines the qualitative depth of phenomenological

*research with the methodological transparency necessary for drawing up a full-fledged expert conclusion. Prospects for further research include the development of standardized protocols of phenomenological research for various types of psychological examination and empirical study of the validity of phenomenological data in relation to traditional psychodiagnostic methods.*

**Keywords:** *phenomenological method, Gestalt approach, psychological examination, personality, field, contact, awareness, "here and now" principle.*

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

### **Постановка проблеми.**

Психологічна експертиза є унікальною серед послуг, які надають професійні психологи. На відміну від психотерапії, де клієнти звертаються за допомогою самостійно, послуги психологічної експертизи нерідко ініціюються третіми сторонами: судовими органами, роботодавцями, освітніми установами або медичними закладами. З огляду на це, породжується складна система взаємовідносин між підекспертним, замовником і виконавцем експертизи, що вимагає чіткого методологічного підґрунтя.

Традиційні підходи до психологічної експертизи базуються переважно на стандартизованих психодіагностичних методах – тести, опитувальники, проєктивні методики. Попри їхню валідність і надійність, перелічені інструменти нерідко залишають поза увагою суб'єктивний вимір досвіду особистості особливо те, як людина переживає свою ситуацію, якими є її феноменологічні патерни сприйняття, реагування та взаємодії зі світом.

Гештальт-підхід, що ґрунтується на феноменологічній традиції Едмунта Гусерля (Husserl, 2003) та екзистенційній філософії Мартіна Хайдеггера, пропонує якісно іншу методологію: засновану на безпосередньому спостереженні, усвідомленні процесів у теперішньому часі та цілісному розумінні особистості в її феноменологічному полі. Систематичне застосування феноменологічного методу гештальт-підходу в психологічній експертизі залишається недостатньо дослідженим, що й обумовлює актуальність даної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади феноменологічного методу в психології розробляли Е. Гусерль, М. Хайдеггер,

М. Мерло-Понті. Безпосередньо в гештальт-підході феноменологічний підхід концептуалізували Ф. Перлз, Л. Перлз і П. Гудман, а також Г. Йонтеф та І. й М. Польстери. Теорію поля як методологічну основу гештальту систематизував К. Левін.

У галузі психологічної експертизи питання методологічного забезпечення досліджували Н. Буняк, Л. Магдисюк, І. Черезова, А. Яблонський та інші представники судово-психологічної науки. Феноменологічні підходи до психологічної діагностики розглядали Л. Фінлей та ряд зарубіжних дослідників. Проте питання інтеграції феноменологічного методу гештальт-підходу безпосередньо в практику психологічної експертизи особистості залишається практично не дослідженим у вітчизняній науковій літературі.

**Формулювання цілей статті.** У статті розглядається теоретичне обґрунтування та практичне осмислення феноменологічного методу гештальт-підходу в психологічній експертизі особистості. Мета – висвітлити теоретичні засади феноменологічного методу в гештальт-підході; визначити ключові поняття та принципи, релевантні для психологічної експертизи; проаналізувати специфіку застосування феноменологічних технік у різних видах психологічної експертизи; запропонувати модель інтеграції гештальт-підходу в експертну практику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Феноменологічний метод у гештальт-підході бере початок із філософської традиції Е. Гусерля, який сформулював принцип «повернення до самих речей» – до безпосереднього досвіду свідомості, очищеного від теоретичних передсудів (Husserl, 2003). Засновники

гештальт-терапії Ф. Перлз, Л. Перлз і П. Гудман творчо переосмислили феноменологічний метод, надавши йому психологічного та терапевтичного змісту. Центральним стало поняття усвідомлення (awareness) живого, безпосереднього контакту з власним досвідом у теперішньому часі (Perls, Hefferline & Goodman, 1951).

Феноменологічний метод у гештальт-підході базується на кількох фундаментальних принципах. Принцип «тут і зараз» передбачає фокусування уваги на актуальному моменті та поточному переживанні. Принцип феноменологічного дослідження вимагає від фахівця «епохе» – тимчасового виключення теоретичних гіпотез задля відкритого сприйняття досвіду підекспертного. Принцип поля акцентує на тому, що особистість не може розглядатися ізольовано від свого соціального, культурного та екзистенційного контексту (Lewin, 1951). Принцип контакту описує, яким чином особистість взаємодіє із середовищем та де проходить межа між «Я» та «не-Я».

Психологічна експертиза як прикладна галузь висуває до застосовуваних методів низку вимог: валідність, надійність, відтворюваність результатів, можливість документування. На перший погляд, феноменологічний метод може видаватися несумісним із цими вимогами через його суб'єктивний характер. Однак це протиріччя є значною мірою уявним: феноменологічний підхід не відкидає об'єктивності, а розширює її поняття, включаючи структуровану суб'єктивність – систематичне та відтворюване дослідження досвіду за допомогою перевірених процедур (Finlay, 2011).

У судово-психологічній експертизі феноменологічний метод гештальт-підходу може застосовуватися насамперед при дослідженні психічного стану особи, оцінці здатності до вільного волевиявлення та визначенні особистісних характеристик, що мають значення для справи. Техніка феноменологічного інтерв'ю передбачає

відкриті питання, спрямовані на опис досвіду підекспертного: «Що ви відчуваєте, коли говорите про це?», «Як це є для вас зараз?», «Що відбувається у вашому тілі в цей момент?». Ці питання дозволяють отримати доступ до феноменологічного пласту переживань, недоступного при стандартизованому опитуванні.

Спостереження за невербальними проявами – мімікою, позою, диханням, жестикуляцією – є важливим джерелом феноменологічної інформації. В гештальт-підході тіло розуміється як носій невисловленого досвіду, і його прояви можуть свідчити про психічні стани, що не знаходять вербального вираження. Особливо важливо при дослідженні осіб, схильних до дисимуляції або що мають труднощі з рефлексією (Yontef, 1993).

Аналіз механізмів переривання контакту дозволяє виявити характерні для особи психологічні захисти. Зокрема, виражена ретрофлексія (звернення імпульсу проти себе) може свідчити про аутоагресивні тенденції; конфлюєнція – про труднощі з диференціацією Я від середовища; проекція – про схильність приписувати іншим власні імпульси; інтроекція – про засвоєні без критичного осмислення настанови та переконання.

У клінічній психологічній експертизі феноменологічний метод набуває особливого значення при диференційній діагностиці та оцінці тяжкості психічних порушень. Поняття «фігура і фон» знаходить застосування при аналізі уваги та свідомості: те, що виступає як фігура для підекспертного, і те, що залишається фоном, дає важливу інформацію про актуальний психічний стан і особистісні пріоритети. У психодіагностичній експертизі феноменологічний підхід дозволяє оцінити ступінь усвідомленості особи, її здатність до рефлексії та гнучкість у контакті із середовищем.

Феноменологічний метод гештальт-підходу має низку суттєвих переваг у контексті психологічної експертизи. По-перше, він забезпечує доступ до суб'єктивного виміру особистісного



функціонування. По-друге, є більш екологічно валідним, дозволяючи спостерігати особистість у живому контакті. По-третє, є чутливим до культурних і контекстуальних відмінностей, оскільки виходить із досвіду конкретної людини.

Водночас феноменологічний метод має обмеження. Насамперед, результати феноменологічного дослідження важко стандартизувати та верифікувати, що ускладнює їх представлення у форматі, прийнятному для судових і адміністративних процедур. Крім того, метод є вимогливим до кваліфікації фахівця. Ще одним обмеженням є складність розмежування між феноменологічними спостереженнями та інтерпретаціями дослідника.

З урахуванням переваг і обмежень пропонується модель інтеграції феноменологічного методу в психологічну експертизу, що включає три компоненти. Перший – феноменологічне інтерв'ю як структурована бесіда, що поєднує відкриті питання про досвід із цілеспрямованим спостереженням за невербальними проявами. Другий – аналіз процесу контакту – передбачає систематичне спостереження за механізмами переривання контакту впродовж усієї процедури обстеження. Третій – інтеграція феноменологічних даних у висновок, передбачає чітке розмежування між описом спостережуваних феноменів та їх інтерпретацією.

Особливої уваги в контексті психологічної експертизи заслуговує поняття феноменологічного усвідомлення як діагностичного конструкту. Г. Йонтеф розрізняє три рівні усвідомлення: усвідомлення зовнішнього середовища (сенсорні враження, об'єкти та події зовнішнього світу), усвідомлення внутрішнього середовища (тілесні відчуття, емоції, потреби) та усвідомлення фантазійної зони (думки, спогади, фантазії, плани) (Yontef, 1993). Диференційована оцінка цих рівнів дозволяє виявити зони звуження або викривлення усвідомлення,

характерні для різних психологічних станів і розладів.

При проведенні психологічної експертизи фахівець, орієнтований на феноменологічний підхід, систематично відстежує, на якому рівні усвідомлення переважно функціонує підекспертний. Особи з вираженою тривожністю або посттравматичними симптомами нерідко демонструють звуження усвідомлення до фантазійної зони – вони живуть переважно у спогадах або антиципаторних тривогах, слабо диференціюючи актуальний сенсорний та емоційний досвід. Особи з дисоціативними розладами можуть виявляти різкі переходи між рівнями усвідомлення або блокування доступу до певних зон досвіду. Дані феноменологічні патерни є діагностично значущими і можуть бути зафіксовані в структурованому феноменологічному описі.

Важливим інструментом феноменологічного дослідження в контексті експертизи є техніка «відслідковування» (tracking) – послідовного, крок за кроком спостереження за тим, як розгортається досвід підекспертного в режимі реального часу. Фахівець фіксує мікродинаміку: зміни в диханні, м'язовому тонусі, контакті очима, темпі мовлення, характері жестикуляції, а також переходи між тематичними зонами та точки, в яких підекспертний «виходить» із безпосереднього досвіду і переходить до узагальнень або раціоналізацій. Систематизовані спостереження у формі структурованого протоколу, складають феноменологічну основу для подальших висновків.

Теорія поля Курта Левіна, що є однією з концептуальних основ гештальт-підходу, пропонує специфічну методологію розуміння психологічних феноменів: будь-яка поведінка, переживання чи психічний стан розглядаються як функція всього поля, а саме сукупності взаємозалежних чинників, що існують у певний момент часу (Lewin, 1951). Для психологічної

експертизи дана концепція має принципове значення та вимагає від фахівця не ізолювати особистісні характеристики підекспертного від контексту, в якому вони виявляються, а системно аналізувати їхній взаємозв'язок із ситуативними, соціальними, культурними та часовими чинниками.

Застосування принципу поля в судово-психологічній експертизі передбачає, зокрема, врахування того, в якому полі перебуває підекспертний під час обстеження: ситуація експертизи сама по собі є потужним полем, що впливає на поведінку та переживання досліджуваної особи. Тривога очікування, невизначеність щодо наслідків, присутність офіційної інституції. Відзначені чинники формують феноменологічне поле підекспертного та можуть суттєво змінювати характер його реагування.

Феноменологічно орієнтований фахівець враховує дану динаміку, відрізняючи реакції на ситуацію експертизи від стійких особистісних характеристик.

Поняття «гарячої точки» (hot spot) у гештальт-підході описує момент, коли підекспертний стикається в безпосередньому досвіді з емоційно значущим матеріалом, і реагує на нього помітними змінами в поведінці та фізіологічних проявах. Ідентифікація гарячих точок під час феноменологічного інтерв'ю дозволяє фахівцеві виявити ключові теми та конфлікти, що структурують переживання підекспертного. У судово-психологічній практиці це може допомогти, наприклад, у диференціації симуляції від справжніх психічних порушень: особа, яка симулює стан, як правило, не демонструє мимовільних фізіологічних і поведінкових реакцій, характерних для автентичного зіткнення з психотравматичним матеріалом.

Тілесний вимір феноменологічного дослідження посідає особливе місце в гештальт-підході. Дж. Кепнер розробив концепцію тілесного процесу (body process), відповідно до якої тіло є не просто

фізичним субстратом психічних явищ, а активним учасником феноменологічного поля, тобто є носієм несвідомого досвіду, заблокованих емоцій і хронічно напружених патернів реагування. У контексті психологічної експертизи спостереження за тілесним процесом підекспертного є важливим джерелом діагностичної інформації, особливо коли вербальний самозвіт ненадійний або недоступний.

Характерні патерни тілесного реагування мають диференційно-діагностичне значення. Наприклад, хронічна гіпервентиляція у поєднанні з м'язовою ригідністю та звуженим зоровим контактом може свідчити про стійкий стан фізіологічної гіперзбудженості, характерний для посттравматичного стресового розладу. Відсутність виразних тілесних реакцій при обговоренні емоційно навантаженого матеріалу – «тілесна анестезія» – може бути проявом дисоціативного захисту або вираженого алекситимічного функціонування. Тілесні феномени, зафіксовані в структурованому спостереженні, можуть суттєво доповнити картину, отриману за допомогою стандартизованих психодіагностичних методів.

Методологічно важливим є розрізнення між описом тілесних феноменів і їхньою інтерпретацією. Феноменологічний принцип вимагає спочатку ретельно описати те, що спостерігається – «підекспертний стиснув руки, дихання стало поверхневим, голос знизився». Лише після цього, з чітким зазначенням меж висновку, перейти до інтерпретації: «дані прояви можуть свідчити про виникнення тривоги при обговоренні теми Х». Відмінність між рівнем спостереження та рівнем інтерпретації є принципово важливим для методологічної строгості психологічного висновку.

Механізми переривання контакту в гештальт-підході утворюють розгорнуту типологію психологічних захистів, кожен із яких має специфічне феноменологічне

вираження та діагностичну значущість для психологічної експертизи. Розглянемо їх детальніше в контексті експертної практики.

Інтроекція – засвоєння чужого досвіду, переконань або норм без критичного опрацювання виявляється у схильності підекспертного говорити про себе мовою чужих визначень: «мені завжди казали, що я...», «я такий, бо...». В контексті судово-психологічної експертизи виражена інтроекція може свідчити про підвищену сугестивність та конформність, що є діагностично значущим при оцінці здатності особи протистояти психологічному тиску. Для осіб із вираженою інтроективною організацією характерна також слабка диференціація власних потреб від нав'язаних соціальних очікувань, що може бути важливим при оцінці вольової сфери.

Проекція – приписування власних переживань, імпульсів або якостей іншим у феноменологічному спостереженні виявляється через характерний мовний паттерн: підекспертний говорить про себе в третій особі або приписує власні стани оточуючим: «всі хочуть мені нашкодити», «вони думають, що...». Виражена проекція як стійкий механізм контактної межі може свідчити про параноїдні тенденції або про глибший захист від усвідомлення власних агресивних або тривожних імпульсів. Диференціація ситуативної проекції від структурної є важливим завданням феноменологічного дослідження (Yontef, 1993).

Ретрофлексія – звернення дії або почуття проти себе замість їхнього спрямування назовні феноменологічно виявляється через тілесні патерни: стиснуті щелепи, схрещені руки, самодотики, а також через характерне мовлення («я змушую себе», «я забороняю собі»). Виражена ретрофлексія є діагностично значущою при оцінці ризику аутоагресивної поведінки та суїцидальних тенденцій, а також при дослідженні осіб із психосоматичними розладами. Важливо, що тілесні прояви ретрофлексії можуть

бути присутніми навіть тоді, коли підекспертний вербально заперечує будь-які агресивні або аутоагресивні тенденції (Kerper, 1987).

Дефлексія – ухилення від прямого контакту шляхом відведення уваги, іронії, узагальнень або зміни теми у феноменологічному спостереженні виявляється через характерні стратегії уникнення: підекспертний починає говорити «загалом», переходить на жарти, раптово змінює тему або дає розгорнуті відповіді, що не стосуються питання. Дефлексія як домінуючий механізм може свідчити про виражену тривогу контакту, страх уразливості або про свідоме ухилення від певних тем, що є важливим для оцінки достовірності показань і щирості взаємодії з фахівцем.

Особливе місце феноменологічний метод гештальт-підходу посідає при психологічній експертизі осіб із розладами особистості. На відміну від категоріальних діагностичних систем (МКХ-11, DSM-5), що описують розлади особистості через набір ознак, феноменологічний підхід фокусується на характерних патернах контактування із середовищем, специфіці організації досвіду та домінуючих механізмах переривання контакту, що дозволяє отримати більш динамічну та клінічно насичену картину особистісного функціонування.

Зокрема, при дослідженні осіб із нарцисичними рисами особистості феноменологічне спостереження виявляє характерну нестійкість контактної межі: особа або конфлюентно злита з грандіозним образом Я, або різко відмежована від будь-якого зворотного зв'язку, що суперечить цьому образу. Тілесно це може виявлятися через постуральну ригідність та показну впевненість у ситуаціях, де очікується вразливість. Феноменологічна картина суттєво доповнює дані стандартизованих опитувальників і може бути корисною, зокрема, при визначенні меж дієздатності або оцінці здатності до батьківської функції.

При психологічній експертизі осіб із прикордонною організацією особистості феноменологічне спостереження фіксує характерну нестабільність контактної межі: різкі переходи між конфлюєнцією та ізоляцією, виражена реактивність на ситуацію контакту з фахівцем, труднощі з підтриманням стійкого фону при зміні фігури. Тілесно це виявляється через лабільність вегетативних реакцій, різкі зміни м'язового тону та виразу обличчя. Відмічені феноменологічні прояви є діагностично значущими в контексті судово-психологічної експертизи, зокрема при оцінці впливу афекту на поведінку.

Окремим напрямом застосування феноменологічного методу є оцінка психічного стану особи в юридично значущій ситуації при вчиненні правопорушення, підписанні договору, складанні заповіту тощо. Стандартні ретроспективні методи дослідження мають суттєвий недолік: вони спираються на вербальний звіт особи про пережите, який підлягає спотворенням пам'яті, захисним механізмам та свідомій корекції. Феноменологічний підхід пропонує альтернативну стратегію: дослідження того, яким є поточний стосунок особи з пережитою подією, як вона актуально організує свій досвід, пов'язаний із нею.

Техніка «повернення до події» у феноменологічному контексті передбачає не просто розповідь про те, що сталося, а занурення у феноменологічний простір події, а також актуалізацію тілесних відчуттів, емоцій та образів, пов'язаних із нею. Спостереження за тим, як підекспертний організовує процес, чи здатний він диференціювати компоненти досвіду, чи виявляє виражену дисоціацію або злиття з матеріалом, яким є характер тілесного реагування, чи дає цінну інформацію про феноменологічну структуру переживання юридично значущої події. Інформація, оформлена у вигляді структурованого феноменологічного опису з чіткими посиланнями на спостережувані

поведінкові та тілесні прояви, може суттєво збагатити психологічний висновок.

Важливою умовою коректного застосування феноменологічного методу в психологічній експертизі є прозорість процедури. Фахівець повинен чітко фіксувати:

1) які саме феноменологічні техніки були застосовані та в якій послідовності;

2) що конкретно було спостережено на рівні поведінки та тілесних проявів;

3) яким є перехід від рівня спостереження до рівня інтерпретації;

4) в яких межах є правомірними запропоновані інтерпретації та які альтернативні пояснення не можна виключити.

Запропонована структура феноменологічного опису забезпечує можливість незалежної верифікації висновків і відповідає стандартним вимогам до психологічного висновку.

Феноменологічний метод гештальт-підходу не є альтернативою традиційним психодіагностичним методам, а є їхнім доповненням, що забезпечує якісну глибину там, де кількісні показники дають лише часткову картину. Оптимальна стратегія психологічної експертизи передбачає інтеграцію даних стандартизованих тестів (наприклад, ММРІ-2, Роршах, Люшер) із результатами феноменологічного дослідження таким чином, щоб кожен із методів міг верифікувати, доповнювати або уточнювати дані іншого.

Наприклад, профіль ММРІ-2, що демонструє підвищення за шкалами депресії та психастенії, набуває значно більшої клінічної значущості, якщо в феноменологічному дослідженні він доповнюється спостереженням характерного звуження усвідомлення до внутрішньої фантазійної зони, вираженої ретрофлексії та тілесної скутості. Результати проєктивних методик (наприклад, тесту Роршаха) можуть бути прочитані крізь феноменологічну оптику: не лише з огляду на формальні показники, а й з урахуванням того, як підекспертний

організовує процес сприйняття та опису стимулів, чи здатний він утримувати цілісний образ, чи переходить до фрагментарних описів, чи демонструє виражену реактивність на певні категорії стимулів.

Принципово важливим є питання про те, яким чином результати феноменологічного дослідження мають бути відображені у психологічному висновку. Вимоги до судово-психологічного висновку в Україні передбачають наявність обґрунтування застосованих методів, опис результатів дослідження та висновків. Феноменологічний опис доцільно розміщувати у розділі результатів дослідження як окремий підрозділ із чітким визначенням методу («феноменологічне спостереження», «феноменологічне інтерв'ю») та з дотриманням принципу розмежування опису та інтерпретації, що дозволяє фахівцеві, який перевіряє висновок, чітко бачити, на яких спостереженнях ґрунтуються зроблені висновки.

Застосування феноменологічного методу гештальт-підходу в психологічній експертизі висуває специфічні вимоги до кваліфікації фахівця. По-перше, необхідна теоретична підготовка в галузі феноменологічної психології та гештальт-підходу, що включає знання ключових концептів (поле, контакт, усвідомлення, механізми переривання). По-друге, необхідна практична підготовка, а особливо навички феноменологічного спостереження та інтерв'ювання, що формуються переважно в процесі особистої терапії та супервізії. По-третє, фахівець повинен мати базову підготовку в галузі психологічної експертизи, а також знання нормативних вимог, процедур і стандартів оформлення висновків.

Особливу роль у підготовці до феноменологічного дослідження відіграє здатність фахівця до саморефлексії – усвідомлення власних реакцій, переносних і контрпереносних процесів, що виникають у взаємодії з підекспертним.

Феноменологічний підхід не передбачає нейтральності фахівця як відсутності реакцій, а передбачає усвідомлене ставлення до власних реакцій та їх методологічно коректне використання як додаткового джерела інформації. Здатність до саморефлексії формується в процесі власної особистої терапії та регулярної групової або індивідуальної супервізії феноменологічно орієнтованого характеру (Finlay, 2011).

Перспективним напрямом розвитку феноменологічного підходу в психологічній експертизі є розробка структурованих протоколів феноменологічного дослідження для конкретних видів експертизи – судово-психологічної, клінічної, психодіагностичної. Протоколи повинні містити перелік стандартизованих феноменологічних запитань, схему спостереження за тілесними та поведінковими проявами, а також форму феноменологічного опису, придатну для включення в офіційний психологічний висновок. Розробка таких протоколів потребує міждисциплінарного діалогу між фахівцями в галузі гештальт-психології, судової психології та психодіагностики.

**Висновки.** Отже, феноменологічний метод гештальт-підходу є методологічно обґрунтованим та практично перспективним інструментом психологічної експертизи особистості. Опираючись на засади феноменології Гуссерля, теорію поля Левіна й концепцію контакту Перлза, даний метод забезпечує доступ до суб'єктивного виміру особистісного досвіду, який залишається поза межами стандартизованих психодіагностичних процедур.

Застосування феноменологічного методу в судово-психологічній, клінічній та психодіагностичній експертизі дозволяє отримати інформацію про механізми переривання контакту, структуру усвідомлення, тілесні патерни реагування та феноменологію актуальних психічних станів. Розгорнута типологія механізмів переривання контакту: інтроекція,

проекція, ретрофлексія, дефлексія, конфлюенція забезпечує фахівця операційними поняттями для структурування феноменологічних спостережень і включення їх у психологічний висновок. Запропонована модель інтеграції феноменологічних технік поєднує якісну глибину феноменологічного дослідження з методологічною прозорістю,

необхідною для оформлення повноцінного експертного висновку. Перспективами подальших досліджень є розробка стандартизованих протоколів феноменологічного дослідження для різних видів психологічної експертизи та емпіричне вивчення валідності феноменологічних даних відносно традиційних психодіагностичних методів.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Finlay, L. (2011) Phenomenology for therapists : researching the lived world. Oxford : Wiley-Blackwell, 280 p.
2. Husserl, E. (2003) Phänomenologische Psychologie. Text nach Husserliana, Band IX. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
3. Kepner, J. (1987) Body Process: A Gestalt Approach to Working with the Body in Gestalt Therapy. New York: Gardner.
4. Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science. New York: Harper & Brothers.
5. Perls, F., Hefferline, R. & Goodman, P. (1951) Gestalt Ther-apy: Excitement and Growth in the Human Personality. London: Pelican Books.
6. Yontef, G. (1993) Awareness, Dialogue and Process: Essays on Gestalt Therapy. Highland, NY: Gestalt Journal Press.
7. Zinker, J. (1975) "On loving encounters: a phenomenological view," in F. Stephenson (ed.), Gestalt Therapy Primer. Chicago, IL: Charles Thomas.

УДК159.923.2.

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-497-503

Дата надходження: 23.02.2026

Дата прийняття до друку: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОСОБИСТІСНОЇ РЕСУРСНОСТІ В СУЧАСНІЙ ПСИХОЛОГІЇ

**Наталія Степаненко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Канд. біол. 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>

## THEORETICAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF PERSONAL RESOURCES IN MODERN PSYCHOLOGY

**Natalia Stepanenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>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 здійснено комплексний теоретичний аналіз феномену особистісної ресурсності, який розглядається як одна з фундаментальних категорій сучасної психологічної науки. Актуальність дослідження зумовлена зростанням соціальної невизначеності, почастищенням кризових явищ та потребою у виявленні внутрішніх механізмів, що забезпечують психологічне благополуччя та стійкість особистості. Метою роботи є узагальнення наукових уявлень про природу, структуру та функції особистісної ресурсності. Для досягнення поставленої мети використано комплекс теоретичних методів: аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення наукових даних. Простежено етимологію поняття «ресурс», яке походить від латинського слова, що означає «підніматися знову, відроджуватися», що підкреслює його глибинний зв'язок зі здатністю до відновлення. Висвітлено еволюцію терміну від економічної метафори «психологічного капіталу» до складного інтегративного психологічного конструкту. Розглянуто підходи до визначення ресурсів у провідних міжнародних психологічних словниках, які акцентують увагу на функціональній, захисній ролі ресурсів у подоланні стресу та адаптації. Систематизовано основні концептуальні підходи до вивчення особистісної ресурсності. Системно-динамічний підхід розглядає ресурси у постійному русі, взаємодії та циркуляції, наголошуючи на тому, що втрата одного ресурсу може запускати низхідну спіраль виснаження. Структурно-функціональний (компонентний) підхід зосереджений на виокремленні конкретних складових ресурсної системи, таких як оптимізм, самоефективність, надія, резильєнтність, усвідомленість. Інтегративний підхід об'єднує когнітивні, емоційні, соціальні, духовні та біологічні аспекти в єдину багаторівневу систему, а також акцентує увагу на процесах розподілу ресурсів як ключовому механізмі адаптації. Розкрито зміст ключових феноменів, що виступають особистісними ресурсами. До них належать: толерантність до невизначеності як здатність витримувати напругу в ситуаціях новизни та неоднозначності; оптимізм як джерело життєвої енергії, що виявляється у позитивних очікуваннях щодо майбутнього та в особливому стилі пояснення подій; ціннісно-смыслова сфера, яка консолідує життєві орієнтації та надає існуванню осмисленості навіть у складних обставинах. Проаналізовано поняття резильєнтності, яка характеризує здатність психіки відновлюватися після несприятливих умов і виходити на новий рівень функціонування. Розглянуто усвідомленість як стан уваги у теперішньому моменті, відчуття когерентності як всеосяжну орієнтацію, що дозволяє сприймати світ як структурований і передбачуваний. Визначено основні функції особистісної ресурсності, а саме, адаптаційна функція полягає у забезпеченні балансу між особистістю та середовищем, пом'якшенні впливу стресорів. Регуляторна функція виявляється у здатності до цілеспрямованої саморегуляції поведінки та емоцій. Мотиваційна функція реалізується через генерування внутрішньої сили та спрямованості на майбутнє. Смыслотворча та інтегративна функція забезпечують внутрішню цілісність, узгодженість життєвих орієнтацій та відчуття зв'язності минулого, теперішнього і майбутнього. Зроблено висновок, що особистісна ресурсність є не адитивним набором позитивних якостей, а складним, динамічним, багаторівневим системним утворенням, яке інтегрує внутрішні потенціали особистості для ефективною взаємодії зі світом, подолання життєвих викликів і забезпечення особистісного зростання. Перспективи подальших досліджень вбачаються в



емпіричному вивченні структури ресурсності у різних соціальних групах та розробці програм її розвитку для психологів та фахівців допомагаючих професій.

**Ключові слова:** особистісні ресурси, особистісна ресурсність, нестабільність, ситуація невизначеності, кризова ситуація, соціальні ресурси, адаптація, ментальне здоров'я, особистісне зростання, особистість, резильєнтність, оптимізм, толерантність до невизначеності, психологічне здоров'я, психологічний супровід, емоційне вигорання, хронічний стрес, усвідомленість.

**Формул:** 0, **табл.:** 0, **рис. 0. бібл.:** 20

**Abstract.** The article provides a comprehensive theoretical analysis of the phenomenon of personal resourcefulness, which is considered one of the fundamental categories of modern psychological science. The relevance of the study is due to the growth of social uncertainty, the increase in crisis phenomena and the need to identify internal mechanisms that ensure psychological well-being and stability of the individual. The aim of the work is to generalize scientific ideas about the nature, structure and functions of personal resourcefulness. To achieve the set goal, a set of theoretical methods was used: analysis, synthesis, comparison, systematization and generalization of scientific data. The etymology of the concept of "resource" is traced, which comes from the Latin word meaning "to rise again, to be reborn", which emphasizes its deep connection with the ability to recover. The evolution of the term from the economic metaphor of "psychological capital" to a complex integrative psychological construct is highlighted. The approaches to defining resources in leading international psychological dictionaries are considered, which emphasize the functional, protective role of resources in overcoming stress and adaptation. The main conceptual approaches to studying personal resourcefulness are systematized. The system-dynamic approach considers resources in constant motion, interaction and circulation, emphasizing that the loss of one resource can trigger a downward spiral of exhaustion. The structural-functional (component) approach focuses on identifying specific components of the resource system, such as optimism, self-efficacy, hope, resilience, awareness. The integrative approach combines cognitive, emotional, social, spiritual and biological aspects into a single multi-level system, and also emphasizes the processes of resource allocation as a key mechanism of adaptation. The content of key phenomena that act as personal resources is revealed. These include: tolerance to uncertainty as the ability to withstand tension in situations of novelty and ambiguity; optimism as a source of vital energy, which is manifested in positive expectations about the future and in a special style of explaining events; the value-semantic sphere, which consolidates life orientations and gives meaning to existence even in difficult circumstances. The concept of resilience is analyzed, which characterizes the ability of the psyche to recover after adverse conditions and reach a new level of functioning. Awareness is considered as a state of attention in the present moment, a sense of coherence as a comprehensive orientation that allows you to perceive the world as structured and predictable. The main functions of personal resourcefulness are determined, namely, the adaptive function is to ensure a balance between the personality and the environment, mitigating the impact of stressors. The regulatory function is manifested in the ability to purposeful self-regulation of behavior and emotions. The motivational function is realized through the generation of internal strength and orientation to the future. The meaning-making and integrative function provide internal integrity, coherence of life orientations and a sense of coherence of the past, present and future. It is concluded that personal resourcefulness is not an additive set of positive qualities, but a complex, dynamic, multi-level systemic formation that integrates the internal potential of the individual for effective interaction with the world, overcoming life challenges and ensuring personal growth. Prospects for further research are seen in the empirical study of the structure of resourcefulness in various social groups and the development of programs for its development for psychologists and specialists in helping professions.

**Keywords:** personal resources, personal resourcefulness, instability, situation of uncertainty, crisis situation, social resources, adaptation, mental health, personal growth, personality, resilience, optimism, tolerance to uncertainty, psychological health, psychological support, emotional burnout, chronic stress, mindfulness.

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 20

### **Постановка проблеми.**

Ускладнення соціальних процесів, зростання невизначеності та кількості кризових явищ у сучасному світі актуалізують проблему внутрішніх можливостей особистості протистояти викликам, зберігати психологічне благополуччя та продовжувати особистісний розвиток. У цьому контексті дослідження феномену особистісної ресурсності займає почесне місце серед актуальних питань психологічної науки. У

системі загальних питань життєтворчості, стратегій життя та у структурі долаючої поведінки ця тема є предметом уваги як українських, так і зарубіжних дослідників.

Враховуючи значну кількість наукових розвідок, понятійний апарат проблеми залишається дискусійним. Спостерігається термінологічна варіативність у визначенні понять «особистісні ресурси», «психологічні ресурси», «персональна ресурсність», що потребує систематизації та уточнення. Крім

того, існує потреба в інтеграції різноманітних теоретичних підходів (від ресурсної теорії стресу до екзистенційної психології) для створення цілісного уявлення про природу, структуру та функціональне призначення особистісних ресурсів. Таким чином, теоретичне осмислення феномену особистісної ресурсності є необхідною передумовою для подальших емпіричних досліджень та розробки практичних програм психологічної підтримки та розвитку особистості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема особистісних ресурсів є предметом пильної уваги багатьох науковців. В українській психології цей феномен досліджували С. Максименко, Т. Титаренко, О. Штепа, В. Казібекова, О. Бондарчук, З. Кіреєва, Б. Бірон, О. Даценко, В. Олефір, Н. Перегончук, О. Рязанцева, Г. Гуменюк, С. Кондратюк, А. Галян, О. Односталко, Н. Родіна, Є. Анисимова, Т. Кухар, А. Чхаїдзе та інші.

Зарубіжні підходи представлені у працях S. Hobfoll, V. Tolochek, S. Maddi. Вагомий внесок зроблено у дослідженні окремих ресурсних складових: оптимізму (M. Sheier, H. Carver, M. Seligman), почуття зв'язності (A. Antonovsky), резильєнтності (M. Rutter, G. Bonnano, K. Connor, R. Davidson, C. Peterson, M. Seligman, F. Luthans; A. Masten). Однак, незважаючи на розмаїття досліджень, питання інтеграції цих підходів у єдину концептуальну модель залишається відкритим.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є здійснення комплексного теоретичного аналізу та узагальнення наукових уявлень про феномен особистісної ресурсності в сучасній психологічній науці. Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних дослідницьких завдань: дослідити етимологію поняття «ресурс» та простежити еволюцію його трактування у психологічному дискурсі; здійснити систематизацію основних концептуальних підходів до визначення особистісної

ресурсності, що склалися у зарубіжній та українській психології; охарактеризувати ключові феномени, що виступають змістовними складовими особистісного ресурсу; визначити основні функції особистісної ресурсності, які у своїй єдності забезпечують не лише подолання стресу, а й особистісний розвиток; уточнити співвідношення понять «особистісні ресурси» та «особистісна ресурсність». Досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань дозволить сформувати цілісне уявлення про феномен особистісної ресурсності як про складне, динамічне, багаторівневе системне утворення, що відкриває перспективи для подальших емпіричних досліджень та розробки практичних програм розвитку особистості в умовах сучасних викликів.

**Методи дослідження.** Теоретичний аналіз наукових джерел здійснено з використанням таких методів: загальнонаукові (аналіз, синтез, порівняння та узагальнення) та конкретно-наукові (порівняльний метод, проблемно-хронологічний метод, метод наукової дедукції, моделювання). Зокрема, аналіз включає порівняння та узагальнення теоретичних підходів до розуміння феномену особистісної ресурсності, застосування системного підходу для розгляду особистісної ресурсності як чинника саморегуляції, а також моделювання розвитку особистісної ресурсності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** *Етимологія та еволюція поняття особистісної ресурсності.* Термін «ресурс» походить від фр. *ressource* та лат. *resurgere* – «підніматися знову, відроджуватися», і означає засіб або джерело, до якого звертаються в разі потреби. Запозичений з економіки в психологію, він ліг в основу метафори «психологічного капіталу», що описує здатність особистості витримувати мінливі умови, мобілізувати внутрішні ресурси в ситуаціях невизначеності та відновлюватися після перешкод (Luthans,

2007). Міжнародна психологічна наука пропонує різні ракурси цього поняття. Американська психологічна асоціація визначає «копінг-ресурси» як особистісні характеристики й соціальні активи, що забезпечують ефективне протидіяння стресу (Vanden Bos, 2015). Оксфордський словник акцентує «ресурси опору» як будь-які характеристики особи, групи чи середовища, що слугують буфером проти шкідливого впливу стресових подій (Colman, 2015). Натомість Кембриджський словник визначає психологічні ресурси як внутрішні сили та переконання (самооцінка, оптимізм, відчуття контролю), що допомагають людині ефективно функціонувати та справлятися з життєвими викликами (Matsumoto, 2009). Відомий зарубіжний дослідник С. Хобфолл визначає особистісні ресурси як складні індивідуально-психологічні структури, що детермінують успішне виконання діяльності та високий рівень благополуччя. Втрата ресурсів, на думку його думку, є первинним механізмом запуску стресових реакцій (Hobfoll, 2002). В. Толочек розглядає ресурси як процеси актуалізації зовнішніх і внутрішніх умов, виділяючи позасуб'єктні (середовищні), інтерсуб'єктні (взаємодія) і інтрасуб'єктні (індивідуальні особливості) ресурси.

На думку С. Peterson та М. Seligman (2004), особистісні ресурси – це риси, що сприяють успішному пристосуванню і виконують буферну функцію. Українська психологиня Т. Титаренко (2009) зазначає, що завдяки особистісним ресурсам людина відновлюється після множинних втрат, вони забезпечують саморегуляцію поведінки та зберігають психічне здоров'я.

У емпіричних дослідженнях О. Штепи (2013) виявлено, що особистісні та психологічні ресурси особистості мають відмінну феноменологічну структуру, причому поняття «персональна ресурсність» є ширшим за змістом. Психологічну ресурсність авторка визначає як властивість особистості, що базується на здатності до саморозвитку і саморегуляції, виступає диспозицією інтенційності,

актуалізується в ситуаціях морального самовизначення, надає життю сенсовості та сприяє трансформації досвіду складних життєвих ситуацій в унікальний життєвий досвід. Ресурси особистості розглядаються як складний психологічний комплекс, що охоплює матеріальні (зовнішні) та внутрішні засоби, стан фізичного і душевного благополуччя, а також вольові, емоційні й енергетичні характеристики, необхідні для подолання складних життєвих обставин. Наголошується, що «ресурсність» є ширшим поняттям за «ресурс» і характеризує якісні та кількісні особливості ресурсів людини (Штепа, 2013). Таким чином, *особистісні ресурси* у психології визначають як наявний арсенал внутрішніх та зовнішніх засобів для досягнення цілей, адаптації та розвитку, а *особистісну ресурсність* як здатність виявляти, ефективно використовувати, мобілізувати та відновлювати ці ресурси.

*Концептуальні підходи до визначення особистісної ресурсності.* У сучасній науці можна виокремити кілька ключових напрямів вивчення особистісної ресурсності. Зокрема, у *системно-динамічному підході* найбільш впливовою є теорія збереження ресурсів (COR) С. Хобфолла (2002). Основний постулат теорії полягає в тому, що особистість прагне накопичувати, захищати та примножувати ресурси. Ключовою є системна організація та динамічна взаємодія ресурсів, що утворюють єдиний «ресурсообіг». Психологічний стрес виникає через загрозу втратиресурсу або відсутності його приросту після значних інвестицій. Вчений сформулював принципи асиметрії втрат і приростів, інвестиційної необхідності, парадоксального зростання значущості приросту та захисної мобілізації. Втрата ресурсів запускає низхідну спіраль, де одна втрата тягне за собою інші (Hobfoll, 2002).

Науковці пропонують процесуально-динамічне розуміння: сутність ресурсу розкривається в акті його актуалізації. Ресурс виступає каталізатором перетворень, а ресурсність є здатністю, що формується в процесі подолання

труднощів. В українській психології системний погляд представлений у концепції психологічної ресурсності О. Штепи (2013).

*Структурно-функціональний (компонентний) підхід* зосереджений на виокремленні складових ресурсу. Найвідомішою є модель психологічного капіталу (PsyCap) Ф. Лутанса (2007), яка включає: самоефективність, оптимізм, надію та резильєнтність. Інші дослідники виділяють витривалість (S. R. Maddi), відчуття когеренції (A. Antonovsky), локус контролю (J. Rotter), базисні переконання (R. Janoff-Bulman), усвідомленість (K. W. Brown, R. M. Ryan) та інші.

*Інтегративний підхід.* У моделі Л. Хаммера та М. Цайндера (Hammer & Zaidner, 2019) ресурси розглядаються як комплексна багаторівнева система, що охоплює когнітивно-репрезентативну, емоційно-афективну, соціально-реляційну, духовно-ціннісну та фізико-біологічну сфери. В українській психології інтегративний погляд представлений у підході Н. Родіної (2011), яка акцентує увагу на динамічних процесах розподілу та використання ресурсів як ключовому механізмі адаптації. Ефективність цього розподілу, а не просто кількість ресурсів, визначає здатність людини зберігати здоров'я.

*Ключові феномени особистісного ресурсу.* Змістовне наповнення особистісної ресурсності розкривається через низку ключових феноменів, які в сукупності забезпечують її регуляторний, адаптаційний та розвивальний потенціал. Одним із фундаментальних конструктів виступає толерантність до невизначеності, яка розглядається як стійка властивість особистості, що виявляється у прийнятті неоднозначності, терпимому ставленні до новизни та мінливості ситуації (Саннікова, Санніков, 2020). На думку П. В. Лушина (2007), невизначеність є ресурсом, оскільки здатність витримувати напругу, що з нею пов'язана, відкриває перед особистістю нові можливості для розвитку, а не лише потребу в адаптації.

Іншим важливим джерелом життєвої енергії та стійкості виступає оптимізм. Як зазначає З. Кіреєва (2023), ця якість виконує профілактичну функцію, запобігаючи розвитку апатії, безнадійності та депресії в умовах стресу. У зарубіжній психології сформувалися два ключові підходи до його розуміння. М. Scheier та Carver (Scheier, Carver, 1994) визначають оптимізм як узагальнене очікування позитивних подій у майбутньому, тоді як М. Селігман (Seligman, 1995) акцентує увагу на атрибутивному стилі: оптимісти схильні пояснювати невдачі тимчасовими та специфічними причинами, а успіхи – стабільними та внутрішніми. Глибинного сенсу цьому феномену надає концепція В. Франкла (Frankl, 2000), який запровадив поняття «трагічного оптимізму» – здатності знаходити сенс навіть у стражданні, що стає виявом духовної стійкості особистості.

Саме ця здатність знаходити сенс виводить на перший план сенсову сферу як інтегративне психологічне утворення. На думку Т. Антоненко (2017), вона консолідує життєво важливі орієнтації особистості та є фундаментальним чинником її становлення. І. Бех (2012) розглядає сенс життя не як статичну ідею, а як динамічний результат внутрішнього процесу сенсотворення, що спрямовує особистість до вищих духовних цінностей, які стають внутрішніми детермінантами її буття.

Реалізація сенсожиттєвих орієнтацій у складних обставинах неможлива без такої динамічної характеристики, як резильєнтність. В екофасилітативному підході П. Лушина та Я. Сухенко (2025а; 2025б) резильєнтність постає як фундаментальна здатність відкритої динамічної системи до саморозвитку, що проявляється як рух і подолання протиріч.

Важливою умовою актуалізації зазначених феноменів є усвідомленість, яка розглядається як риса особистості та пізнавальний стан навмисної, цілеспрямованої і безоцінкової уваги до внутрішніх думок і зовнішніх сигналів (Brown & Ryan, 2003).



Завершують перелік значущих особистісних ресурсів, хоча й не вичерпують його, такий конструкт, як відчуття узгодженості (когеренції), який в салютогенній теорії А. Антоновського (Antonovsky, 1993) є всеосяжною орієнтацією, яка дозволяє особистості сприймати стимули як структуровані, передбачувані, а ресурси для подолання викликів – як доступні, що робить життя осмисленим.

Таким чином, на основі здійсненого теоретичного аналізу особистісну ресурсність доцільно розглядати як складний психологічний конструкт, що репрезентує систему інтегральних динамічних властивостей особистості. Ця система визначає ефективність саморегуляції поведінки та діяльності як у стабільних, так і в перехідних життєвих умовах (зокрема, у ситуаціях невизначеності, ціледосягнення та зовнішнього тиску), керуючись при цьому системою сенсожиттєвих орієнтацій та ціннісних пріоритетів особистості.

**Висновки.** У психологічному дискурсі поняття «особистісні ресурси» та «особистісна ресурсність» мають відмінні сенсові акценти та функціональне навантаження. Особистісні ресурси являють собою комплекс внутрішніх характеристик і потенцій особистості, що охоплює фізичні, психологічні, емоційні та соціальні складники. Вони уможливають ефективне подолання життєвих труднощів, адаптацію до змінних умов, реалізацію життєвих цілей, а також виявляються у здатності до саморозвитку, саморегуляції та підтримання психологічного благополуччя. Особистісні ресурси репрезентують внутрішній потенціал людини та її спроможність трансформувати життєві виклики в можливості для зростання й розвитку. Натомість

особистісна ресурсність є інтегральною властивістю (якістю) особистості, що визначає її здатність ефективно активізувати, використовувати та поновлювати наявні ресурси. Вона забезпечує стаке й гармонійне функціонування особистості як у перехідні, так і в стабільні періоди життя, сприяючи її розвиткові та саморегуляції.

Отже, особистісні ресурси виступають тими складовими елементами, які формують підґрунтя особистісної ресурсності. Водночас особистісна ресурсність відображає інтегральну спроможність людини задіяти ці елементи для досягнення психологічного благополуччя та успішної адаптації. Системотвірними компонентами особистісної ресурсності, на нашу думку, є сенси, ціннісні орієнтації, відчуття когеренції, толерантність до невизначеності, оптимізм, усвідомленість та резильєнтність.

У сучасній психології сформувалися три основні концептуальні підходи: системно-динамічний (акцент на циркуляції та взаємодії ресурсів), структурно-функціональний (виокремлення компонентів ресурсу) та інтегративний (об'єднання різних сфер життєдіяльності в єдину ресурсну систему). Особистісна ресурсність виконує життєво важливі функції: адаптаційну, регуляторну, мотиваційну та сенсотворчу, забезпечуючи не лише виживання та пристосування, але й особистісний розвиток та посттравматичне зростання.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в емпіричному вивченні структури особистісної ресурсності різних соціально-демографічних груп, а також у розробці та апробації програм, спрямованих на розвиток особистісної ресурсності у кризових умовах.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Антоненко, Т. Л. (2017). Ціннісно-смилова сфера особистості – фундаментальна основа її духовної безпеки. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 3(78), 25–34. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp\\_2017\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2017_3_5)
2. Бех, І. Д. (2012). Особистість у просторі духовного розвитку. Академвидав.
3. 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>
4. Лушин, П. В. (2016). Невизначеність та типи ставлення до неї: ситуація психологічної допомоги. *Психологічне консультування і терапія*, 1(5), 33–40 (російською). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pscp\\_2016\\_1\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pscp_2016_1_5_5)
5. Лушин, П. В. & Сухенко, Я. В. (2025a). ECPF: 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. Лушин, П. В., & Сухенко, Я. В. (2025b). Системна резильєнтність: екофасилітативна перспектива (на прикладі батьківсько-дитячих стосунків). *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*, 31(60), 91–110. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-91-110](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-91-110)
7. Родіна, Н. В. (2011). Особистісні характеристики як ресурси долаючої поведінки. Огляд деяких сучасних теорій копінгу. *Психологічні перспективи*, (18), 186–197. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2010-7.%25p>
8. Саннікова, О. П., & Санніков, О. І. (2020). Толерантність до невизначеності як предиктор прийняття рішень особистістю. *Вісник післядипломної освіти*, 12(41), 98–123. [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41))
9. Титаренко, Т. М., & Ларіна, Т. О. (2009). Життєстійкість особистості: соціальна необхідність і безпека. Марич.
10. Штепа, О. С. (2013). Особливості зв'язку психологічної та персональної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*, (21), 782–791. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2013\\_21\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2013_21_71)
11. Antonovsky, A. (1987). *Sense of Coherence Scale* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t12396-000>
12. Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
13. Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. У C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ред.), *Handbook of positive psychology* (с. 231–243). Oxford University Press. [http://www.ldysinger.com/@books1/Snyder\\_Hndbk\\_PositivePsych/SnyderLopez\\_Handbook\\_of\\_Positive\\_Psychology.pdf](http://www.ldysinger.com/@books1/Snyder_Hndbk_PositivePsych/SnyderLopez_Handbook_of_Positive_Psychology.pdf)
14. Colman, A. M. (2015). *A dictionary of psychology* (4th ed.). Oxford University Press. Retrieved 03.07.2024 from <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199657681.001.0001/acref-9780199657681>
15. Frankl, V. E. (2000). *Man's search for ultimate meaning*. Basic Books.
16. Hammer, L. B., & Zaidner, M. (2019). Personal resource allocation: A theoretical framework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01023.x>
17. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
18. 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](https://www.academia.edu/22943737/Psychological_Capital_Developing_the_Human_Competitive_Edge)
19. Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.162.4.820-a>
20. Vanden Bos, G. R. (Ed.). (2015). *APA dictionary of psychology* (2nd ed.). American Psychological Association.

УДК 159.9:316.772

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-504-513

Дата надходження: 04.12.2025

Дата прийняття до друку: 17.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ НЕНАСИЛЬНИЦТВА ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСНОВА КУЛЬТУРИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ

*Роксолана Шворак<sup>1</sup>, Наталія Калініна<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Здобувачка вищої освіти ступеня магістр, ВШЗ «Університет економіки та права «КРОК», Бізнес Школа КРОК, м. Київ, Україна, email: ShvorakRS@krok.edu.ua

<sup>2</sup>PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку ВШЗ «Університет економіки та права «КРОК», Бізнес Школа КРОК, м. Київ, Україна, email: KalininaNV@krok.edu.ua , ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8010-5563>

## PSYCHOLOGICAL PRECONDITIONS FOR EMBRACING NONVIOLENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS FOUNDATIONS OF A NONVIOLENT COMMUNICATION CULTURE

*Roksolana Shvorak<sup>1</sup>, Nataliia Kalinina<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Master's Degree Candidate, KROK University, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, email: ShvorakRS@krok.edu.ua

<sup>2</sup>PhD, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development at KROK University, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, e-mail: KalininaNV@krok.edu.ua , ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8010-5563>

**Анотація.** У статті розглянуто психологічні умови прийняття ненасильництва як життєвої стратегії, а також роль емоційного інтелекту у формуванні культури ненасильницької комунікації. Актуальність обґрунтовується тим, що у професійному середовищі впровадження принципів ненасильницької комунікації сприяє зростанню довіри, зміцненню командної згуртованості, покращенню психологічного клімату та загальної продуктивності. Метою статті є аналіз психологічних умов прийняття ненасильництва, визначення ролі емоційного інтелекту у формуванні культури ненасильницької комунікації та дослідження взаємозв'язку між цими складовими у міжособистісній та професійній комунікації. У межах реалізації мети статті, застосовано комплекс методів наукового пізнання: теоретичний аналіз та синтез літератури для опрацювання базових концепцій ненасильницької комунікації та емоційного інтелекту, та їх зіставлення; порівняльний аналіз емпіричних джерел; контент-аналіз прикладних рекомендацій щодо саморефлексії як механізму саморегуляції; метод логічного узагальнення та моделювання для побудови концептуальної схеми взаємозв'язків тощо. Проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на вибір ненасильницької моделі поведінки, а також охарактеризовано ключові компоненти емоційного інтелекту, що забезпечують ефективну комунікацію. Особливу увагу приділено моделі ненасильницької комунікації Маршалла Розенберга та її практичному застосуванню у різних соціальних контекстах. У статті наведено практичні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності та впровадження ненасильницьких моделей спілкування в освітніх та професійних середовищах. Отримані наукові результати щодо досвіду організацій, що інтегрували культуру ненасильницької комунікації як частину корпоративної культури, що свідчить про зниження рівня конфліктності, підвищення залученості персоналу та поліпшення репутації компанії як роботодавця. Перспективою подальших досліджень виділено напрямки формування культури ненасильницької комунікації, що потребує цілісного, системного підходу та постійної підтримки на всіх рівнях взаємодії – від особистісного до організаційного.

**Ключові слова:** ненасильництво, емоційний інтелект, комунікація, емпатія, психологія, культура миру.

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

**Abstract.** The article examines the psychological conditions for adopting nonviolence as a life strategy, as well as the role of emotional intelligence in shaping a culture of nonviolent communication. The relevance of the study is justified by the fact that, in professional environments, the implementation of the principles of nonviolent communication contributes to increased trust, strengthened team cohesion, improvement of the psychological climate, and overall productivity. The purpose of the article is to analyze the psychological conditions for accepting nonviolence, to determine



*the role of emotional intelligence in the formation of a culture of nonviolent communication, and to explore the interrelationship between these components in interpersonal and professional communication. To achieve the stated objectives, a comprehensive set of scientific research methods was employed, including theoretical analysis and synthesis of the literature to examine and compare the fundamental concepts of nonviolent communication and emotional intelligence; comparative analysis of empirical sources; content analysis of applied recommendations regarding self-reflection as a mechanism of self-regulation; and methods of logical generalization and modeling to construct a conceptual framework of interrelationships. An analysis of internal and external factors influencing the choice of a nonviolent behavioral model was conducted, and the key components of emotional intelligence that ensure effective communication were characterized. Particular attention is given to Marshall Rosenberg's model of nonviolent communication and its practical application in various social contexts. The article presents practical recommendations for the development of emotional competence and the implementation of nonviolent communication models in educational and professional settings. The obtained scientific results highlight the experience of organizations that have integrated a culture of nonviolent communication as part of their corporate culture, demonstrating a reduction in conflict levels, increased employee engagement, and an improved reputation of the company as an employer. Prospects for further research are identified in the areas of forming a culture of nonviolent communication, which requires a holistic, systemic approach and continuous support at all levels of interaction – from the personal to the organizational.*

**Keywords:** nonviolence, emotional intelligence, communication, empathy, psychology, culture of peace.

**Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 23**

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство переживає глибокі трансформації, які стосуються не лише соціально-економічних та політичних процесів, а й способів міжособистісної взаємодії. Зростання рівня конфліктності, поширення агресивних моделей поведінки та інформаційне перевантаження ставлять перед людиною виклики що до збереження психологічної рівноваги та ефективної комунікації. У цьому контексті концепція ненасильницької комунікації (далі – ННК), яка розроблена Маршаллом Розенбергом, набуває особливої актуальності.

Ненасильницька комунікація ґрунтується на принципах емпатії, поваги та взаєморозуміння, а її ефективне впровадження потребує певних психологічних умов, серед яких ключове місце посідає розвиток емоційного інтелекту (далі – ЕІ). Саме він забезпечує здатність адекватно сприймати, інтерпретувати та регулювати власні емоції, а також розуміти емоційний стан інших людей, що є фундаментом культури ненасильницької взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі ненасильницька комунікація (далі – ННК) розглядається як психологічно обґрунтована технологія взаємодії, що знижує конфліктність і підтримує партнерські відносини. Концептуальною основою цього підходу залишається модель

Маршалла Розенберга, яка структурує комунікацію через послідовність «спостереження – почуття – потреби – прохання» та акцентує емпатійне слухання як ключову умову деескалації напруження (Rosenberg, 2015). У межах організаційної психології та комунікаційних досліджень ННК вивчається як ресурс корпоративної взаємодії: показано, що ненасильницькі комунікативні практики здатні підвищувати якість внутрішніх комунікацій і зменшувати частоту деструктивних конфліктів у колективах (Connor & Wentworth, 2012).

Паралельно зростає увага до емоційного інтелекту (далі – ЕІ) як психологічної основи ненасильницьких стратегій. Одна з найбільш цитованих рамок – модель Д. Гоулмана, у якій ЕІ описано як інтеграцію самоусвідомлення, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок. Саме ця структура дозволяє пояснювати індивідуальні відмінності у здатності підтримувати конструктивний діалог у ситуаціях напруги та невизначеності (Goleman, 2018). Емпіричні дослідження підтверджують, що вищий рівень ЕІ асоціюється з якіснішими міжособистісними стосунками та більшою соціальною адаптивністю, що є важливим підґрунтям для ННК (Schutte et al., 2007). Водночас окремі роботи деталізують роль емпатії та невербальної чутливості: показано значущі зв'язки між ЕІ, емпатією

та здатністю до розпізнавання невербальних сигналів, що підсилює ефективність взаєморозуміння та зменшує ризик ескалації конфліктів (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019).

Важливий блок сучасних публікацій стосується зв'язку ЕІ із суб'єктивним благополуччям. Зокрема, дослідження вказують на асоціацію емоційного інтелекту з показниками життєвої задоволеності, що опосередковано пояснює його роль як ресурсу психологічної стійкості та конструктивної взаємодії (Silva et al., 2023). У прикладному вимірі такі висновки підтверджують доцільність розвитку ЕІ у контексті підтримки ненасильницьких комунікативних практик у щоденному житті та в професійній сфері.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою даної статті є аналіз психологічних умов прийняття ненасильництва, визначення ролі емоційного інтелекту у формуванні культури ННК та дослідження взаємозв'язку між цими складовими у міжособистісній та професійній комунікації. У межах реалізації мети статті, застосовано комплекс методів наукового пізнання: теоретичний аналіз та синтез літератури для опрацювання базових концепцій ненасильницької комунікації та емоційного інтелекту, та їх зіставлення; порівняльний аналіз емпіричних джерел; контент-аналіз прикладних рекомендацій щодо саморефлексії як механізму саморегуляції; метод логічного узагальнення та моделювання для побудови концептуальної схеми взаємозв'язків тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття ненасильництва має глибоке коріння у світовій культурі. Воно базується на філософії мирного співіснування та відмови від агресії. Одним із найвідоміших провідників цієї ідеї був Махатма Ганді, який сформулював принцип сатьяграхи – «шлях до істини» через ненасильницький опір. У XX столітті ідеї ненасильництва активно розвивав Мартін Лютер Кінг, підкреслюючи моральну силу мирного протесту.

У сучасній психології ненасильництво розглядають як стратегію міжособистісної взаємодії, що передбачає емпатійне слухання, конструктивне вирішення конфліктів та повагу до людської гідності.

Емоційний інтелект, у свою чергу, став ключовим чинником у дослідженнях міжособистісної комунікації. За Д. Гоулман, емоційний інтелект складається з таких компонентів, як самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Саме вони забезпечують здатність особистості до ефективної ненасильницької взаємодії (Goleman, 2018).

Прийняття ненасильницької моделі взаємодії вимагає від особистості певної зрілості та внутрішньої готовності до змін. Серед ключових психологічних умов можна виокремити здатність аналізувати власні думки, емоції та вчинки, що є основою будь-якої ненасильницької взаємодії. Людина, яка усвідомлює власні внутрішні реакції, легше контролює імпульсивні дії, що можуть призвести до конфлікту.

Саморефлексія – це процес усвідомленого аналізу власних думок, емоцій, мотивів та поведінки, спрямований на глибше розуміння себе і підвищення ефективності взаємодії з іншими (Carden et al., 2022; Day One App, 2022). На відміну від поверхневих роздумів, саморефлексія передбачає глибинний внутрішній діалог, у якому людина досліджує причини і наслідки власних дій.

Вона відіграє ключову роль у формуванні ненасильницької комунікації, адже сприяє емоційній стабільності, допомагає вчасно розпізнавати та регулювати емоції ще до того, як вони зумовлять деструктивні реакції (Schutte et al., 2007). Саморефлексія покращує комунікацію, оскільки людина, яка добре усвідомлює власні потреби та мотиви, здатна чітко їх висловлювати без агресії чи пасивності (Rosenberg, 2015). Крім того, вона знижує рівень конфліктності, адже усвідомлення особистих тригерів дозволяє уникати їх активації у процесі спілкування.

Важливим наслідком розвиненої саморефлексії є зростання емпатії: розуміючи власні емоційні процеси, людина починає краще розуміти й почуття інших (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019).

Для розвитку цієї здатності існує низка ефективних методик. До них належать: ведення щоденника, у якому регулярно фіксуються власні думки, почуття та реакції з подальшим аналізом; використання методу «п'яти чому» для виявлення глибинних причин емоцій чи дій; практика медитації усвідомленості (mindfulness), що розвиває здатність помічати власні думки й відчуття без оцінювання; техніка «стоп-кадр», яка передбачає коротку паузу перед дією або відповіддю для оцінки свого внутрішнього стану; а також конструктивне використання зворотного зв'язку від інших людей як інструмента самопізнання (Carden et al., 2022; Day One App, 2022).

На думку вчених, навчання саморефлексії варто починати з малих кроків – наприклад, виділяти щодня декілька хвилин для переосмислення прожитих подій (Carden et al., 2022; Day One App, 2022). Ефективним підходом є постановка відкритих запитань до себе: «Що я відчуваю зараз?», «Чому я відреагував(ла) саме так?», «Яку мету я переслідую у цій ситуації?». Доцільно впроваджувати практики уважності у щоденний графік, зокрема короткі медитації, дихальні вправи чи зосередження на тілесних відчуттях. Аналіз конфліктних ситуацій постфактум допомагає виявити, як можна було б вчинити інакше, а ознайомлення з літературою з психології та участь у тренінгах емоційного інтелекту забезпечує глибше опрацювання цієї компетенції (Rosenberg, 2015; Schutte et al., 2007; Contemporary self-reflective practices: A large-scale survey, 2022).

В комунікації часто виникають ситуації, коли відсутня повна інформація або не зрозуміло, як саме буде поводитися співрозмовник. Психологічна готовність

сприймати невизначеність без агресії є важливим фактором прийняття ненасильницьких стратегій.

Толерантність до невизначеності – це психологічна здатність людини зберігати спокій, внутрішню рівновагу та конструктивність мислення в умовах, коли інформації недостатньо, ситуація є непередбачуваною або наслідки дій не можна повністю передбачити. Вона передбачає готовність сприймати непевність як природний елемент життя та взаємодії, а не як загрозу, що потребує негайного усунення будь-якою ціною (Чайка, 2025).

Серед позитивних аспектів толерантності можна виділити підвищення психологічної стійкості, розвиток гнучкості мислення та здатності адаптуватися до нових обставин. Людина з високим рівнем цієї якості здатна ефективно приймати рішення навіть у неповній визначеності, зберігати відкритість до альтернативних поглядів та конструктивно співпрацювати з іншими. Водночас надмірна толерантність може мати і зворотний бік: у деяких випадках вона призводить до затягування прийняття рішень, пасивності або надмірної поступливості, коли варто було б діяти рішучіше.

Види толерантності можна умовно поділити на когнітивну, емоційну та поведінкову (Чайка, 2025). Когнітивна толерантність проявляється у здатності приймати різні точки зору та не прагнути до швидких і однозначних висновків. Емоційна толерантність відображається у вмінні контролювати тривогу чи роздратування, що виникають у ситуації невизначеності. Поведінкова толерантність виражається у готовності діяти в умовах неповної інформації, експериментувати та випробовувати нові стратегії без страху зробити помилку.

У конфліктних ситуаціях толерантність до невизначеності відіграє особливо важливу роль. Вона дозволяє учасникам сприймати конфлікт як процес, який не обов'язково має миттєве та чітке розв'язання, а може потребувати часу,

діалогу та пошуку компромісних рішень. Людина, яка толерантно ставиться до невизначеності, менш схильна до імпульсивних, агресивних або категоричних дій, натомість вона намагається розширити простір для обговорення і знайти варіанти, що задовольняють усі сторони. Така якість сприяє розвитку ненасильницької комунікації, оскільки дозволяє утримувати напруження в конструктивному руслі та не руйнувати взаємини через поспішні, емоційно забарвлені реакції.

Емпатія дозволяє людині "відчути" іншого, зрозуміти його потреби та мотиви. Це знижує рівень взаємної недовіри та відкриває шлях до конструктивного діалогу (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019; Rosenberg, 2015).

Емпатія – це здатність усвідомлено сприймати, розуміти та певною мірою переживати емоційний стан іншої людини, ніби «приміряючи» його на себе, але зберігаючи усвідомлення власної окремоті. Вона не зводиться лише до співчуття, а охоплює глибше розуміння мотивів, потреб та контексту поведінки іншого (Емпатія, 2025).

Виділяють кілька основних видів емпатії. Когнітивна емпатія передбачає інтелектуальне розуміння думок і перспектив іншої людини без обов'язкового емоційного залучення. Емоційна емпатія полягає у безпосередньому переживанні почуттів іншого, немов вони були власними. Співчутлива (або проактивна) емпатія поєднує розуміння та емоційний відгук з готовністю надати підтримку чи допомогу (Николенко, 2020).

Прояви емпатії можуть бути як вербальними, так і невербальними. Вербальні прояви включають уважне слухання, уточнюючі запитання, відображення почуттів співрозмовника у відповіді. Невербальні прояви – це міміка, інтонація, відкрита поза, зоровий контакт, що сигналізують про зацікавленість і прийняття (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019).

У конфліктних ситуаціях емпатія є потужним інструментом зниження напруження. Вона допомагає сторонам вийти за межі позиційної боротьби та побачити справжні інтереси один одного. Завдяки емпатійному підходу учасники конфлікту краще усвідомлюють, що за емоційною реакцією іншої людини стоять конкретні потреби чи переживання, а не лише бажання протидіяти чи нашкодити. Це відкриває можливості для пошуку рішень, які враховують інтереси обох сторін і зберігають відносини (Rosenberg, 2015).

Серед плюсів емпатії – зміцнення довіри, поліпшення якості комунікації, зниження рівня агресії та розвиток партнерських відносин. Водночас надмірна або неконтрольована емпатія може мати й недоліки: наприклад, призводити до емоційного виснаження, втрати об'єктивності або надмірного залучення у проблеми іншого на шкоду власним інтересам (Емпатія, 2025; Николенко, 2020).

Ненасильницька комунікація не може бути ефективною, якщо вона є лише зовнішньою вимогою. Необхідне щире бажання людини змінити власний стиль спілкування.

Мотивація – це внутрішній психологічний процес, який спонукає людину до діяльності, визначає її спрямованість, інтенсивність та тривалість. Вона охоплює як усвідомлені цілі, так і підсвідомі потяги, що формують вибір дій (Внутрішня, 2025). У широкому розумінні мотивація є рушійною силою будь-яких змін і досягнень, адже саме вона визначає, чи буде людина наполегливо рухатися до мети або зупиниться на півдорозі.

У контексті ненасильницької комунікації внутрішня мотивація має вирішальне значення. Якщо людина практикує цей підхід лише через зовнішній тиск – наприклад, вимогу керівництва, формальне проходження тренінгу або страх осуду, то результат буде поверхневим (Rosenberg, 2015). Ненасильницька взаємодія вимагає щирого бажання змінити

власний стиль спілкування, адже це пов'язано з глибокою роботою над собою: розвитком самоконтролю, емпатії, умінням слухати та відмовою від звичних агресивних реакцій (Goleman, 2018; Rosenberg, 2015).

Внутрішня мотивація у сфері ННК забезпечує стабільність нових навичок та їх інтеграцію в повсякденне життя. Вона підтримує людину навіть у складних і стресових ситуаціях, коли легше повернутися до звичних, але деструктивних моделей поведінки. Саме тому, для успішного впровадження ННК, важливо не лише отримати інструменти, а й усвідомити, навіщо вони потрібні особисто тобі – для збереження стосунків, створення безпечної атмосфери чи розвитку взаємоповаги (Rosenberg, 2015).

Емоційний інтелект є центральним елементом культури ненасильницької комунікації. Він дозволяє людині усвідомлювати власні емоції та емоції інших, управляти ними та будувати гармонійні стосунки (Goleman, 2018).

Емоційний інтелект (ЕІ) – це здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоційні стани інших людей (Goleman, 2018; Silva et al., 2023). На відміну від традиційного інтелектуального коефіцієнта (IQ), який вимірює когнітивні здібності, ЕІ зосереджений на емоційній сфері та міжособистісній взаємодії. Саме ця характеристика робить його ключовою основою ненасильницької комунікації, адже більшість конфліктів виникає та загострюється через неконтрольовані емоційні реакції, а не через об'єктивний зміст проблеми (Connor & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

Дослідження в галузі психології показують, що люди з високим рівнем емоційного інтелекту рідше демонструють агресію, більш схильні до співпраці та конструктивного діалогу, а також відчують вищий рівень задоволеності стосунками як у професійному, так і в особистому житті (Silva et al., 2023). Вони краще адаптуються до змін, швидше

відновлюють внутрішню рівновагу після стресу та вміють знаходити компроміс навіть у складних ситуаціях (Mindeguia, 2025).

Наприклад, широке дослідження Шутте виявило, що високий ЕІ корелює з покращеним самоконтролем, кроющою здатністю координуватися в соціальних ситуаціях, більш дружельними стосунками та вищим рівнем сімейного задоволення (Schutte et al., 2007). Подібні висновки підтверджені 10-річним дослідженням, що охопило різні економічні групи: результати показали, що емоційний інтелект пояснює до 40,8 % варіації задоволеності шлюбом, що свідчить про значний внесок ЕІ у довготривалу задоволеність стосунками (Mindeguia, 2025).

Крім того, у робочому контексті ЕІ демонструє значний вплив на організаційну ефективність. Метааналіз у *Frontiers in Psychology* показав, що ЕІ позитивно корелює з організаційною прихильністю, поведінкою громадянської доброчинності, задоволенням роботою, продуктивністю і знижує рівень стресу серед співробітників (Mindeguia, 2025).

Однією з найвідоміших моделей емоційного інтелекту є підхід Деніела Гоулмана, який виокремлює п'ять основних компонентів (Goleman, 2018):

**1. Самоусвідомлення** – здатність розпізнавати власні емоції, розуміти причини їх виникнення та усвідомлювати, як вони впливають на поведінку та взаємодію з іншими.

**2. Саморегуляція** – уміння контролювати імпульсивні реакції, зберігати спокій у стресових ситуаціях та свідомо обирати стратегії поведінки.

**3. Мотивація** – внутрішнє прагнення до досягнення цілей, зокрема пов'язаних із розвитком гармонійних стосунків та мирним вирішенням конфліктів.

**4. Емпатія** – здатність відчувати емоційний стан іншої людини, розуміти її потреби та погляди.

**5. Соціальні навички** – комплекс умінь, що дозволяє ефективно взаємодіяти

з іншими, налагоджувати співпрацю та будувати довіру.

У контексті ненасильницької комунікації емоційний інтелект виконує кілька критично важливих функцій: він знижує рівень конфліктності завдяки контролю імпульсивних реакцій і вмінню обирати слова та інтонацію, які не провокують агресію (Goleman, 2018); сприяє глибшому розумінню співрозмовника через активне слухання та емпатичне ставлення (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019; Rosenberg, 2015); допомагає зберігати психологічну стійкість під час стресових ситуацій, коли ризик перейти до деструктивної поведінки особливо високий (Silva et al., 2023).

Емпіричні дані підтверджують цю тезу. Наприклад, дослідження серед понад 2600 працівників у США показало, що високий рівень емоційного інтелекту асоціюється зі зниженням конфліктності в командах на 25% та підвищенням задоволеності взаєминами з колегами (Хуе, 2022). Інше масштабне дослідження Malouffetal продемонструвало, що EI на 27–30% зменшує ризик проявів агресивної поведінки в соціальних ситуаціях та значимо корелює з конструктивним стилем спілкування (Personality and Individual Differences, 2022; Schutte et al., 2007).

Таким чином, статистичні дані підтверджують, що модель Гоулмана не лише теоретично описує ключові аспекти емоційного інтелекту, а й має чітке практичне підтвердження в контексті зниження агресії, розвитку емпатії та формування культури ненасильницької комунікації (Goleman, 2018; Schutte et al., 2007; Silva et al., 2023).

Важливою умовою розвитку емоційного інтелекту є сформовані установки на мирне вирішення конфліктів. Вони закладаються у сімейному вихованні, зміцнюються в освітньому середовищі та підтримуються соціальними нормами. Велике значення має приклад авторитетних осіб – батьків, педагогів, керівників, колег. Коли людина спостерігає, як інші конструктивно вирішують суперечки, вона

несвідомо переймає ці моделі поведінки та закріплює їх у власній практиці (Rosenberg, 2015).

Розвиток емоційного інтелекту вимагає цілеспрямованої роботи над собою. Серед ефективних методів – ведення щоденника емоцій, тренування активного слухання, участь у тренінгах з комунікативних навичок, а також регулярне отримання зворотного зв'язку від оточення. Практика саморефлексії дозволяє своєчасно помічати власні емоційні тригери та попереджати небажані реакції (Carden et al., 2022; Day One App, 2022; Goleman, 2018).

Таким чином, емоційний інтелект є не лише інструментом, а й основою ненасильницької комунікації. Без здатності розуміти та регулювати емоції – як власні, так і чужі – неможливо досягти посправжньому безпечного та ефективного діалогу (Goleman, 2018; Rosenberg, 2015).

Ненасильницька комунікація (Nonviolent Communication, NVC) – це метод, який спрямований на побудову взаєморозуміння та партнерських стосунків без використання агресії, осуду чи примусу. Її концепція була розроблена психологом Маршаллом Розенбергом у 1960-х роках та ґрунтується на чотирьох ключових елементах (Rosenberg, 2015):

-Спостереження без оцінок – опис ситуації без ярликів та суб'єктивних суджень.

-Вираження почуттів – чесне усвідомлення та озвучування власних емоцій.

-Визначення потреб – розуміння того, які базові людські потреби стоять за нашими емоціями.

-Формулювання прохання – конкретне та здійсненне прохання до співрозмовника, яке не містить примусу.

У практичній площині, ННК допомагає зменшити кількість конфліктів, підвищити рівень довіри та сприяти психологічному благополуччю всіх учасників комунікаційного процесу (Connor & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

Використання принципів ННК у робочому колективі позитивно впливає на корпоративну культуру, і цей ефект підтверджується кількома статистичними фактами.

Згідно з дослідженням, проведеним у *Journal of Occupational Health Psychology*, запровадження тренінгів з емоційного інтелекту (EI) у корпоративному середовищі призводить до зростання залученості працівників (employee engagement) на 20%. Крім того, організації, які вважають EI стратегічним пріоритетом, підвищують загальну продуктивність на 34% (Emotional, 2024; Statistics, 2025).

Дослідження TalentSmart виявило, що EI відповідає за 58% різниці у продуктивності в різних сферах діяльності. Команди з високим рівнем EI показали підвищення продуктивності на 20 % та зменшення числа конфліктів на 35 % (Emotional, 2024; Statistics, 2025).

У дослідженні журналу *Psico-Smart* зазначається: організації з високим рівнем EI мають на 12 % вищу продуктивність, а залученість працівників збільшується на 33 % . Перевірка того, що EI складає до 58 % успішності роботи, також підкреслює його критичне значення для ефективності робочих взаємодій. Навіть досить скромне зниження рівня конфліктності на 30 % та підвищення продуктивності на 15 % через EI уже є значним прогресом у командній роботі (The role, 2025; The impact, 2025; Statistics, 2025; Emotional, 2024.).

Незважаючи на переваги, впровадження ненасильницької комунікації стикається з певними труднощами:

– **Культурні стереотипи.** У деяких культурах або колективах прямота, жорсткий тон чи навіть підвищення голосу вважаються ознакою впевненості та лідерських якостей. Наприклад, у компанії з традиційно ієрархічною структурою керівник може сприймати «м'яку» форму зворотного зв'язку як прояв слабкості, а не конструктивної взаємодії. Це створює ризик, що принципи ННК будуть

ігноруватися або сприйматися як непридатні до «реальних» робочих ситуацій.

– **Емоційне вигорання.** Співробітники, які перебувають у стані хронічної перевтоми, стресу чи інформаційного перевантаження, мають менший ресурс для контролю емоційних реакцій (Silva et al., 2023). Наприклад, менеджер, що працює понаднормово і постійно вирішує кризові завдання, може різко реагувати на незначну помилку колеги, навіть розуміючи, що такий підхід шкодить командній атмосфері.

– **Низький рівень емоційної грамотності.** У багатьох працівників немає досвіду та навичок розпізнавання, точного формулювання і відкритого обговорення власних емоцій (Goleman, 2018). Наприклад, замість того щоб сказати: «Я відчуваю розчарування, бо проект затримується», людина може вживати узагальнені фрази на кшталт «У нас усе погано» або переходити на особисті звинувачення, що ускладнює конструктивний діалог.

Ненасильницька комунікація в корпоративній культурі може виступати не лише як етичний принцип спілкування, а й як дієвий інструмент стратегічного управління конфліктами. Її інтеграція у внутрішні політики компанії та щоденну взаємодію формує нову якість робочого середовища, де непорозуміння розглядаються не як загроза, а як можливість для розвитку взаєморозуміння та вдосконалення процесів (Connog & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

В таких організаціях співробітники швидше та ефективніше вирішують суперечності, адже відкрито обговорюють власні потреби й очікування без страху осуду чи репресій. Керівники застосовують активне слухання, емпатію та чітке формулювання зворотного зв'язку як ключові інструменти лідерства, що підвищує довіру до менеджмента (Rosenberg, 2015).

Впровадження ННК також допомагає запобігати прихованим



конфліктам, які в традиційних корпоративних культурах часто ігноруються до моменту, коли вони переростають у кризу. Чіткі правила ненасильницької взаємодії зменшують рівень стресу в колективі, зміцнюють горизонтальні зв'язки та сприяють зростанню командної згуртованості (Connor & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

Результатом є формування стабільного та психологічно безпечного робочого середовища, де співробітники відчують власну цінність і можуть зосередитися на продуктивній діяльності, а не на міжособистісних конфліктах. Досвід багатьох успішних компаній підтверджує, що ННК у корпоративній культурі прямо корелює з підвищенням рівня залученості персоналу, зниженням плинності кадрів та загальним зростанням ефективності бізнесу (The role, 2025; The impact, 2025).

Таким чином, для розвитку навичок ненасильницької комунікації доцільно застосовувати такі методи: психологічні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, вправи з активного слухання, рольові ігри, практику асертивної поведінки. Освітні заклади можуть інтегрувати програми з емоційної компетентності та конфліктології, психологічне консультування для розвитку саморефлексії та емпатії, а також створення безпечних комунікативних просторів, де можна практикувати ННК без страху осуду (Carden et al., 2022; Connor & Wentworth, 2012; Goleman, 2018; Rosenberg, 2015).

**Висновки.** Формування культури ненасильницької комунікації є багатогранним і довготривалим процесом, який потребує цілісного, системного підходу та постійної підтримки на всіх

рівнях взаємодії – від особистісного до організаційного. Психологічні умови прийняття ненасильства, такі як глибока саморефлексія, здатність до емпатії, внутрішня мотивація змінювати власний стиль спілкування та готовність брати відповідальність за свій внесок у діалог, формують внутрішній каркас, на якому вибудовується нова якість комунікації.

Поєднання цих факторів із розвиненим емоційним інтелектом створює міцний фундамент для ефективної, стійкої та безконфліктної взаємодії. Емоційний інтелект у цьому контексті виступає не лише інструментом, а й ключовою ціннісною основою культури ненасильства. Він забезпечує здатність усвідомлювати власні та чужі емоції, регулювати реакції, знаходити слова, які не руйнують, а підтримують контакт, та шукати взаємовигідні рішення навіть у напружених ситуаціях.

У професійному середовищі впровадження принципів ненасильницької комунікації сприяє зростанню довіри, зміцненню командної згуртованості, покращенню психологічного клімату та загальної продуктивності. Досвід організацій, що інтегрували ННК у корпоративну культуру, свідчить про зниження рівня конфліктності, підвищення залученості персоналу та поліпшення репутації компанії як роботодавця.

Отже, розвиток культури ненасильницької комунікації є інвестицією не лише в гармонійні міжособистісні стосунки, а й у стабільність і процвітання соціальних та професійних спільнот. Це шлях, який вимагає часу, зусиль та послідовності, але результати – у вигляді зростання взаємоповаги, безпеки та ефективності – є беззаперечно цінними.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Внутрішня мотивація: що це таке. (2025). *Український психологічний ХАБ*. <https://www.psykholoh.com/post/внутрішня-мотивація-це>
2. Емпатія як ключ до здорових відносин. (2025) *HowAreU*. <https://howareu.com/materials/empatia-iak-kliuch-do-zdorovykh-vidnosyn>
3. Ніколенко, О. (2020) Що таке емпатія та як навчитися чуйності у важкі часи. *Suspilne Media*. <https://suspilne.media/23111-so-take-empatia-ta-ak-navchitis-cujnosti-u-vazki-casi>
4. Чайка, Г. В. (2025) Толерантність до невизначеності як особистісний ресурс: огляд найсучасніших досліджень. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Психологія. Том 36(75), 3. [https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3\\_2025/10.pdf](https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2025/10.pdf)
5. Arnera, James & Boldi, Marc-Olivier & Cherubini, Mauro. (2022). Contemporary self-reflective practices: A large-scale survey. *Acta Psychologica*. 230. 103768. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103768>.
6. Carden, S., et al. (2022). Conducting daily self-reflection can deepen your self-awareness. *PositivePsychology.com*. <https://positivepsychology.com/introspection-self-reflection>
7. Connor, J., & Wentworth, R. (2012). The communication effectiveness of nonviolent communication within organizations. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/0021943612446933>
8. Day One App. (2022). Self-reflection exercises: Set aside 15–30 minutes each day for quiet introspection. *Day One Blog*. <https://dayoneapp.com/blog/self-reflection>
9. Emotional Intelligence Statistics. (2024). *Jobera*. <https://jobera.com/emotional-intelligence-statistics>
10. Fernández-Abascal, E. G., & Martín-Díaz, M. D. (2019). Relations between emotional intelligence, empathy and non-verbal sensitivity. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01066>
11. Goleman, D. (2018). Emotional intelligence. *KM-Books*.
12. Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of emotional intelligence and job performance. *Journal of Organizational Behavior*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12111255>
13. Mavroveli, S., & Sánchez-Ruiz, M. J. (2011). Trait emotional intelligence influences on academic achievement and peer relations. *British Journal of Educational Psychology*, 81(1), 112–134. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4361820>
14. Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., & Olarza, A. (2025). From intention to perception: Emotional processes as a link between intended and perceived leadership styles. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1526797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1526797>
15. Petrides, K. V., et al. (2022). Trait emotional intelligence and personality. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111795>
16. Rosenberg, M. B. (2015). Nonviolent communication: A language of life (3rd ed.). *PuddleDancer Press*.
17. Schutte, N. S., et al. (2017). Emotional intelligence and interpersonal relations. *TarjomeFa*. <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/08/7591-English-TarjomeFa.pdf>
18. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., et al. (2007). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 147(1), 41–59. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.1.41-59>
19. Silva, C., et al. (2023). Emotional intelligence and life satisfaction in victims and non-victims of violence. *Med. Sci. Forum*, 22(1), 47; <https://doi.org/10.3390/msf2023022047>
20. Statistics About Emotional Intelligence. (2025). *Luxwisp*. <https://www.luxwisp.com/statistics-about-emotional-intelligence>
21. The impact of emotional intelligence training on management effectiveness. (2025). *PsicoSmart*. <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-emotional-intelligence-training-on-management-effectiveness-169548>
22. The role of emotional intelligence in shaping positive organizational climate and retaining talent. (2025). *PsicoSmart*. <https://blogs.psicosmart.net/blog-the-role-of-emotional-intelligence-in-change-management-can-it-transform-organizational-climate-223957>
23. Xue, J., Wang, H., Chen, M., Ding, X., & Zhu, M. (2022). Signifying the relationship between psychological factors and turnover intention: The mediating role of work-related stress and moderating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 847948. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847948>

УДК 159.923.2-053.6:616.89  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-514-520

Дата надходження: 03.03.2026  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПІДЛІТКІВ ДО УМОВ ВОЄННОЇ ТРАВМАТИЗАЦІЇ: РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ

Микола Яценко<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Молодший науковий співробітник, Інститут кібернетики імені В.М. Глушкова НАН України, м. Київ, Україна, e-mail: [icenick@ukr.net](mailto:icenick@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-8911-6565>

## MECHANISMS OF ADOLESCENTS' ADAPTATION TO CONDITIONS OF WAR TRAUMA: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE

Mykola Yatsenko<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Junior Researcher, V.M. Glushkov Institute of Cybernetics, Kyiv, Ukraine, e-mail: [icenick@ukr.net](mailto:icenick@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-8911-6565>

**Анотація.** У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз механізмів адаптації підлітків до екстремальних умов воєнної травматизації, що є однією з найгостріших проблем сучасної психологічної науки в контексті глобальних викликів безпеки. Особливу увагу приділено специфіці пубертатного періоду як етапу інтенсивної особистісної трансформації, де накладання вікових криз на хронічний стрес війни створює ризики для деструкції ідентичності та формування стійких психопатологічних станів. Дослідження базується на розумінні адаптації не лише як процесу пристосування до зовнішніх змін, а як активної внутрішньої перебудови особистості задля збереження цілісності Я-концепції. Автор детально розкриває когнітивні, емоційні та соціальні детермінанти адаптаційного процесу. В основі роботи лежить аналіз моделі когнітивної оцінки стресу Р. Лазаруса та С. Фолкмана, що дозволяє пояснити варіативність суб'єктивного сприйняття загрози та вибір відповідних копінг-стратегій. Важливе місце відведено концепції резилієнтності (психологічної пружності) та ролі емоційного інтелекту як фундаментальних внутрішніх ресурсів, що дозволяють підлітку не лише протистояти травматичним подіям, а й трансформувати деструктивний досвід у вектор посттравматичного зростання. Розглянуто вплив порушення базової довіри до світу на соціальну активність та міжособистісну комунікацію молоді. Доведено, що фахова психологічна допомога є критично важливим зовнішнім чинником, який стабілізує особистісну стійкість у періоди високої невизначеності. У статті деталізовано та систематизовано ефективні інструменти психосоціального відновлення. Зокрема, висвітлено потенціал когнітивно-поведінкової терапії (КПТ) у трансформації дисфункційних переконань; роль арт-терапевтичних методик у забезпеченні безпечного простору для вербалізації та опрацювання пригнічених емоцій, таких як страх, гнів та провина; а також значення групової підтримки у подоланні відчуття соціальної ізоляції та відновленні почуття солідарності. Окремий акцент зроблено на необхідності впровадження системного мультидисциплінарного підходу. Обґрунтовано, що успішна реабілітація підлітка неможлива без активного залучення сімейного оточення та створення психологічно безпечного освітнього середовища. Стаття підкреслює, що лише інтеграція зусиль психологів, педагогів, соціальних працівників та батьків є ключовою умовою запобігання хронізації ПТСР та сприяє повноцінній соціальній інтеграції молоді, забезпечуючи фундамент для психічного здоров'я майбутніх поколінь у повоєнний період.

**Ключові слова:** воєнна травматизація, адаптація підлітків, психологічна допомога, емоційна стійкість, когнітивна оцінка, психосоціальна підтримка, резилієнтність, копінг-стратегії, арт-терапія, посттравматичне зростання, психологічне відновлення.

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

**Abstract.** The article presents a comprehensive theoretical and methodological analysis of adolescent adaptation mechanisms to the extreme conditions of war traumatization, which stands as one of the most acute issues in contemporary psychological science and practice. Particular attention is paid to the specificity of the pubertal period as a stage of intensive personal transformation, where the intersection of developmental crises and chronic war stress creates significant risks for identity destruction and the formation of persistent psychopathological states. The research is based on the understanding of adaptation not merely as a process of adjusting to external changes, but as an active internal restructuring of the personality to preserve the integrity of the Self-concept. The author provides a detailed exploration of the cognitive, emotional, and social determinants of the adaptive process. The study is centered on the analysis of R.

*Lazarus and S. Folkman's model of cognitive appraisal, which explains the variability of subjective threat perception and the subsequent selection of coping strategies. A significant focus is placed on the concept of resilience and the role of emotional intelligence as fundamental internal resources that enable adolescents not only to withstand traumatic events but also to transform destructive experiences into a vector for post-traumatic growth. The impact of the disruption of basic trust in the world on the social activity and interpersonal communication of young people is also examined. It is proven that professional psychological assistance is a critically important external factor that stabilizes personal resilience during periods of high uncertainty. The article details and systematizes effective tools for psychosocial recovery. Specifically, it highlights the potential of Cognitive Behavioral Therapy (CBT) in transforming dysfunctional beliefs; the role of art-therapeutic techniques in providing a safe space for the verbalization and processing of suppressed emotions such as fear, anger, and guilt; and the importance of group support in overcoming social isolation and restoring a sense of solidarity. A special emphasis is placed on the necessity of implementing a systemic multidisciplinary approach. It is substantiated that the successful rehabilitation of an adolescent is impossible without the active involvement of the family environment and the creation of a psychologically safe educational space. The article emphasizes that only the integration of efforts by psychologists, educators, social workers, and parents is a key condition for preventing the chronicity of PTSD and facilitating the full social integration of youth, ensuring a foundation for the mental health of future generations in the post-war period.*

**Keywords:** war traumatization, adolescent adaptation, psychological assistance, emotional resilience, cognitive appraisal, psychosocial support, resilience, coping strategies, art therapy, post-traumatic growth, psychological recovery.

**Formulas:** 0, **pic.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 8

**Постановка проблеми.** Воєнна агресія в Україні створює для підлітків умови травматизації, що перевищують адаптаційні можливості, руйнуючи відчуття безпеки та провокуючи дезадаптацію. Дослідження спрямоване на розробку моделей резильєнтності, методів запобігання ПТСР та впровадження протоколів першої психологічної допомоги для стабілізації ментального стану.

Адаптація підлітків до умов воєнної травматизації є процесом, що включає комплексний вплив різних факторів на емоційний, когнітивний та соціальний стан особистості. Цей процес вимагає врахування індивідуальних особливостей підлітків, а також специфіки травмуючого досвіду, зокрема через відсутність стабільності, високий рівень тривоги та постійний контакт з небезпекою. Когнітивна модель стресу Лазаруса і Фолкмана відіграє важливу роль у розумінні того, як підлітки сприймають стресові ситуації, які вони переживають у воєнних умовах. Згідно з цією теорією, стрес виникає, коли людина сприймає ситуацію як загрозливу для її благополуччя та не здатна знайти достатніх ресурсів для її подолання. У випадку війни це може проявлятися в різних формах: від переживань, пов'язаних із втратою близьких, до тривоги через постійну небезпеку.

Від того, як підліток оцінює ситуацію, залежить його реакція: чи буде це почуття безпорадності та депресія, чи здатність знайти шляхи подолання ситуації через позитивне переосмислення. Значною мірою адаптація залежить також від емоційного інтелекту підлітка і здатності розпізнавати та регулювати свої емоції. В умовах воєнної травматизації емоційна реакція може бути надзвичайно сильною, що часто призводить до емоційного вигорання та депресії (Бевз, 2022). Однак розвинений емоційний інтелект може допомогти підлітку знизити інтенсивність негативних емоцій, зокрема через такі стратегії, як саморегуляція, усвідомленість та пошук способів зняття напруги. Сучасні дослідження адаптації підлітків до воєнної травматизації зосереджені на резильєнтності, соціально-психологічній адаптації та ефективності методів допомоги, таких як КПТ, арт-терапія тощо.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі внутрішніх і зовнішніх механізмів адаптації підлітків до пережитого травматичного досвіду в умовах війни, а також у визначенні ключових напрямків і ролі психологічної допомоги у відновленні їхнього ментального здоров'я та сприянні посттравматичному зростанню.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Соціальний аспект адаптації є дуже

важливим. Підлітки, які переживають травму війни, часто стикаються з соціальною ізоляцією, оскільки пережиті стреси та травми можуть створювати бар'єри в спілкуванні з однолітками. Дослідження показують, що соціальна підтримка є важливим чинником, що сприяє зниженню стресу та допомагає в адаптації. В цьому контексті особливо важливою є підтримка сім'ї, яка може стати основним джерелом емоційного комфорту для підлітка. Сім'я може виступати в ролі стабільного емоційного середовища, що дозволяє підлітку почуватися в безпеці, навіть якщо навколишній світ перебуває у хаосі. Проте не лише родина, а й школа та соціальні групи однолітків відіграють ключову роль у соціалізації підлітків у воєнних умовах.

Навчальні заклади можуть стати важливими точками підтримки, де підлітки отримують не тільки знання, але й соціальні навички, які допомагають їм адаптуватися до нових умов. Групова підтримка, наприклад, через психологічні тренінги або групову терапію, може забезпечити ефективний механізм для спільного подолання труднощів (Горбунова & Климчук, 2020).

Одним із важливих теоретичних підходів є теорія стійкості, розроблена Джеремі Фрідоманом та іншими дослідниками. Вона акцентує увагу на розвитку вроджених механізмів, які допомагають особистості зберігати психологічну рівновагу навіть у кризових умовах. Стійкість включає здатність до відновлення після травми та адаптацію до змін. Вона також пов'язана з внутрішніми ресурсами, такими як оптимізм, здатність до позитивного мислення та високий рівень самоконтролю. Ці фактори є важливими для підлітків, що пережили травму війни, адже вони допомагають зберегти відчуття власної цінності та можливість рухатися вперед, незважаючи на обставини.

Важливо також зазначити, що адаптація підлітків до травматичних подій є не тільки індивідуальним процесом, але й колективним. В умовах війни підлітки

можуть зіштовхуватися з колективною травмою, що значно ускладнює їх психологічний стан. З цього випливає важливість створення умов для групової підтримки та взаємодії, що сприяє не тільки емоційному зціленню, а й розвитку колективної стійкості.

Отже, адаптація підлітків до умов воєнної травматизації є результатом інтеграції різних психологічних, соціальних та когнітивних механізмів. Процес адаптації залежить від індивідуальних особливостей підлітка, доступності соціальної підтримки та ефективності психологічних стратегій. Застосування теоретичних підходів до цього процесу дозволяє не тільки краще зрозуміти механізми адаптації, а й розробити відповідні методи психологічної підтримки для підлітків, що пережили воєнну травму.

Воєнна травматизація підлітків має кумулятивний характер, де механізми адаптації ґрунтуються на когнітивному структуруванні досвіду та диференціації власних емоцій для зниження психосоматизації. Резильєнтність активується через підтримку значущих дорослих, при цьому психологічна допомога зміцнює его-функції підлітка, знижуючи рівень кортизолового навантаження. Важливим механізмом є соціальна афіліація в групах однолітків, що легітимізує почуття та запобігає делінквентним стратегіям поведінки. Інтегративний підхід, що поєднує КПТ-техніки та арт-терапію, забезпечує безпечну екстерналізацію болю та опрацювання «невербальної травми». Фахова підтримка стимулює посттравматичне зростання, перетворюючи досвід «виживання» на стратегію активного життєтворення та формування нових цінностей. Психологічний супровід виконує роль стабілізаційного буфера, запобігаючи патологічній фіксації на травмі та формуючи стійкість до умов невизначеності.

Особливе місце у структурі психологічної допомоги посідає

метод когнітивно-поведінкової терапії (КПТ), адаптований до роботи з травмою (TF-CBT). Цей механізм дозволяє підлітку безпечно стикнутися з травматичними спогадами через процес експозиції та подальшу когнітивну реструктуризацію. Навчаючи підлітка розпізнавати зв'язок між думками про війну, емоціями страху та фізіологічними реакціями, фахівець допомагає трансформувати деструктивну установку «я в небезпеці всюди» у більш адаптивну «я пережив небезпеку і тепер маю досвід виживання». Таке переосмислення є фундаментом для відновлення базового почуття контролю над власним життям, яке було зруйноване війною.

Важливим компонентом адаптації є також групова психологічна робота, яка реалізує потребу підлітка у приналежності та соціальному визнанні. У межах терапевтичних груп спрацьовує механізм універсалізації переживань: підліток усвідомлює, що його реакції на травму (гнів, безсоння, тривога) є нормальними відповідями на ненормальні обставини. Колективне обговорення досвіду сприяє дестигматизації психологічних проблем та стимулює взаємну підтримку («peer-to-peer»). Це дозволяє не лише знизити рівень соціальної ізоляції, а й активувати ресурс «спільної ідентичності», де травма стає не лише тягарем, а й спільним поштовхом до формування активної громадянської позиції.

На завершальному етапі психологічної допомоги фокус зміщується на розвиток резильєнтності як здатності до довготривалого відновлення. Психолог виступає фасилітатором процесу пошуку нових життєвих сенсів, що є ключовою ознакою посттравматичного зростання. Механізм адаптації тут полягає у переході від стану «жертви обставин» до стану «автора власної історії». Через техніки арт-терапії, наративного проектування майбутнього та тренінги життєстійкості підлітки вчаться інтегрувати воєнний досвід у свою ідентичність не як руйнівний чинник, а як складний епізод, що загартував

їхню особистість. Це забезпечує надійну психологічну профілактику відстрочених симптомів травми у майбутньому.

Ефективна адаптація підлітків до умов воєнної травматизації потребує системного підходу, в основі якого лежить розуміння багаторівневої природи психологічних змін, що відбуваються з особистістю в умовах хронічного стресу. Важливу роль у цьому процесі відіграє своєчасна та професійна психологічна допомога, яка має бути комплексною та індивідуалізованою. Основними завданнями такої допомоги є стабілізація емоційного стану, відновлення відчуття безпеки, формування навичок саморегуляції та підвищення рівня особистісної стійкості (Горбунова & Климчук, 2020; Панок, 2021). Практика арт-терапії, тілесно-орієнтованих методик, а також групових форм взаємодії також демонструє позитивні результати у зниженні симптомів посттравматичного стресу.

Надзвичайно важливим є і включення родини до процесу психологічної реабілітації, оскільки емоційна підтримка з боку найближчого оточення є ключовою умовою успішної адаптації. У контексті соціально-психологічної реабілітації важливо розвивати механізми самопомоги та взаємодопомоги серед підлітків. Створення безпечного освітнього середовища, тренінгових програм з розвитку емоційного інтелекту, підтримки стресостійкості та комунікативних навичок – усе це сприяє поверненню підлітка до активного життя та знижує ризики тривалих психологічних порушень. Роль шкільного психолога, соціального педагога, волонтерських та громадських організацій у цьому процесі також не можна недооцінювати. Слід наголосити, що психологічна допомога у випадку воєнної травматизації не повинна обмежуватися реакцією на вже наявні проблеми, а має бути спрямована на профілактику глибоких порушень, розвиток внутрішніх ресурсів і створення умов для відновлення. Адаптація підлітків

в умовах війни – це не лише виклик для суспільства, а й відповідальність, яка вимагає єдності зусиль держави, фахівців і громадськості задля збереження психічного здоров'я нового покоління.

**Основний зміст.** Дослідження механізмів адаптації підлітків до умов воєнної травматизації дозволяє стверджувати, що даний процес є багаторівневим і залежить від сукупності психологічних, когнітивних, емоційних і соціальних чинників. Переживання війни для підлітків має глибокий психотравмуючий характер, що може призвести до тривалих негативних наслідків порушень у поведінці, емоційній сфері, зниження рівня довіри до світу та власної безпеки (Коkun, 2022). Успішна адаптація в таких умовах потребує цілісного підходу до діагностики та підтримки внутрішніх ресурсів дитини.

Одним із ключових чинників адаптації є здатність до когнітивного переосмислення травматичної ситуації, а також наявність підтримуючого соціального середовища. Теоретичні підходи, зокрема транзакційна модель Лазаруса і Фолкмана та концепція резилієнтності, дозволяють глибше зрозуміти, як підлітки сприймають стресові події та реагують на них, мобілізуючи власні психологічні ресурси. Встановлено, що підлітки з вищим рівнем емоційного інтелекту та розвиненими навичками саморегуляції легше пристосовуються до нових умов, навіть за відсутності стабільності та безпеки. Психологічна допомога в процесі адаптації виступає не лише як форма емоційної підтримки, а й як засіб формування нових адаптивних стратегій поведінки, розширення когнітивного поля, відновлення соціальних зв'язків (Максименко & Сердюк, 2023). Ефективними є методи когнітивно-поведінкової терапії, групової терапії, арт-терапевтичні підходи, а також залучення родини до реабілітаційного процесу.

Надзвичайно важливою є роль школи та громади як стабілізуючих факторів, що сприяють соціальній

інтеграції підлітків після травматичного досвіду. Забезпечення адаптації підлітків до умов воєнної травматизації є складним, але досяжним завданням за умови міждисциплінарного підходу, активного залучення спеціалістів, родин, освітніх та соціальних структур (Олійник, 2023). Психологічна допомога повинна бути ранньою, цілеспрямованою та тривалою, із фокусом не лише на подолання наслідків травми, а й на розвиток внутрішньої стійкості особистості та формування навичок життя в нових умовах. Лише в такий спосіб можна забезпечити повноцінне повернення підлітків до активного соціального життя та зберегти їхній психічний добробут у майбутньому.

Підкреслюємо, що механізми адаптації підлітків до умов воєнної травматизації мають комплексний, багаторівневий характер і безпосередньо залежать від взаємодії внутрішніх ресурсів особистості та зовнішніх чинників підтримки. З'ясовано, що ключову роль у процесі психологічного відновлення відіграє резильєнтність – здатність підлітка зберігати динамічну стійкість за умов критичного стресу (Панок, 2021). Виявлено, що найбільш ефективними копінг-стратегіями у цей період є активне вирішення проблем, пошук соціальної підтримки та позитивне переоцінювання подій, тоді як стратегії уникнення або емоційної деструкції призводять до поглиблення дезадаптації та ризику формування хронічних форм ПТСР.

Психологічна допомога в умовах війни не повинна обмежуватися лише кризовим втручанням, а має бути спрямована на фасилітацію посттравматичного зростання підлітка (Романова, 2020). Роль спеціаліста полягає у створенні «безпечного простору» та наданні інструментів для переробки травматичного досвіду в інтегровану частину особистої історії. Найбільшу результативність демонструє інтегративний підхід, що поєднує методи когнітивно-поведінкової терапії (для стабілізації стану та роботи з флешбеками)



з методами арт-терапії та тілесно-орієнтованих практик, які дозволяють опрацювати травму на рівні, де вербалізація є ускладненою через вікові чи психологічні особливості.

Окрему увагу приділено соціальному контексту адаптації, де встановлено критичну залежність стану підлітка від психологічної стабільності його найближчого оточення. Психологічна допомога підліткам є малоефективною без паралельної роботи з батьками та педагогами, оскільки саме вони виступають «зовнішнім контейнером» для підліткових тривог. Аналіз показав, що залучення підлітків до волонтерської діяльності та соціально значущих проєктів значно пришвидшує процес їхньої адаптації, оскільки відновлює відчуття суб'єктності, контролю над власним життям та власної цінності для суспільства.

Успішність адаптаційних процесів визначається не відсутністю травматичних переживань, а здатністю особистості до трансформації цього досвіду в нові життєві сенси (Титаренко, 2022). Роль організованої психологічної підтримки в цьому контексті є вирішальною, адже вона дозволяє попередити деструктивні сценарії розвитку особистості (делінквентну поведінку, самоізоляцію, апатію). Системна допомога, що включає індивідуальну терапію, групову роботу з однолітками та психоосвіту, створює фундамент для формування стійкої ідентичності навіть в умовах тривалої нестабільності воєнного стану.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку вбачаються у глибокому вивченні специфіки «цифрової адаптації» підлітків та впливу інформаційного простору на ретравматизацію особистості. Важливим завданням залишається розробка та апробація спеціалізованих програм довготривалого супроводу для підлітків, які перебували в зоні активних бойових дій або в окупації, з урахуванням гендерних та індивідуально-типологічних відмінностей. Також актуальним є дослідження віддалених наслідків воєнної

травми для формування життєвих сценаріїв майбутнього дорослого покоління українців через 5-10 років.

**Висновки:** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що адаптація підлітків до умов воєнної травматизації є надзвичайно складним і динамічним процесом, який охоплює різні аспекти психічного, емоційного та соціального функціонування. Війна як екстремальна ситуація радикально порушує звичний хід життя, викликає глибокі емоційні потрясіння, руйнує відчуття стабільності, безпеки, довіри до світу, що є особливо критичним у підлітковому віці – періоді активного формування особистості.

Ключовими факторами, що впливають на ефективність адаптації, є: індивідуальні особливості дитини (рівень емоційного інтелекту, стресостійкості, наявність або відсутність внутрішніх психологічних ресурсів), рівень соціальної підтримки (з боку родини, однолітків, освітнього середовища), а також своєчасність і якість наданої психологічної допомоги. В умовах війни саме останній фактор набуває особливого значення, оскільки здатен значно зменшити гостроту реакцій на травму та запобігти розвитку посттравматичних розладів. Проаналізовані теоретичні підходи – зокрема когнітивна модель Лазаруса і Фолкмана, теорія резиліентності, гуманістичні концепції психологічної підтримки – дозволяють глибше осмислити природу адаптації як процесу, що передбачає не лише подолання дистресу, але й активне включення суб'єкта в трансформацію власного досвіду. Виявлено, що важливу роль у цьому відіграють механізми когнітивного переосмислення ситуації, здатність знаходити нові смисли, формувати цілі та бачити перспективи навіть у складних обставинах.

Психологічна допомога в умовах воєнної травматизації має бути системною, поетапною та спрямованою як на відновлення базових емоційних функцій (відчуття безпеки, довіри, контролю), так і

на розвиток навичок саморегуляції, комунікації, критичного мислення. Найефективнішими методами у роботі з травмованими підлітками є когнітивно-поведінкові інтервенції, арт-терапія, елементи психодрами, групова підтримка, тілесно-орієнтовані практики. Окремий акцент має бути зроблений на роботі з родиною, як основною ланкою соціально-емоційного середовища дитини.

Таким чином, адаптація підлітків до умов війни можлива лише за умови створення цілісної системи підтримки, яка включає фахову психологічну допомогу,

освітні та соціальні інституції, родинне оточення. Лише інтегрований, міждисциплінарний підхід здатен забезпечити не лише подолання наслідків психотравми, а й сприяти особистісному зростанню, формуванню стійкості та здатності до самовідновлення. Враховуючи тривалий характер воєнної загрози, особливо важливо забезпечити сталу підтримку підлітків у післякризовий період, спрямовану на відновлення базових психологічних структур, інтеграцію травматичного досвіду та повернення до повноцінного життя.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

### Література:

- Бевз, Г. М. (2022). Психологічні наслідки травматизації внаслідок бойових дій у підлітковому віці. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, (3), 25–32.
- Горбунова, В. В., & Климчук, В. О. (2020). *Психологічна допомога дітям і підліткам після травматичних подій: практ. посіб.* Медкнига.
- Кокун, О. М. (2022). Психологічні наслідки війни у дітей та підлітків: огляд сучасних досліджень. *Психологічний часопис*, 8(5), 9–21.
- Максименко, С. Д., & Сердюк, Л. З. (2023). Особливості адаптаційного потенціалу особистості в умовах воєнного стану. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, 21(66), 5–14.
- Олійник, Т. М. (2023). Стійкість як ресурс адаптації підлітків в умовах соціальних криз. *Практична психологія та соціальна робота*, (1), 12–16.
- Панок, В. Г. (Ред.). (2021). *Психологічна допомога дітям і підліткам у кризових ситуаціях: метод. посіб.* Ніка-Центр.
- Романова, Е. Л. (2020). *Психологічна допомога дітям у кризових ситуаціях.* Логос.
- Титаренко, Т. М. (2022). Життєстійкість особистості в умовах воєнного стану: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник психології і педагогіки*, (24), 12–20.

УДК 159.923.2-053.6:316.356.2:355.01  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-521-527

Дата надходження: 04.03.2026  
Дата прийняття до друку: 24.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



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

## СІМЕЙНІ НАРАТИВИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Олег Стасишин<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Магістр з міжнародних відносин, суспільних комунікацій та регіональних студій за спеціалізацією Зовнішня політика та національна безпека, аспірант, спеціальність “Психологія”, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: StasyshynOY@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3506-617X>

## FAMILY NARRATIVES AS A FACTOR IN SHAPING YOUTH RESILIENCE IN THE CONTEXT OF MILITARY CONFLICT

Oleh Stasyshyn<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Master's degree in International Relations, Public Communications, and Regional Studies, specializing in Foreign Policy and National Security, PhD candidate, majoring in Psychology, KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine, e-mail: StasyshynOY@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3506-617X>

**Анотація.** Повномасштабне військове вторгнення в Україну змінює психологічне середовище для молоді таким чином, що виникає необхідність негайної уваги до розуміння механізмів, які забезпечують стійку психологічну міцність і відновлення. Стаття присвячена дослідженню потенційної ролі сімейних наративів у розвитку резильєнтності молоді в умовах тривалого військового конфлікту. Метою цього дослідження є застосування сучасних психологічних теорій та емпіричних досліджень для пояснення того, як сімейні наративи, міжпоколінний досвід можуть бути захисними механізмами від негативних наслідків травматичних переживань для молоді. Для досягнення цієї мети в дослідженні буде використано систематичний огляд літератури та теоретичний синтез досліджень, присвячених травмі, проведених у всьому світі та конкретно в Україні з 2022 по 2025 рік. Результати дослідження продемонстрували, що детальні та послідовні сімейні наративи є когнітивною основою для осмислення травматичного досвіду та його інтеграції у стабільне відчуття власної ідентичності. Сімейні історії, що відображають виживання у минулих історичних викликах (сценарії резильєнтності), також сприяють формуванню відчуття власної значущості та зменшенню внутрішніх симптомів, таких як тривога. Дослідження продемонструвало, що міжпоколінна передача моделей подолання труднощів є важливим чинником збереження психологічного благополуччя та представляє сім'ю як стійку екосистему. Найбільш значним внеском цього дослідження є його здатність розробити нову теоретичну основу щодо ролі наративів як мультисистемної рушійної сили резильєнтності. Практичним застосуванням результатів цього дослідження є розробка інтервенцій на основі наративів, які потенційно можуть підтримати зусилля з відновлення в післявоєнній Україні. Подальші напрямки цього дослідження включатимуть проведення логітного дослідження еволюції наративів у роки після періоду відновлення.

**Ключові слова:** сімейні наративи, резильєнтність молоді, військовий конфлікт, міжпоколінна передача, смислотворення, психологічна травма.

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

**Abstract.** The full-scale military invasion of Ukraine is altering the psychological environment for young people in ways that require immediate attention to understand the mechanisms that allow for enduring psychological strength and recovery. The article is devoted to explore the potential role of family narratives in developing the resilience of young people in the face of prolonged military conflict. The purpose of this study is to apply contemporary psychological theories and empirical research to explain how family storytelling, intergenerational memory, and narrative coherence can serve as protective factors against the negative effects of traumatic experiences on young people. In order to accomplish this objective, the study will employ a systematic review of the literature and theoretical synthesis of research concerning trauma, conducted globally and specifically in Ukraine, from 2022 to 2025. The results of the study demonstrate that elaborate and coherent family narratives represent a cognitive base for making sense of traumatic experience and integrating it into a stable sense of self. Family stories that reflect survival through past historical challenges (resilience roadmaps) also contribute to a sense of agency and decrease internalized symptoms such as anxiety. The study demonstrates that the transgenerational transmission of coping models is an important factor in preserving psychological

*well-being and represents the family as an ecologically resilient unit. The most significant contribution of this study is its ability to develop a new theoretical framework regarding the role of narratives as a multi-systemic engine of resilience. A practical application of this study's findings is the development of narrative-based interventions that could potentially support recovery efforts in post-conflict Ukraine. Future directions for this line of inquiry would include conducting longitudinal studies on the evolution of narratives in the years following the reconstruction period.*

**Keywords:** family narratives, youth resilience, military conflict, intergenerational transmission, meaning-making, psychological trauma.

**Formulas:0; fig.: 0; tab.: 0; bibl.:18**

**Постановка проблеми.** Нинішня соціально-політична криза та гуманітарна катастрофа, зумовлені повномасштабним вторгненням Росії в Україну, кардинально змінили умови розвитку мільйонів молодих людей. З точки зору психології розвитку, збройний конфлікт розглядається як хронічний, багаторівневий стресогенний чинник, що створює атмосферу невизначеності для всіх залучених сторін і ускладнює формування стабільної ідентичності (Labashchuk et al., 2024). Психологічні наслідки війни для молоді України є багатограними. Вони включають: переживання травматичних подій, втрату опікунів або батьків, переїзд з дому до інших країн через війну та руйнування існуючих мереж соціальної підтримки (Сингаївська & Коцюбинська, 2025; Сингаївська & Пилипенко, 2024). За таких надзвичайних умов розгляд концепції резильєнтності став центральним у наукових дослідженнях, і вчені тепер розглядають її як динамічний, мультисистемний процес адаптації та відновлення, а не як фіксовану характеристику особистості людини (Giordano et al., 2024).

Історії, якими сім'ї діляться про своє спільне минуле і сьогодення, а також те, як сім'ї інтерпретують ці історії і передають їх молодим поколінням, допомагають сім'ям зрозуміти цей мінливий світ (Fivush & Koenig Kellas, 2025). Теоретичні моделі показують, що коли сім'ї діляться між собою історіями про стресові події у послідовній і емоційно деталізованій формі, сімейне середовище сприяє розвитку психологічної стійкості. Практичне застосування цього дослідження є нагально необхідним для розробки емпірично обґрунтованих засобів оптимізації резильєнтності українців в

умовах кризи в Україні та підтримки довгострокового відновлення країни (Gorbunova et al., 2025). Предмет дослідження: роль, яку відіграють сімейні історії та міжпоколіннєве передавання певних наративів у формуванні основи для розвитку резильєнтності молоді під час військового конфлікту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пізнання взаємозв'язку між родинними історіями та психологічним благополуччям людини є результатом багаторічних досліджень автобіографічної пам'яті та соціального формування особистості через міжпоколіннєві наративи. На основі цих досліджень було розроблено теорії, що описують процес самоконструювання через обмін сімейними історіями, а отримані дані свідчать про те, що знання про історію своєї родини сприяє підвищенню самооцінки та зменшенню внутрішніх поведінкових проявів, таких як тривога та депресія (Fivush, 2019), у юнаків. Для дослідження було використано шкалу «Do you know?», яка показала, що юнаки, які більше знають про минуле своєї родини, також виявляють сильніше почуття внутрішнього відчуття контролю і частіше досліджують свою власну ідентичність (Fivush & Koenig Kellas, 2025). Таким чином, наративні тези, які молоді люди отримують від своїх сімей, створюють важливий ресурс для розвитку особистості, який може підтримати психологічне здоров'я молоді.

Для ґрунтового дослідження необхідно описати основні поняття «резильєнтності» та «сімейного наративу» з точки зору вже визнаних теорій. У сучасній психології резильєнтність визначається як здатність динамічної системи успішно адаптуватися до порушень, що впливають на її функціонування, виживання або

зростання. Це визначення було запропоновано Е. Мастен (2021) і відходить від акценту на «витривалості» індивіда до розуміння того, як взаємодіють між собою різні системи (від біологічних до соціальних/культурних). Концепція Е. Мастен підкреслює, що резильєнтність не є винятковою рисою, а виникає в результаті численних взаємодій багатьох базових адаптивних систем, таких як підтримка в стосунках, ефективне виховання дітей та символічні способи осмислення (Masten, 2021).

Для доповнення до цієї теорії існує модель сімейної резильєнтності Ф. Уолш, яка розглядає сім'ю як основну функціональну одиницю, що допомагає подолати негативні наслідки впливу сильних стресових чинників на людину. Згідно з Ф. Уолш (2021), резильєнтність сімей базується на трьох компонентах: спільних переконаннях, організаційних моделях сім'ї та процесах комунікації/вирішення проблем. У моделі Ф. Уолш (2021) розповідь про сім'ю відноситься до категорії «надання сенсу негараздам». Коли сім'я створює спільний наратив, який нормалізує пережитий стрес, контекстуалізує травматичну подію у зв'язку з іншими подіями в їхньому житті та надає відчуття узгодженості щодо того, як розуміти та подолати подію, вона створює умови для розвитку резильєнтності (Walsh, 2021).

Соціально-екологічна модель М. Унгара (2012) пропонує ширше розуміння резильєнтності молоді під час війни. У своїй моделі М. Унгар припускає, що молодь може розвивати резильєнтність на основі середовища, в якому вона зростає. Тобто для молоді, яка зростає в зонах конфлікту, здатність розвивати та підтримувати резильєнтність залежатиме від її вміння визначати та використовувати свої психологічні, соціальні та культурні ресурси. Крім того, молодь може успішно отримувати доступ до цих ресурсів і використовувати їх, якщо середовище, в якому вона живе, здатне надати їй культурно релевантні джерела підтримки

(Ungar, 2012). З цієї мультисистемної перспективи можна зробити висновки, що сімейні наративи молоді, яка пережила травму, не існують незалежно від інших наративів спільноти та інституційної підтримки. Шкільна система є прикладом інституції, яка може сприяти відновленню після травми та просувати системи підтримки молоді, яка зазнала травматичних переживань. Крім того, школи, які чутливі до потреб учнів, що мають проблеми з психічним здоров'ям, можуть виконувати роль сполучної ланки між уразливістю молоді та можливостями її системного відновлення (Gorbunova et al., 2025).

Важливо зауважити, що у рамках нещодавнього дослідження сімей, які пережили колективну травму, а зокрема матерів і дочок у посттравматичних умовах, було вивчено передачу резильєнтності між поколіннями. Отримані результати свідчать про те, що рівень психологічної стійкості матері має негативний вплив на рівень симптомів посттравматичного стресового розладу (ПТСР) у її дочки. Таким чином, це вказує на те, що резильєнтність є певною характеристикою родини, що передається молодшим членам сім'ї як через спільні наративи, так і через емоційну підтримку (Mutuyimana et al., 2025). Подальші дослідження засвідчили, що в умовах війни молодь вдається до використання певних стратегій для побудови життя, щоб розвинути механізми самовідновлення, наприклад субкультурний капітал та екзистенційну відповідальність. Ці процеси свідчать про спроможність молоді зробити позитивний внесок у відновлення суспільства (Tytarenko, 2025). Незважаючи на зростаючу кількість досліджень щодо впливу колективної травми на окремих осіб та спільноти, все ще існує брак робіт, присвячених тому, як історичні наративи про травми, такі як Голодомор, впливатимуть на ідентичність сучасної української молоді в поєднанні з їхнім досвідом війни протягом життя (Bezo & Maggi, 2015). Тому ця робота має на меті

заповнити цю прогалину в дослідженнях, інтегруючи глобальні наративні теорії з останніми емпіричними даними, зібраними протягом 2022–2025 років.

**Метою цього дослідження** є теоретичне вивчення сімейних наративів у контексті здатності молоді проявляти резильєнтність у воєнний час (наприклад, під час військових конфліктів). У цьому дослідженні буде розглянуто, як молодь використовує міжпоколіннєвий досвід та процес осмислення цього досвіду для захисту від психічних захворювань. Для досягнення поставлених цілей у дослідженні буде використано систематичний огляд літератури та теоретичний синтез сучасних психологічних досліджень. Кінцевою метою дослідження є надання обґрунтованих доказів для інтеграції наративних інтервенцій у психосоціальні послуги, що надаються молоді у післяконфліктній Україні, щоб визначити, чи можуть ці послуги допомогти запобігти хронічним наслідкам травматичного стресу, пов'язаного з життям у воєнних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес формування стійкості на основі сімейних історій про кризи зазвичай базується на когнітивних процесах осмислення та інтерпретації подій, що порушують звичний хід життя. За умов війни, коли зовнішнє середовище є нестабільним і небезпечним, сімейні історії можуть бути використані для створення структури, яка пов'язує фрагментарність сьогодення зі значущим минулим і сповненням надії майбутнім. Наративна когерентність визнана ключовим фактором психологічного благополуччя. Когерентність стосується того, наскільки добре організована та детальна історія, включаючи те, наскільки добре емоційний стан особи інтегрований в історію. У дітей, які виховуються в сім'ях, де сімейні історії розповідаються в розгорнутому стилі, що включає деталізацію та вираження емоцій, як правило, розвиваються більш досконалі навички регулювання власних емоцій і

більш стабільне відчуття особистості, ніж у тих, хто не виховується таким чином (Fivush, 2019).

Також важливо враховувати специфічні психологічні особливості посттравматичного стресового розладу у дітей, та роль когнітивних процесів у травматичних переживаннях. К. Волков (2024) визначає, що діти, які стали свідками війни, зазнають «когнітивних травм», які зазвичай характеризуються повною втратою здатності уявляти своє майбутнє та переважним почуттям невизначеності та непередбачуваності. У дітей ці когнітивні травми проявляються у всіх щоденних взаємодіях дитини та стилі спілкування в її родині. Таким чином, досліджуючи вплив війни на сім'ї, вчені можуть використовувати сімейні наративи як інструмент для безпосереднього втручання в процес психологічного відновлення сім'ї. Через переосмислення наративу люди можуть зменшити почуття провини та сорому і повернути надію (Popescu et al., 2025). Таким чином сім'ї також можуть перетворити свої страждання на наративи резильєнтності. Переосмислення наративів необхідне для відновлення порушеного почуття власної гідності у дітей-свідків воєнних конфліктів, яким важко уявити своє життя поза небезпекою, що їх оточує (Волков, 2024).

Крім того, важливе значення має взаємозв'язок між міжпоколіннєвим передаванням досвіду та психологічними характеристиками окремих осіб (тобто самоефективністю та самооцінкою). Дослідження самоефективності та самооцінки у зв'язку з конфліктом в Україні показали, що серед населення існує багато позитивних кореляцій для цих характеристик (Sarzyńska-Mazurek et al., 2024). Самоефективність означає сприйняття людиною своєї здатності справлятися з невизначеністю. Це почуття спонукає продовжувати діяти, доки умови навколишнього середовища залишаються небезпечними (Sarzyńska-Mazurek et al., 2024). Молодь вивчає опосередковані моделі самоефективності через

міжпоколіннєвий досвід, а саме через історії про те, як бабусі та дідусі справлялися з історичними кризами (наприклад, Другою світовою війною або Голодомором). Це дає їм приклади того, як вони можуть справлятися з сучасними кризами (Horstman et al., 2024).

Найефективнішою формою нарративу для молоді була визнана осциляційна модель. Осциляційна модель (або ще називають маятниковою моделлю) базується на циклах криз і успішного відновлення. Використання цієї моделі дозволяє молоді, яка відчуває на собі наслідки сучасного конфлікту, знайти надію на майбутнє завдяки прикладам того, як попередні покоління змогли пережити історичні кризи (Голодомор і Друга світова війна) (Tytarenko, 2025). Також це дослідження продемонструвало, що процес переосмислення минулого досвіду у формі маятнкової нарації допомагає молоді перейти від фрагментованого сюжету «боротьби» до більш рефлексивного та адаптивного сюжету «навчання» або «захисту» (Labashchuk et al., 2024).

Трансгенераційний характер резильєнтності також продемонстровано в дослідженнях, що з'ясовують, як ця характеристика поширюється між поколіннями з точки зору взаємного та опосередкованого впливу на сім'ї. Наприклад, нещодавні дослідження свідчать, що у разі одностороннього впливу травми батьків на дітей може виникнути певний зворотний зв'язок через здатність дітей переносити психологічні труднощі. Це може мати позитивний вплив на психічне здоров'я їхніх батьків (Mutuyimana et al., 2025). Такий двосторонній характер можливий шляхом спільних ритуалів переказу родинних історій, які сприяють довірі та соціальним зв'язкам. Крім того, молоді люди, які добре розуміють історію своєї родини, значно краще формують свою ідентичність, ніж ті, які цього не роблять, оскільки вони мають приклади інших людей, які навчилися справлятися з екстремальним рівнем стресу (Fivush & Koenig Kellas, 2025).

Сучасний, оцифрований характер нарративів про російсько-український конфлікт також змінив формат вимушеної міграції людей, що призвело до появи концепції «глобальних сімей». Цей тип сімей використовує інформаційно-комунікаційні технології для створення спільної історії, що виходить за межі географічних кордонів. Такий тип сімейного нарративу є альтернативою традиційним ієрархічно структурованим міжпоколіннєвим нарративам та способам трансгенераційної передачі інформації (Borcsa & Witzel, 2025). Попри те, що засіб, який використовується для переказу сімейної історії, змінився разом із технологіями, мета процесу залишилася незмінною. Основною ціллю є збереження сімейних стосунків та створення спільного розуміння реальності серед членів сім'ї. Зараз молоді люди змінюють свої цінності з гедоністичних на екзистенційні, бо відчувають відповідальність за виживання своїх спільнот. Це відображає високий рівень субкультурного капіталу, який забезпечує як колективну безпеку, так і адаптивне функціонування (Tytarenko, 2025).

Також дослідження демонструють те, як інституції можуть сприяти використанню підходу «нарративної резильєнтності» для допомоги дітям у подоланні травм, спричинених війною. В Україні була розроблена ініціатива MHSS (Mental Health-Sensitive School, «Школа, чутлива до психічного здоров'я») з метою інтеграції цих аспектів психічного здоров'я в освітнє середовище (Gorbunova et al., 2025). Це передбачає розробку багаторівневої моделі підтримки учнів, що включає підвищення психологічної обізнаності та офіційні механізми направлення до фахівців. Таким чином, школа стає ще одним рівнем захисної функції сім'ї. Завдяки нормалізації розмов про травматичні переживання школи зменшують стигматизацію, пов'язану з пережитим травматичним досвідом, яка може призвести до замовчування переживань дитини під час конфлікту.



Школи, які співпрацюють із сім'ями з метою розробки послідовної, підбадьорливої розповіді про конфлікт, допоможуть молодим людям інтегрувати свій досвід конфлікту в шлях формування стійкої ідентичності та забезпечать продовження процесу відновлення на всіх рівнях соціальної екології.

**Висновки.** Підсумовуючи це дослідження, можна зробити висновок, що сімейні історії (сімейні наративи) є одним із найважливіших захисних механізмів для молодих людей, які пережили травматичні події, пов'язані з військовим конфліктом. Коли молодь формує цілісну історію про те, що сталося, вона може осмислити вплив травматичних подій, викликаних війною, на своє почуття ідентичності. Сім'ї сприяють розвитку цієї цілісної історії у молодих людей шляхом виховання здатності надавати їм глибокого змісту впродовж поколінь. Таким чином, родина є когнітивною основою, на якій молодь будуватиме свою версію подій, зберігаючи при цьому цілісне відчуття власної ідентичності.

Новизна цього наукового доробку полягає у визначенні осциляційного наративу як багаторівневої системи

резильєнтності, що пов'язує автобіографічну пам'ять на індивідуальному рівні з колективною пам'яттю на рівні культури та історії.

Теоретичне та практичне значення цього дослідження визначається можливістю використання його результатів для розробки нових стратегій психосоціальної інтервенції. Впровадження інтервенційних заходів на рівні сім'ї, що сприяють зміцненню її здатності створювати цілісні та детальні історії, може бути використано для підтримки посттравматичного зростання на національному рівні. Імплементация результату цього дослідження може мати значні соціально-економічні наслідки для України в післяконфліктний період. Може з'явитися покоління молодих людей, які є психологічно стійкими, впевненими у своїй ідентичності та здатними зробити позитивний внесок у соціальну реконструкцію суспільства. Подальші дослідження можуть включати довготривалі емпіричні аналізи для оцінки того, чи продовжують розвиватися наративи, сформовані під час конфлікту, у період реконструкції та відновлення.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Волков, К. М. (2024). Дитячий досвід у побудові травматичних когніцій свідка війни. *Habitus*, (57), 195–200. <https://habitus.od.ua/journals/2024/57-2024/34.pdf>
2. Сингаївська, І., & Коцюбинська, І. (2025). Резильєнтність і бачення майбутнього в наративах українців, переміщених за кордон через війну. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 432–439.
3. Сингаївська, І. В., & Пилипенко, М. А. (2024). Особливості адаптації українців до вимушеного переселення в період війни. *Особистість у кризових умовах та екстремальних ситуаціях життя: колективна монографія*. Івано-Франківськ: НАІР, 17–29.
4. Bezo, B., & Maggi, S. (2015). Living in “survival

- mode.” *Intergenerational transmission of trauma from the Holodomor genocide of 1932–1933 in Ukraine. Social Science & Medicine*, 134, 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.04.009>
5. Borcsa, M., & Witzel, P. (2025). “It is simply pointless to tell our child any fairy tales”: Transgenerational aspects of forced migration in the digital era. *Systemic Thinking & Psychotherapy*, 15(26), 72–85. <https://doi.org/10.82070/syst20252615>
6. Fivush, R. (2019). *Family narratives and the development of an autobiographical self: Social and cultural perspectives on autobiographical memory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429029158>
7. Fivush, R., & Koenig Kellas, J. (2025). Parental and family storytelling across the generations: An

interdisciplinary review. *Parenting: Science and Practice*.

<https://doi.org/10.1080/15295192.2025.2450497>

8.Giordano, F., Lipscomb, S., Jefferies, P., Kwon, K.-A., & Giammarchi, M. (2024). Resilience processes among Ukrainian youth preparing to build resilience with peers during the Ukraine-Russia war. *Frontiers in Psychology*, 15, 1331886.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331886>

9.Gorbunova, V., Klymchuk, V., & Faryma, O. (2025). Developing the Mental Health Sensitive School Concept: Insights from focus group discussions in Ukraine. *PLOS Mental Health*, 2(7), e0000368. <https://doi.org/10.1371/journal.pmen.0000368>

10.Horstman, H. K., Bohanek, J., Łapińska, E., Watson, O., Cierpka, A., & Małek, K. (2024). “Living the stories of your great-grandmother”: Making sense of Russia's war in Ukraine through Polish intergenerational family storytelling. *Communication Monographs*, 92(1), 74–96. <https://doi.org/10.1080/03637751.2024.2349570>

11.Labashchuk, O., Harasym, T., Reshetukha, T., Majbroda, K., & Verbovetska, O. (2024). Ukrainian narratives about the outbreak of the war: The main themes, structure and composition. *Tautosakos darbai*, 66, 13–28. <https://doi.org/10.51554/TD.23.66.01>

12.Masten, A. S. (2021). Resilience in developmental systems: Principles, pathways, and protective processes in research and practice. In M. Ungar (Ed.), *Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change* (pp. 113-134).

Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0007>

13.Mutuyimana, C., et al. (2025). Intergenerational associations between resilience and traumatic exposure with PTSD symptoms within mother-daughter dyads. *International Journal of Mental Health*. <https://doi.org/10.1080/00207411.2025.2526219>

14.Popescu, A., Chen, M., & Nasrin, S. (2025). Exploring the role of narrative reframing in families experiencing trauma. *Applied Family Therapy Journal*, 6(4), 1–10. <https://doi.org/10.61838/kman.aftj.4409>

15.Sarzyńska-Mazurek, E., Wosik-Kawala, D., & Bevez, H. (2024). Self-efficacy and self-esteem of Ukrainian citizens during the war. *Scientific Bulletin*. [https://www.bc.umcs.pl/Content/50053/czas7749\\_43\\_4\\_2024\\_13.pdf](https://www.bc.umcs.pl/Content/50053/czas7749_43_4_2024_13.pdf)

16.Tytarenko, T. (2025). Parameters of self-healing subcultural life-making in wartime conditions. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*, 31(1), 25–32. <https://doi.org/10.61727/ssspj/1.2025.25>

17.Ungar, M. (2012). The social ecology of resilience: A handbook of theory and practice. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0586-3>

18.Walsh, F. (2021). Family resilience: A developmental systems framework. In M. Ungar (Ed.), *Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change* (pp. 253-271). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0015>

УДК 159.944.4:159.97:070

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-528-534

Дата надходження: 03.03.2026

Дата прийняття до друку: 24.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



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

## ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВТОРИННОЇ ТРАВМАТИЗАЦІЇ ЖУРНАЛІСТІВ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я

Ольга Ярко<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, e-mail: olga.yarkho@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0786-929X>

## PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF SECONDARY TRAUMATIZATION OF JOURNALISTS IN ARMED CONFLICT AND DETERMINANTS OF MENTAL HEALTH PRESERVATION

Olha Yarkho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate student (PhD level), State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, e-mail: olga.yarkho@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0786-929X>

**Анотація.** У статті здійснено теоретичний аналіз психологічних механізмів вторинної травматизації журналістів в умовах збройного конфлікту та визначено детермінанти збереження їхнього ментального здоров'я. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентною ситуацією повномасштабної війни Росії проти України, де більшість медійників зазнають травматичного впливу не через пряму присутність у зоні бойових дій, а опосередковано – через систематичну обробку графічного контенту, верифікацію зображень та роботу зі свідченнями постраждалих. На підставі аналізу міжнародних та вітчизняних досліджень систематизовано три ключові механізми вторинної травматизації: вторинний травматичний стрес (STS), вікарну травматизацію (VT) та втоми від співчуття (CF). Проаналізовано емпіричні дані, що спростовують уявлення про «безпечну відстань» від травми: журналісти, які працюють із графічним контентом виключно в редакції, демонструють клінічно значущий рівень дистресу. Систематизовано специфічні фактори ризику, характерні для українських медійників: хронічність експозиції, емоційну близькість до жертв, неможливість ротації, навантаження інформаційної війни та організаційну культуру мовчання. Визначено детермінанти збереження ментального здоров'я журналіста: резильєнтність, рефлексивність, адаптивні копінг-стратегії та соціальну підтримку. Обґрунтовано необхідність впровадження спеціалізованого діагностичного інструментарію (ProQOL, TSI Belief Scale) у медіаорганізаціях. Методологію дослідження становлять теоретичний аналіз, систематизація та узагальнення наукових джерел; порівняльний аналіз теоретичних конструктів вторинної травматизації; аналіз емпіричних даних міжнародних та вітчизняних досліджень. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній верифікації визначених детермінант на вибірці українських журналістів.

**Ключові слова:** вторинна травматизація, вікарна травматизація, втоми від співчуття, ментальне здоров'я журналіста, психологічні детермінанти, збройний конфлікт, резильєнтність, медіатравма.

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

**Abstract.** The article presents a theoretical analysis of the psychological mechanisms of secondary traumatization of journalists covering armed conflict and identifies the determinants of their mental health preservation. The relevance of the study is determined by the unprecedented situation of Russia's full-scale war against Ukraine, where the majority of media professionals experience traumatic impact not through direct presence in combat zones but indirectly — through systematic processing of graphic content, image verification, and working with victim testimonies. Based on the analysis of international and domestic research, three key mechanisms of secondary traumatization have been systematized: Secondary Traumatic Stress (STS), Vicarious Traumatization (VT), and Compassion Fatigue (CF). Empirical data refuting the notion of a “safe distance” from trauma are analyzed: journalists who work with graphic content exclusively in newsrooms demonstrate clinically significant levels of distress. Specific risk factors characteristic of Ukrainian media professionals are systematized: chronicity of exposure, emotional proximity to victims, impossibility of rotation, information warfare burden, and organizational culture of silence. Determinants of journalist mental health preservation are identified: resilience, reflexivity, adaptive coping strategies, and social support. The necessity of implementing specialized diagnostic tools (ProQOL, TSI Belief Scale) in media organizations is substantiated. The

*methodology includes theoretical analysis, systematization, and generalization of scientific sources; comparative analysis of theoretical constructs of secondary traumatization; analysis of empirical data from international and domestic studies. Prospects for further research include empirical verification of the identified determinants on a sample of Ukrainian journalists.*

**Keywords:** *secondary traumatization, vicarious traumatization, compassion fatigue, journalist mental health, psychological determinants, armed conflict, resilience, media trauma.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 17

**Постановка проблеми.** П'ятий рік повномасштабної війни Росії проти України створив безпрецедентну ситуацію для медійної спільноти. Тисячі журналістів щоденно працюють із травматичним контентом: обробляють графічні зображення наслідків обстрілів, верифікують відеосвідчення, документують людські втрати. За даними Інституту масової інформації (ІМІ, 2024b), 97% українських журналістів відчувають вплив війни на свій психоемоційний стан, 67% вказують на депресію чи безнадію, а думки про самоушкодження зросли з 1% до 8% за один рік. За підсумками 2024 р. 65,8% медійників зазначили наявність посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресії або хронічного стресу (Детектор медіа, 2024). При цьому переважна більшість респондентів – не фронтові кореспонденти, а редактори та журналісти з усіх регіонів, тобто фахівці, які зазнають травматичного впливу опосередковано – через контент, з яким працюють щоденно.

Ця обставина кардинально змінює розуміння професійних ризиків у журналістиці: вторинна травматизація стає не менш значущою загрозою ментальному здоров'ю, ніж пряма присутність у зоні конфлікту. Водночас у вітчизняній психологічній науці проблематика вторинної травматизації журналістів залишається практично не дослідженою – існуючі наукові розробки зосереджені переважно на травматизації військовослужбовців, рятувальників та представників допомагаючих професій. Це створює значну наукову лакуну, що потребує заповнення, особливо в контексті визначення психологічних детермінант, які забезпечують збереження ментального здоров'я журналіста в умовах хронічного опосередкованого травматичного впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика опосередкованої травматизації професіоналів має понад тридцятирічну історію вивчення. Ч. Фіглі (Figley, 1995) запровадив поняття вторинного травматичного стресу (Secondary Traumatic Stress, STS), визначивши його як сукупність симптомів, що дзеркально відтворюють клінічну картину ПТСР – інтрузії, уникання, гіперзбудження, – але виникають унаслідок опосередкованого контакту з травматичним досвідом іншої людини. І. МакКенн та Л. Перлман (McCann & Pearlman, 1990) у межах конструктивістської теорії саморозвитку описали вікарну травматизацію (Vicarious Traumatization, VT) як кумулятивний процес руйнування базових когнітивних схем фахівця – переконань щодо безпеки, довіри, контролю та самоцінності. Б. Стемм (Stamm, 2010) операціоналізувала втому від співчуття (Compassion Fatigue, CF) через шкалу Professional Quality of Life (ProQOL), визначивши її як інтегральний конструкт, що поєднує STS із професійним вигоранням.

Фундаментальне значення для журналістики мають дослідження А. Файнштейна та колег. На вибірці зі 140 воєнних кореспондентів та 107 журналістів контрольної групи встановлено, що поширеність ПТСР серед тих, хто працював у зонах конфліктів, сягала рівнів комбатантів (28,6%), а рівень великого депресивного розладу (21,4%) перевищував загальнопопуляційні норми (Feinstein, Owen & Blair, 2002). Ретроспективне дослідження 684 журналістів у восьми конфліктах підтвердило дозалежний зв'язок між інтенсивністю контакту з травматичним матеріалом та вираженістю симптомів, а також виявило, що журналісти, які постійно перебувають

усередині конфлікту, демонструють вищий рівень депресії та тривоги порівняно з іноземними кореспондентами (Feinstein, Osmann & Patel, 2018).

Принципово важливим стало дослідження А. Файнстайна, Б. Оде та Е. Вакніне (Feinstein, Audet & Waknine, 2014), які обстежили 116 журналістів міжнародних інформаційних агентств, що переглядали графічні зображення насильства виключно в редакції. Саме частота перегляду виявилася найсильнішим предиктором дистресу за шкалами депресії, ПТСР та тривоги, а 36,7% обстежених перевищили клінічний поріг. С. Дабберлі, Е. Гріффіна та Г. Бал (Dubberley, Griffin & Bal, 2015) задокументували аналогічні симптоми серед редакційних працівників, які верифікують контент очевидців. Н. Сілі (Seely, 2019) на вибірці з 254 американських журналістів підтвердила дозалежний зв'язок між частотою висвітлення травматичних подій та вираженістю ПТСР-симптомів.

Систематичний огляд Й. Османна та колег (Osmann, Dvorkin, Inbar, Page-Gould & Feinstein, 2021) охопив дослідження за двадцять років і виявив, що більшість робіт зосереджені на ПТСР-симптоматичі, тоді як когнітивні зміни, характерні для VT, залишаються малодослідженими. К. Бакхольм та К. Б'єрквіст (Backholm & Björkqvist, 2010) серед 503 фінських журналістів встановили, що особистий травматичний досвід є сильнішим предиктором ПТСР, ніж професійна експозиція, а Р. Сміт, С. Древо та Е. Ньюмен (Smith, Drevo & Newman, 2018) підтвердили, що уникаючий копінг є найсильнішим предиктором ПТСР серед журналістів. Т. Ідос, К. Бакхольм та Й. Корхонен (Idås, Backholm & Korhonen, 2019) на вибірці з 375 норвезьких журналістів встановили, що нестача соціальної підтримки є значущим предиктором ПТСР, а наявність такої підтримки сприяє посттравматичному зростанню.

В українській науці проблематику медіапсихологічних наслідків

травматичних подій досліджувала Л. Найдьонова (2013), яка обґрунтувала рефлексивний підхід до аналізу впливу медіаконтенту на особистість та визначила рефлексивність як ключову компетенцію протидії медіатравматизації. Водночас рецензовані емпіричні дослідження вторинної травматизації саме українських журналістів відсутні – існуючі дані ІМІ, попри їхню безумовну цінність, є результатом інституційних моніторингів.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Мета статті – на підставі теоретичного аналізу міжнародних та вітчизняних досліджень систематизувати психологічні механізми вторинної травматизації журналістів в умовах збройного конфлікту та визначити детермінанти збереження їхнього ментального здоров'я. Методологію дослідження становлять теоретичний аналіз, систематизація та узагальнення наукових джерел із проблеми дослідження; порівняльний аналіз теоретичних конструктів вторинної травматизації; аналіз емпіричних даних міжнародних та вітчизняних досліджень стану журналістів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Три механізми вторинної травматизації та їх специфіка для журналістики. Аналіз літератури дозволяє виокремити три взаємопов'язані, але не тотожні механізми, через які реалізується вторинна травматизація журналістів.

Перший механізм – вторинний травматичний стрес (STS) – відтворює симптоматику ПТСР (інтрузії, уникання, гіперзбудження), але виникає від опосередкованого контакту з чужим травматичним досвідом (Figley, 1995). Для журналістів STS може розвинути раптово – після перегляду одного особливо вражаючого зображення або роботи з конкретним свідченням, що «зачіпає» особисто. Цей механізм пояснює, зокрема, чому 25% українських журналістів повідомляють про флешбеки або нічні жахи (ІМІ, 2024b).

Другий механізм – вікарна травматизація (VT) – є кумулятивним

процесом, що трансформує когнітивні схеми фахівця (McCann & Pearlman, 1990). На відміну від STS, VT не пов'язана з конкретним травматичним епізодом, а накопичується поступово, руйнуючи базові переконання щодо безпеки, довіри, контролю та самоцінності. Для журналістів, які роками висвітлюють наслідки обстрілів, воєнні злочини та людські трагедії, VT виявляється у наростаючому цинізмі, втраті професійної мотивації, трансформації картини світу – змінах, які самі журналісти часто не ідентифікують як наслідки травми. Систематичний огляд Й. Османна та колег (Osman et al., 2021) констатує, що когнітивні зміни, характерні для VT, залишаються найменш дослідженим аспектом журналістської травматизації.

Третій механізм – втома від співчуття (CF) – поєднує STS із професійним вигоранням (Stamm, 2010). Для журналістів CF є особливо актуальною через подвійну природу професійного навантаження: журналіст не просто перебуває в контакті з травматичним матеріалом, а зобов'язаний його осмислювати, структурувати та передавати аудиторії, зберігаючи професійну об'єктивність. Це породжує когнітивний конфлікт між емоційним переживанням та необхідністю аналітичної дистанції, який з часом виснажує психологічні ресурси.

Newsroom-експозиція: спростування «безпечної відстані». Традиційне розуміння журналістської травматизації пов'язувало її з безпосередньою присутністю в зоні конфлікту (Feinstein et al., 2002). Однак дослідження останнього десятиліття фундаментально змінили цю парадигму. А. Файнштейн та колеги (Feinstein et al., 2014), обстеживши 116 журналістів, які працювали з графічним контентом виключно в редакції, встановили, що саме частота перегляду, а не стаж роботи в медіа, є найсильнішим предиктором дистресу; 36,7% обстежених перевищили клінічний поріг за GHQ-28. С. Дабберлі та колеги (Dubberley et al., 2015) задокументували аналогічні

симптоми серед верифікаторів контенту очевидців (User-Generated Content, UGC), зафіксувавши, що ця категорія працівників – фактчекери, редактори, SMM-менеджери – зазнає систематичної травматичної експозиції без будь-якої системи психологічного супроводу.

Для української ситуації ці дані мають принципове значення. Більшість респондентів опитувань ІМІ (2024b) – не фронтові кореспонденти, а редактори та журналісти з усіх регіонів. Вони щоденно обробляють зображення наслідків ракетних ударів, свідчення постраждалих, верифікують контент із зон бойових дій. Тобто вторинна травматизація є масовим феноменом, що охоплює значно ширше коло медійників, ніж прийнято вважати.

Фактори ризику: конвергенція загроз. На підставі аналізу міжнародних досліджень та українських емпіричних даних можна систематизувати п'ять специфічних факторів ризику вторинної травматизації журналістів в умовах збройного конфлікту.

По-перше, хронічність експозиції. Дозозалежний зв'язок між інтенсивністю та тривалістю контакту з травматичним матеріалом і вираженістю симптомів підтверджено на масштабних вибірках (Feinstein et al., 2018; Seely, 2019). Українські медійники працюють в умовах безперервної травматичної експозиції з 2014 р., що становить понад десять років кумулятивного впливу – безпрецедентний показник у світовій практиці.

По-друге, емоційна близькість до жертв. Журналісти, які постійно перебувають усередині конфлікту, демонструють вищий рівень депресії та тривоги порівняно з іноземними кореспондентами, що працюють у тому ж конфлікті (Feinstein et al., 2018). Український журналіст висвітлює війну не як зовнішній спостерігач, а як громадянин країни, що обороняється, – ця обставина суттєво посилює ризик як STS, так і VT.

По-третє, неможливість ротації. На відміну від іноземних кореспондентів, які приїжджають на визначений термін і

повертаються до безпечного середовища, українські журналісти не мають змоги виїхати з зони конфлікту, що унеможливорює відновлення й підтримує хронічність травматичної експозиції.

По-четверте, навантаження інформаційної війни. Необхідність верифікації масивів дезінформації, протидія пропаганді та захист медіапростору від маніпулятивного впливу створюють додатковий когнітивний стресор, який поки що залишається емпірично не дослідженим.

По-п'яте, організаційна культура мовчання. Нестача соціальної підтримки на робочому місці є значущим предиктором ПТСР серед журналістів (Idås et al., 2019). В українських умовах цей фактор посилюється тим, що визнання психологічних труднощів може сприйматися як слабкість у воєнний час, а 70% журналістів визнають потребу в психотерапії, проте лише 45% мали реальний досвід звернення (ІМІ, 2024а).

Детермінанти збереження ментального здоров'я. Проведений аналіз дозволяє визначити психологічні детермінанти, що протидіють вторинній травматизації та забезпечують збереження ментального здоров'я журналіста. Ці детермінанти функціонують на двох рівнях: особистісному та організаційному.

На рівні особистісних ресурсів ключовими детермінантами є: (1) резильєнтність як інтегральний показник адаптаційного потенціалу – здатність відновлюватися після травматичного досвіду та зберігати професійну ефективність; (2) інтернальний локус контролю, що забезпечує суб'єктивне відчуття впливу на ситуацію; (3) адаптивні копінг-стратегії, зокрема проблемно-орієнтований копінг, на противагу уникаючому, який є найсильнішим предиктором ПТСР серед журналістів (Smith et al., 2018).

Специфічною для журналістів детермінантою є рефлексивність – здатність усвідомлювати власні психоемоційні реакції на травматичний

медіаконтент та запобігати автоматичному перенесенню травматичного матеріалу на власну картину світу (Найдьонова, 2013). У рамках концепції VT (McCann & Pearlman, 1990) рефлексивність протидіє саме механізму руйнування когнітивних схем: усвідомлюючи, що зміни у сприйнятті безпеки, довіри чи контролю є наслідком професійної діяльності, а не об'єктивною характеристикою реальності, журналіст зберігає здатність до диференційованої оцінки.

За даними підсумкового опитування ІМІ (2025), сім'я залишається головним стабілізуювальним фактором для медійників протягом усіх років повномасштабної війни (53% у 2025 р., 48% у 2022 р.), а 62,5% журналістів зазначають, що пристосовуються до ситуації та не втрачають здорового глузду. Водночас 70% визнають потребу в психотерапії, проте лише 45% мали реальний досвід звернення (ІМІ, 2024а), що свідчить про збереження бар'єрів – стигматизації та організаційної культури мовчання.

Таким чином, детермінанти збереження ментального здоров'я журналіста утворюють двохрівневу систему: на особистісному рівні вони забезпечують внутрішню стійкість до травматичного впливу (резильєнтність, рефлексивність, адаптивні копінг), а на організаційному – зовнішні умови для відновлення та переробки травматичного досвіду (соціальна підтримка, доступ до психологічної допомоги, організаційна культура, що визнає психологічне навантаження медійної праці).

**Висновки.** Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати низку висновків, що мають як наукове, так і практичне значення.

По-перше, вторинна травматизація журналістів є складним багатокомпонентним феноменом, що реалізується через три взаємопов'язані механізми – STS, VT та CF. Кожен із них має власну специфіку в контексті журналістської діяльності: STS пояснює гострі реакції на конкретний травматичний



контент, VT – поступову трансформацію когнітивних схем, CF – інтегральне виснаження від поєднання травматичної експозиції з професійним вигоранням.

По-друге, уявлення про «безпечну відстань» від травми спростовано емпірично: журналісти, які працюють із графічним контентом виключно в редакції, демонструють клінічно значущий рівень дистресу, порівнянний із журналістами, що працюють безпосередньо в зонах конфліктів. Для України це означає, що вторинна травматизація є масовим феноменом, що охоплює весь редакційний склад медіаорганізацій.

По-третє, детермінантами збереження ментального здоров'я журналіста визначено резильєнтність, рефлексивність, адаптивні копінг-стратегії та соціальну підтримку. Ці детермінанти утворюють двохрівневу систему (особистісний та організаційний рівні) і

можуть слугувати мішенями для програм психологічного супроводу медійників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні необхідності впровадження у медіаорганізаціях спеціалізованого діагностичного інструментарію – шкал ProQOL (Stamm, 2010) та TSI Belief Scale, – який дозволить диференціювати внесок STS, VT та вигорання у загальну картину психологічного ураження та визначити адресні програми профілактики для різних категорій медійників.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації визначених детермінант та експериментальній перевірці їхньої дієздатності на вибірці українських журналістів, що становить предмет нашого дисертаційного дослідження «Психологічні детермінанти збереження ментального здоров'я журналіста в стресових умовах професійної діяльності».

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

### Література:

1. Детектор медіа. (2024, 19 грудня). Українські медійники назвали п'ять основних викликів 2024 року – щорічне опитування ІМІ. <https://detector.media/infospace/article/236169/>
2. Інститут масової інформації. (2024а). 45% журналістів зверталися до психотерапевтів: результати опитування ІМІ – 2024. <https://imi.org.ua/monitorings/45-zhurnalistiv-zvertalysya-do-psyhoterapevtiv-rezultaty-opytuvannya-imi-2024-i61929>
3. Інститут масової інформації. (2024b). Погіршення психологічного стану журналістів – опитування ІМІ. <https://imi.org.ua/monitorings/58-ukrayinskyh-zhurnalistiv-zaznachayut-pro-pogirshennya-psyhologichnogo-stanu-opytuvannya-imi-i61799>
4. Інститут масової інформації. (2025). Тренди психологічного стану медійників у 2024 році – втома та адаптація. Річне опитування ІМІ. <https://imi.org.ua/monitorings/trendy-psyhologichnogo-stanu-medijnykiv-u-2024-rotsi-vtoma-ta-adaptatsiya-richne-opytuvannya-imi-i66064>
5. Найдюнова, Л. А. (2013). Медіапсихологія: основи рефлексивного підходу. Імекс-ЛТД.
6. Backholm, K., & Björkqvist, K. (2010). The effects of exposure to crisis on well-being of journalists: a study of crisis-related factors predicting psychological health in a sample of Finnish journalists. *Media, War & Conflict*, 3(2), 138–151. <https://doi.org/10.1177/1750635210368309>
7. Dubberley, S., Griffin, E., & Bal, H. M. (2015). Making Secondary Trauma a Primary Issue: A Study of Eyewitness Media and Vicarious Trauma on the Digital Frontline. *Eyewitness Media Hub*. <https://firstdraftnews.org/articles/making-secondary-trauma-primary-issue-study-eyewitness-media-vicarious-trauma-digital-frontline/>
8. Feinstein, A., Audet, B., & Waknine, E. (2014). Witnessing images of extreme violence: a psychological study of journalists in the newsroom. *JRSM Open*, 5(8). <https://doi.org/10.1177/2054270414533323>
9. Feinstein, A., Osmann, J., & Patel, V. (2018). Symptoms of PTSD in frontline journalists: a retrospective examination of 18 years of war and

conflict. *Canadian Journal of Psychiatry*, 63(9), 629–635. <https://doi.org/10.1177/0706743718777396>

10. Feinstein, A., Owen, J., & Blair, N. (2002). A hazardous profession: war, journalists, and psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 159(9), 1570–1575. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.159.9.1570>

11. Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized. Brunner/Mazel.

12. Idås, T., Backholm, K., & Korhonen, J. (2019). Trauma in the newsroom: social support, post-traumatic stress and post-traumatic growth among journalists working with terror. *European Journal of Psychotraumatology*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/20008198.2019.1620085>

13. McCann, I. L., & Pearlman, L. A. (1990). Vicarious traumatization: a framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal*

*of Traumatic Stress*, 3(1), 131–149. <https://doi.org/10.1002/jts.2490030110>

14. Osmann, J., Dvorkin, J., Inbar, Y., Page-Gould, E., & Feinstein, A. (2021). The emotional well-being of journalists exposed to traumatic events: a mapping review. *Media, War & Conflict*, 14(4), 476–502. <https://doi.org/10.1177/1750635219895998>

15. Seely, N. (2019). Journalists and mental health: the psychological toll of covering everyday trauma. *Newspaper Research Journal*, 40(2), 239–259. <https://doi.org/10.1177/0739532919835612>

16. Smith, R. J., Drevo, S., & Newman, E. (2018). Covering traumatic news stories: factors associated with post-traumatic stress disorder among journalists. *Stress and Health*, 34(2), 218–226. <https://doi.org/10.1002/smi.2775>

17. Stamm, B. H. (2010). The Concise ProQOL Manual (2nd ed.). ProQOL.org.

**Науковий збірник**

## **Вчені записки Університету «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №1 (81)**

Підписано до друку 26.03.2026. 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