



Separate Structural Subdivision of Higher
Education Institution «Open International
University of Human Development «Ukraine»
Mykolaiv Institute of Human Development



The Academy of Applied Science –
Academy of Management and Administration in Opole

INNOVATIVE POTENTIAL OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES OF THE REGION

INNOWACYJNY POTENCJAŁ ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO SIŁ WYTWÓRCZYCH REGIONU

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Monograph

*Collective monograph dedicated to the 25th anniversary
of the Mykolaiv Institute of Human Development
of the Open International University
of Human Development «Ukraine»*

Opole 2024



**Separate Structural Subdivision of Higher
Education Institution «Open International
University of Human Development «Ukraine»
Mykolaiv Institute of Human Development**



**Academy of Applied Sciences – Higher School of
Management and Administration in Opole**

INNOVATIVE POTENTIAL OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES OF THE REGION

**INNOWACYJNY POTENCJAŁ ROZWOJU SPOŁECZNO-
GOSPODARCZEGO SIŁ WYTWÓRCZYCH REGIONU**

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ
СИЛ РЕГІОНУ**

Monograph

*Collective monograph dedicated to the 25th anniversary of the
Mykolaiv Institute of Human Development of the Open International
University of Human Development «Ukraine»*

Opole 2024

ISBN 978-83-66567-61-0

Innovative potential of socio-economic development of productive forces of the region: Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences – Higher School of Management and Administration in Opole, 2024; ISBN 978-83-66567-61-0; pp. 589.

Authors

Andrii Zavhorodnii (Preface, 1.1., 1.4., 1.5, 1.7), Mykola Ohienko (1.1), Ruslan Zubkov (1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6), Liudmyła Dombrowska (1.1), Iwona Mstowska (1.1), Yevheniia Hnatenko (1.2), Oleh Kravchuk (1.2, 1.7), Kazimierz Lukawiecki (1.2), Anna Sukhorukova (1.5), Marek Janicki (1.5), Stanislav Fedorov (1.6), Ruslan Skupskyi (1.4, 1.6, 1.8), Vladyslav Kyrychuk (1.8), Viktor Hruchkovskyi (1.8), Dmytro Starev (1.9), Filip Pokusa (1.9), Oleksandr Melnyk (1.10), Olena Omelchenko (1.11), Olha Panasiuk (1.11), Vadym Shved (1.11), Volodymyr Vlasov (2.1), Oleg Starev (2.2), Tadeusz Pokusa (2.2), Oleh Oliinyk (2.3), Alla Polovchenia (2.3), Oksana Oleksiuk (2.4), Valerij Petrenko (2.4), Andrii Skomorowskyi (2.4), Anna Starieva (3.1, 3.5), Natalia Sultanova (3.2), Valentyna Mazur (3.3, 3.4), Irina Spirina (3.4), Olena Poklad (3.5), Hanna Chervak (3.6, 3.7).

Reviews

Volodymyr Lagodiienko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade of Odessa National University of Technology (Odessa, Ukraine)

Marian Duczmal – Prof. dr. hab, Rektor The Academy of Applied Science – Academy of Management and Administration in Opole (Opole, Poland)

Editing Board

Anna Starieva, Andrii Zavhorodnii, Oksana Shevchenko, Tadeusz Pokusa, Mykola Ohienko, Ruslan Skupskyi, Oleh Oliinyk, Oksana Oleksiuk

Publishing House:

Akademia Nauk Stosowanych

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu 45-085

Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77 402-19-00/01

E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

100 copies

Authors are responsible for the content of the materials

ISBN 978-83-66567-61-0

© Авторы статей, 2024

© Університет «Україна», 2024

© Видавництво ANS-WSZiA w Opolu, 2024

ISBN 978-83-66567-61-0

Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку продуктивних сил регіону: Монографія. Ополе: Academy of Applied Sciences – Higher School of Management and Administration in Opole, 2024; ISBN 978-83-66567-61-0; 589 с.

Авторський колектив

Завгородній А.В. (Передмова, 1.1, 1.4, 1.5, 1.7), Ohiienko M. (1.1), Зубков Р.С. (1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6), Домбровська Л.В. (1.1), Mstowska I. (1.1), Гнатенко Є.П. (1.2), Кравчук О.В. (1.2, 1.7), Lukawiecki K. (1.2), Сухорукова А. (1.5), Janicki M. (1.5), Федоров С. (1.6), Скупський Р.М. (1.4, 1.6, 1.8), Киричук В.Г. (1.8), Гручковський В.В. (1.8), Старев Д.В. (1.9), Rokusa F. (1.9), Мельник О.В. (1.10), Омельченко О.В. (1.11), Панасюк О.О. (1.11), Швед В.В. (1.11), Власов В.Г. (2.1), Старев О.В. (2.2), Rokusa T. (2.2), Олійник О.О. (2.3), Половченя А.Б. (2.3), Олексюк О.Є. (2.4), Петренко В.В. (2.4), Skomogowskyi A. (2.4), Старєва А.М. (3.1, 3.5), Султанова Н.В. (3.2), Мазур В.М. (3.3, 3.4), Спіріна І.В. (3.4), Поклад О.С. (3.5), Червак Г.Б. (3.6, 3.7).

Рецензенти

Лагодієнко В.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі Одеського національного технологічного університету (м. Одеса, Україна)

Duczmal M. – prof. dr. hab, rektor Academy of Applied Sciences - Higher School of Management and Administration in Opole (Opole, Poland)

Редакційна колегія

Анна Старєва, Андрій Завгородній, Оксана Шевченко, Tadeusz Rokusa, Микола Ohiienko, Руслан Скупський, Олег Олійник, Оксана Олексюк

Akademia Nauk Stosowanych

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu 45-085

Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77 402-19-00/01

E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

100 примірників

Автори несуть відповідальність за зміст матеріалів

ISBN 978-83-66567-61-0

© Автори статей, 2024

© Університет «Україна», 2024

© Видавництво ANS-WSZiA w Opolu, 2024

CONTENTS

PREFACE	8
PART 1. MECHANISMS FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION'S ECONOMIC SYSTEMS	13
1.1 The impact of non-profit financial institutions on the development of the regional economics.....	13
1.2 Theoretical, methodological and practical aspects of the analysis of accounts receivable of an enterprise.....	39
1.3 Basic principles of development and operation of a restaurant brand.....	74
1.4 Features and assessment of the efficiency of promoting the restaurant brand.....	95
1.5 Ways of improving the model of financial planning and forecasting of restaurant business enterprises.....	118
1.6 Ways of comprehensive improvement of restaurant brand promotion.....	139
1.7 The modern doctrine of forming the investment potential of sustainable development of the agri-food sector of the region.....	161
1.8 Imperatives for the development of regional tourism in times of war.....	188
1.9 Models of managing the sale of manufacturer's goods in the conditions of the post-war economy: theoretical and applied aspects.....	223
1.10 Advantages of using smart manufacturing in the industry under martial law.....	248
1.11 Improving and increasing the efficiency of the labor motivation system.....	273
PART 2. MODERN TECHNOLOGIES OF HUMAN DEVELOPMENT IN AN INTEGRATED SOCIETY UNDER MARTIAL LAW	300
2.1 The «ACT» model in the psychotherapy of traumatic experience.....	300
2.2 Principles of administrative and legal regulation of humanitarian aid in Ukraine.....	327
2.3 Dual citizenship: foreign experience.....	350
2.4 Theoretical analysis of the concept of professional burnout and its main symptoms.....	364
PART 3. INCLUSIVE COMPETENCE OF SPECIALISTS IN THE SOCIONOMIC SPHERE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND LIMITATIONS	388
3.1 Pedagogical design of the courses of the selective component of the educational programs for the preparation of candidates of the	

«master's» educational level in the field of inclusion.....	388
3.2 Deontological competence of socio-economic workers in the context of integration and inclusion: content and psychological and pedagogical principles of formation.....	414
3.3 Inclusive competence as a component of the professional competence of the future psychologist.....	441
3.4 Psychological characteristics of families raising a child with special needs.....	466
3.5 Organization of the work of a team of psychological and pedagogical support of a child with special educational needs in limited conditions.....	487
3.6 Psychological readiness of the teacher for the process of distance learning in limited conditions.....	517
3.7 Interaction between teachers and students in the process of distance learning: psychological aspect.....	542
ABSTRACTS	567
AUTHORS	581

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	8
РОЗДІЛ 1. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ РЕГІОНУ.....	13
1.1 Вплив неприбуткових фінансових установ на розвиток економіки регіону.....	13
1.2 Теоретико-методичні і практичні аспекти аналізу дебіторської заборгованості підприємства.....	39
1.3 Основні засади розробки та функціонування ресторанного бренду.....	74
1.4 Особливості та оцінка ефективності просування бренду ресторану.....	95
1.5 Шляхи вдосконалення моделі фінансового планування і прогнозування підприємств ресторанного бізнесу.....	118
1.6 Шляхи комплексного удосконалення просування бренду ресторану.....	139
1.7 Сучасна доктрина формування інвестиційного потенціалу сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону.....	161
1.8 Імперативи розвитку регіонального туризму в умовах війни.....	188
1.9 Моделі управління продажем товарів виробника в умовах поствоєнної економіки: теоретико-прикладні аспекти.....	223
1.10 Переваги використання в промисловості смарт-виробництва в умовах воєнного стану.....	248
1.11 Вдосконалення та підвищення ефективності системи мотивації праці.....	273
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ В ІНТЕГРОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	300
2.1 Модель «АСТ» у психотерапії травматичного досвіду.....	300
2.2 Принципи здійснення адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні.....	327
2.3 Подвійне громадянство: зарубіжний досвід.....	350
2.4 Теоретичний аналіз поняття професійного вигорання та його основних симптомів.....	364
РОЗДІЛ 3. ІНКЛЮЗИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ОБМЕЖЕНЬ.....	388
3.1 Педагогічний дизайн курсів вибіркової складової освітніх програм підготовки здобувачів освітнього рівня «магістр» в	

галузі інклюзії.....	388
3.2 Деонтологічна компетентність працівників соціономічної сфери в умовах інтеграції та інклюзії: зміст та психолого-педагогічні засади формування.....	414
3.3 Інклюзивна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього психолога.....	441
3.4 Психологічні особливості сімей, які виховують дитину з особливими потребами.....	466
3.5 Організація роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в обмежених умовах.....	487
3.6 Психологічна готовність педагога до процесу дистанційного навчання в обмежених умовах.....	517
3.7 Взаємодія між викладачами та здобувачами ЗВО в процесі дистанційного навчання: психологічний аспект.....	542
АНОТАЦІЇ.....	567
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	581

PREFACE

The Russian-Ukrainian war is the worst in Europe since World War II. In 2014, the Russian Federation violated the post-war security system of Europe after the annexation of the Republic of Crimea, the declaration of the LPR and the DPR on the territory of Eastern Ukraine, and on February 24, 2022, it launched a large-scale invasion of Ukraine along the entire length of the common border and from the territory of Belarus.

Russia's invasion of the territory of Ukraine has led to great human losses and a humanitarian crisis, worsening financial instability, slowing economic growth, accelerating inflation, eliminating investments in sustainable development, reconfiguring the global supply chain, increasing prices for food, fuel and fertilizers.

In hostilities, the Russian Federation uses the entire range of conventional weapons available to the parties, which leads to significant destruction of civilian infrastructure, including housing, administrative buildings, medical, transport, energy infrastructure, state enterprises, private business, etc. To restore destroyed objects and pay compensations, the Ukrainian state relies on various sources, including collection of money from the Russian Federation and aid from donors (USA, EU, World Bank, private donations, etc.). However, a model has not yet been formed, according to which the recovery will take place, who will manage it, what principles it will be guided by, how centralized management will be, how the proportion in decision-making will be distributed between local and central authorities and donors, what will be the involvement of civil society, what new safeguards will be made against corruption and inefficient spending of money and whether the existing anti-corruption mechanisms will not be called into question, etc., whether money should be given immediately or later, a lot or in small parts, for specific projects/obligations or without them, etc.

This collective monograph presents the scientific works of Ukrainian and Polish scientists, devoted to the discussion and generalization of problems and prospects of the innovative potential of the socio-economic development of the productive forces of the region, which were formed into sections:

Part 1 «Mechanisms for ensuring innovative development of the region's economic systems» contains the materials in which it is the impact of non-profit financial institutions on the development of the regional economics; theoretical, methodological and practical aspects of the analysis of accounts receivable of an enterprise; basic principles of development and operation of a restaurant brand; features and assessment of the efficiency of promoting the restaurant brand; ways of improving the model of financial planning and forecasting of restaurant business enterprises; ways of comprehensive improvement of restaurant brand promotion; the modern doctrine of forming the investment potential of sustainable development of the agri-food sector of the region; imperatives for the development of regional tourism in times of war; models of managing the sale of manufacturer's goods in the conditions of the post-war economy: theoretical and applied aspects; improving and increasing the efficiency of the labor motivation system; advantages of using smart manufacturing in the industry under martial law.

Part 2 «Modern technologies of human development in an integrated society under martial law» contains research materials the «ACT» model in the psychotherapy of traumatic experience; principles of administrative and legal regulation of humanitarian aid in Ukraine; dual citizenship: foreign experience; theoretical analysis of the concept of professional burnout and its main symptoms.

Part 3 «Inclusive competence of specialists in the socio-economic sphere in the conditions of modern challenges and limitations» the works where the questions are revealed are placed pedagogical design of the courses of the

selective component of the educational programs for the preparation of candidates of the «master's» educational level in the field of inclusion; deontological competence of socio-economic workers in the context of integration and inclusion: content and psychological and pedagogical principles of formation; inclusive competence as a component of the professional competence of the future psychologist; psychological characteristics of families raising a child with special needs; organization of the work of a team of psychological and pedagogical support of a child with special educational needs in limited conditions; psychological readiness of a teacher for the process of distance learning in limited conditions; interaction between teachers and students in the process of distance learning: psychological aspect.

ПЕРЕДМОВА

Російсько-українська війна є найстрашнішою у Європі з часів Другої світової війни. У 2014 році рф порушила післявоєнну систему безпеки Європи після анексії АР Крим, проголошення ЛНР та ДНР на території Східної України, а 24 лютого 2022 році розпочала широкомасштабне вторгнення в Україну по всій довжині спільного кордону і з території Білорусі.

Вторгнення росії на територію України призвело до великих людських втрат та гуманітарної кризи, загострення фінансової нестабільності, уповільнення економічного зростання, прискорення інфляції, ліквідації інвестицій у сталий розвиток, переконфігурації глобального ланцюга поставок, зростання цін на продукти харчування, паливо та добрива.

У бойових діях рф застосовує весь спектр наявного у сторін конвенційного озброєння, що призводить до значних руйнувань

цивільної інфраструктури, включаючи житло, адміністративні будівлі, медичну, транспортну, енергетичну інфраструктуру, державні підприємства, приватний бізнес тощо. Для відновлення зруйнованих об'єктів і виплати компенсацій українська держава розраховує на різні джерела, у тому числі стягнення грошей із РФ і допомоги донорів (США, ЄС, Світового Банку, приватні пожертви тощо). Проте, досі не сформована модель, за якою буде проходити відновлення, хто їм буде керувати, якими принципами воно буде керуватися, наскільки буде централізоване управління, як буде розподілена пропорція в прийнятті рішень між місцевою та центральною владою і донорами, яка буде залученість громадянського суспільства, які будуть зроблені нові запобіжники від корупції і неефективних витрат грошей та чи не будуть піддані сумніву діючі антикорупційні механізми тощо, чи треба давати гроші відразу чи пізніше, багато давати чи невеликими частинами, під конкретні проекти/зобов'язання чи без них тощо.

У даній колективній монографії представлені наукові роботи українських та польських вчених, присвячені обговорюванню і узагальненню проблем та перспектив інноваційного потенціалу соціально-економічного розвитку продуктивних сил регіону, які були сформовані у розділі:

Розділ 1 «Механізми забезпечення інноваційного розвитку економічних систем регіону» містить матеріали, в яких розглянуто вплив неприбуткових фінансових установ на розвиток економіки регіону; теоретико-методичні і практичні аспекти аналізу дебіторської заборгованості підприємства; основні засади розробки та функціонування ресторанного бренду; особливості та оцінка ефективності просування бренду ресторану; шляхи вдосконалення моделі фінансового планування і прогнозування підприємств ресторанного бізнесу; шляхи комплексного удосконалення просування

бренду ресторану; сучасна доктрина формування інноваційного потенціалу агропродовольчої сфери регіону; імперативи розвитку регіонального туризму в умовах війни; моделі управління продажем товарів виробника в умовах поствоєнної економіки: теоретико-прикладні аспекти; переваги використання в промисловості смарт-виробництва в умовах воєнного стану; вдосконалення та підвищення ефективності системи мотивації праці.

Розділ 2 «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану» містить матеріали щодо дослідження модель «АСТ» у психотерапії травматичного досвіду; принципи здійснення адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні; подвійне громадянство: зарубіжний досвід; теоретичний аналіз поняття професійного вигорання та його основних симптомів.

У розділі 3 «Інклюзивна компетентність фахівців соціономічної сфери в умовах сучасних викликів та обмежень» розміщено праці, де розкриті питання педагогічний дизайн курсів вибіркової складової освітніх програм підготовки здобувачів освітнього рівня «магістр» в галузі інклюзії; деонтологічна компетентність працівників соціономічної сфери в умовах інтеграції та інклюзії: зміст та психолого-педагогічні засади формування; інклюзивна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього психолога; психологічні особливості сімей, які виховують дитину з особливими потребами; організація роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в обмежених умовах; психологічна готовність педагога до процесу дистанційного навчання в обмежених умовах; взаємодія між викладачами та здобувачами ЗВО в процесі дистанційного навчання: психологічний аспект.

PART 1
MECHANISMS FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF
THE REGION'S ECONOMIC SYSTEMS

РОЗДІЛ 1
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ РЕГІОНУ

1.1. The impact of non-profit financial institutions on the
development of the regional economics

Вплив неприбуткових фінансових установ на розвиток
економіки регіону

Credit unions of Ukraine are characterized by high rates of growth in their core business and an increase in the number of divisions. The high rate of increase in the number of branches is connected, in particular, with the reorientation of credit unions from consumer lending, in which they lose to banks, to other types of loans and work in rural areas. During 2021-2022, the priority of the activities of most domestic credit unions was cooperation with trade networks on lending and purchasing household appliances, but in modern conditions, credit unions are refocusing on providing credit services for the population in such areas as treatment, education, weddings, lending to small business, including farming. The market strategy of domestic credit unions is becoming more meaningful and responsible. Credit unions are offering larger and larger loans, thus refocusing their activities on a larger client base. Credit unions are moving more structurally into villages, even those whose priority was until recently working in big cities [1, p. 97].

In 2023-2024, among the main challenges on the agenda for credit unions were issues of maintaining solvency and liquidity in the event of systemic financial crises or significant changes in the market situation, as well as ensuring a balanced regulatory policy and implementing real self-regulation.

Credit unions in Ukraine are developing dynamically, but the situation on the market is also changing no less dynamically: new challenges arise related to competition with commercial banks, including foreign ones, with their state-of-the-art financial and information technologies, high level of professional training and much wider than that of credit unions, the possibilities of access to cheaper credit resources and the presence of a deposit guarantee system, which increases the level of confidence of depositors.

Considering these circumstances, for the effective operation of credit unions, it is necessary to improve their activities using foreign experience and Ukrainian realities. In particular, in Germany, where the first cooperative credit institutions appeared in the form of cooperative banks and where they were once in every village, over the past 40 years the number of these institutions has decreased from 10,000 to 1,300. That is, even in such a developed market, there is a clear tendency towards consolidation systems. At the same time, cooperative banks consistently own 20% of the financial services market. The most important difference between cooperative and commercial banks is that all customers of a cooperative bank are simultaneously its members, that is, there is a direct relationship between the customer and the manager, which, in particular, ensures better awareness of the customer-members about the market position of the bank and other aspects and, accordingly, increases trust. General meetings play an important role in this. From the point of view of regulation and supervision, the difference is that the audit of the annual reports of cooperative banks is not carried out by a private auditing company, but by a regional association to which all cooperative banks are obliged to belong. In addition to audits, associations provide their members with informational support, supervise them and represent their interests, especially in relations with state authorities [2, p. 45].

The competitive advantage of credit unions lies in the fact that they issue microloans, have some experience of working with farmers and issuing loans for entrepreneurial activities in the countryside, have information about rural clients, their credit history, can apply technologies for providing loans without collateral, create credit circles.

It is necessary to participate in regional and national initiatives, creating cooperative structures of the second level. Unions can become competitive only by being part of a full-fledged credit cooperative system. Participation in this system will allow:

- create a guarantee fund;
- reduce operating costs;
- provide a full set of banking services at the same level as banks;
- increase financial resources in the sector;
- participate in donor refinancing programs that provide funds for lending to the rural economy and ensure stable and sustainable development.

At the beginning of 2022, different percentages of their members' applications for early termination of contracts were observed in different credit unions. In the conditions of the panic of the population in relation to financial institutions, Derfinsposlug issued an order prohibiting the early termination of deposit agreements, primarily in order to ensure the ability of credit unions to settle their transactions and not go bankrupt. Some unions have experienced a decrease in the flow of customers, and therefore some employees are being sent on vacation. The difference between bank lending and union lending is that the former issue loans to their clients under stricter conditions [3, p. 19].

The financial market of Ukraine is at the stage of formation. The most powerful financial institutions of Ukraine – commercial banks – give preference to legal entities. This is explained by the fact that consumer credit is considered the riskiest type of lending. As a result, high interest rates are

set on consumer credit. Credit unions, which are cooperative forms of financial mutual assistance and economic self-protection of the population, can meet the population's needs for financial services on favorable terms. According to the Law of Ukraine «On Credit Unions», a credit union is a non-profit organization founded by individuals on a cooperative basis with the aim of meeting the needs of its members in mutual lending and providing financial services at the expense of pooling the monetary contributions of members of the credit union. Thus, a credit union is a financial institution, the exclusive type of activity of which is the provision of financial services, and the main source of income is entry and membership fees, as well as proceeds from credit operations of the union [4, p. 7].

Since the credit union is created and operates primarily to ensure the possibility of the members of the union to get a loan on terms acceptable to them, the problem arises of reconciling the interests of the credit union as a financial organization and the interests of its members as borrowers. The essence of the problem lies in the fact that the growth of the credit union's income is possible both under conditions of growth in the number of its members and under conditions of growth in the amount of entrance and membership fees, as well as the rate for using the loan. Both possibilities have both advantages and disadvantages. Although the quantitative growth of credit union members contributes to the growth of its income under the conditions of constant entrance and membership fees and interest rates, it also significantly increases the risk of non-repayment of loans. Increasing the size of the entrance and membership fees and interest rates, although it allows to increase the income from the existing number of members of the credit union, however, it does not stimulate people to join it, and members - to take loans.

The improvement of credit union systems should take into account the size of the entrance fee, the size of the membership fee, the size of the interest

rate as a kind of price for the services of the credit union. Therefore, it is necessary to solve the problem of reconciliation of interests by forming an effective price policy. In this policy, the entrance and membership fees are considered as the price of the right to be a member of the credit union and receive its services, and the interest rate is considered as the price for using the loan, which is provided on the condition of the contract and in the vast majority requires the presence of guarantors [3].

It is necessary to improve the price policy, since it significantly affects the performance of any organization engaged in the production of products or the provision of services, so the study of this issue is given a lot of attention both in fundamental theoretical research and in applied economic science. However, the problem of forming the price policy of credit unions still remains outside the attention of scientists. The most important component of the pricing policy is the choice of pricing method. According to the study, all methods can be divided into two groups: cost and market. Cost methods, which include the «cost and markup» method, the target pricing method, and the marginal pricing method, are the most popular in Ukraine. However, the disadvantage of all cost-based pricing methods is that demand is not taken into account, which can lead to setting prices at an unrealistic level. To improve the activity, it is necessary to use these methods of pricing. All market methods can be divided into two main types: demand-oriented and competition-oriented. Demand-oriented methods include value pricing and demand-based pricing. Competition-oriented methods include the average market or current price method, the race to the leader method, the tender method, and game theory [1].

The most acceptable method of pricing, which takes into account the specifics of the work of credit unions and corresponds to the main purpose of their creation, is the method of value pricing. According to this method, the main factor in pricing is not the manufacturer's costs, but the buyer's

perception of the product. The main idea of this approach is for buyers to compare the benefits of a purchase and its costs. The implementation of this method was carried out with the help of the so-called two-story price, the essence of which is revealed by S. Oren, S. Smith and R. Wilson. With this approach, the price consists of two components: a fixed component - for the right to make a purchase and a unit price - for each unit of the purchased product [4].

When developing a financial policy, a credit union must take into account that their activities are subject to various types of risks that can affect not only the further functioning, but also the very existence of credit unions. Risk for a credit union is the degree of possibility that circumstances will arise in which the credit union may suffer losses caused by loans, as well as transactions related to raising funds. All types of risks are interconnected and have a certain influence on the activities of credit unions. An important task of each union is to achieve the optimal ratio between profitability and riskiness of operations. Due to the fact that the main part of the union's profit comes from its loan operations, it becomes obvious that the importance of minimizing and preventing credit risk. On the one hand, a credit union may lose part of its income due to non-return of the loan and interest, on the other - due to non-delivery.

Factors that exert a significant influence on the degree of non-repayment of loans, and equally lead to the appearance of credit risks, are: the crisis state of the economy; legal provision of credit activities; lending to clients who are experiencing certain difficulties of an economic nature; problems associated with securing a loan; force majeure [1].

Given these circumstances, credit risks can be classified as follows:

Table 1

Ways to reduce the risks of credit unions

Type of risk	Characteristics of risk	Ways to reduce risk
Credit risk	These are losses that the union may incur in case of non-return or incomplete return of loans taken by members, as well as in the form of income not received in case of non-payment or incomplete payment of interest	A credit union should use various forms of loan security as much as possible. There should be a limit on the total amount of loans issued under signature
Percentage risk	These are losses of credit unions as a result of changes in the level of the market interest rate for both loans and deposits	It is possible on the basis of high-quality forecasting of the development of events on the financial market and the maximum approximation of the structure of term liabilities to the structure of term assets
Inflation risk	These losses of the CS due to high rates of inflation, which will come from the interest rate, can be realized in real prices, as a result of which the own funds of the union and members are depreciated	By raising the interest rate for using credit based on the inflation index, introducing an equivalent account of funds and investing funds in high-yield assets

To improve the activity of credit unions, it is necessary to:

- implement at the state and regional levels the system of stabilization and financial recovery of credit unions;
- create a system of insurance and deposit guarantee against financial risks;
- to initiate the creation of bureaus of credit histories to form a single base of borrowers, which will make it possible to reduce the share of overdue and unreturned loans;
- to speed up the process of formation of powerful associations (OAKS), whose activities will contribute to the development and implementation of uniform rules of conduct on the market of cooperative lending, professional and technological standards of credit unions, raising the image and trust of credit unions;

- to put the formation of a single self-regulated organization of credit unions in the form of the All-Ukrainian Association of Unions as one of the priority areas of organizational integration development;

- introduce a stricter system of supervision and control over the observance and implementation of the main indicators of the activity of credit unions, in case of non-fulfillment of established standards and unwillingness to eliminate shortcomings, introduce sanctions and open the procedure for acquisition by more powerful unions, which will lead to the natural consolidation of unions and increased competitiveness in the future [4];

- to intensify the implementation of the latest financial instruments, in particular, such as savings certificates. Credit unions must be allowed to raise funds for deposit accounts by selling savings certificates. Such certificates are issued to individuals, both for a fixed term and upon request. They can be registered or bearer. The right to receive a deposit under a certificate can be transferred to another person without a power of attorney. These financial services for credit unions are currently unavailable and are not used in practice. For the benefit of members of credit unions and the improvement of healthy competition between banking and non-banking credit institutions, the rules for issuing savings certificates may, and above all, be modified and written so that these securities become available to credit unions;

- to allow credit unions to fulfill their obligations to third parties not only within the limits of the granted credit, but also within the limits of the funds raised for members' deposit accounts, which will expand the range of financial services for the members of the union;

- to open access for trade unions to operations with foreign currency, which will contribute to the accumulation of additional assets [3];

- promote the entry of unions through associations and united credit unions into payment systems. Such membership will bring only positive

changes to all participants of the credit movement in the field of providing financial services and strengthening the positions of unions in the market;

- to form service infrastructure institutions that should provide services to credit unions and joint credit unions in the field of training, consulting support, information technology, organization of access to borrowers' credit histories, minimization of financial risks, audit, liquidity management.

The underestimation by state regulatory bodies of the importance of the operation of a cooperative bank in the financial and credit provision of structural changes in agriculture and the formation of the agricultural market infrastructure controlled by its economic subjects is explained, in particular, by the fact that there are almost no purely cooperative banks left in developed countries. And those that were created on a cooperative basis, under the influence of competition, partially lost their cooperative identity, transformed into commercial financial structures and almost do not differ from other organizational and legal forms of doing business.

The cooperative financial and credit sector of many countries – members of the EU, the USA and Canada continues to fulfill the function of providing credit resources to producers of agricultural products and created as an influential component of the infrastructure of the agricultural market. In the Netherlands, for example, Rabobank accounts for more than 70% of the total loan portfolio. In France, the local branches of the Gredit Agrikole bank, as well as in Belgium and Luxembourg, the CERA banks conduct more than half of their operations in rural areas. In Germany, DG Bank lends 40% of the need to agriculture through its local structures [3].

However, the general trend is the expansion of the activities of cooperative financial organizations to other sectors of the economy, which gives them the opportunity to respond more flexibly to changes in the market situation and thus attract additional credit resources for the needs of agricultural production. It is important to emphasize that the state bodies of

countries with a developed cooperative sector implement their programs for regulating agrarian relations also through cooperative banks.

It is necessary to solve the problem related to the taxation of interest accrued on the share deposits of credit union members and which can be assessed by the tax authorities as dividends with appropriate taxation. However, the economic nature of these funds differs from dividends received from entrepreneurial activity. For a clearer settlement of this issue, a special regime of taxation of accruals on share deposits of members of credit unions should be provided for in the draft Tax Code. Under other conditions, this may lead to negative changes in the structure of liabilities of credit unions, a decrease in their capitalization, and a deterioration in the financial condition, which, in the absence of a developed and reliable banking system, will hold back transformational processes in the economy of Ukraine. An urgent problem will be, on the one hand, avoiding excessive regulation of credit unions by state bodies at all hierarchical levels, and on the other hand, ensuring reliable protection of citizens from structures whose activities do not comply with the basic rule of building cooperatives – self-help through mutual assistance through a non-profit organization built on democratic principles [2].

It should be taken into account that the possibilities of credit unions to service investment projects of market infrastructure enterprises, especially permanent livestock auctions, wholesale markets of plant products, are limited, because relatively small amounts of loans can be directed to the specified goals and for a short period of time. Considerable potential in this context can be used in the creation of cooperative banks.

It is necessary to create levels of credit unions in the development of cooperative banks:

The first level is credit unions, which can be founders or members of a local cooperative bank. Under targeted state regulatory policy, they will have

significant financial and intellectual potential to form the foundations of the future financial and credit system.

The second level - local cooperative banks must be created by at least 50 persons with a charter capital of 1 million euros (3 million euros for commercial banks), or an average of 20,000 per person [1].

The third level is national, represented by the central cooperative bank. Its participants can be local cooperative banks, and the minimum amount of authorized capital at the time of registration must be EUR 5 million, i.e. on a par with commercial banks. The development of a cooperative credit and banking system is possible only if the fundamental principle of hierarchy, which is shown in fig. 1.

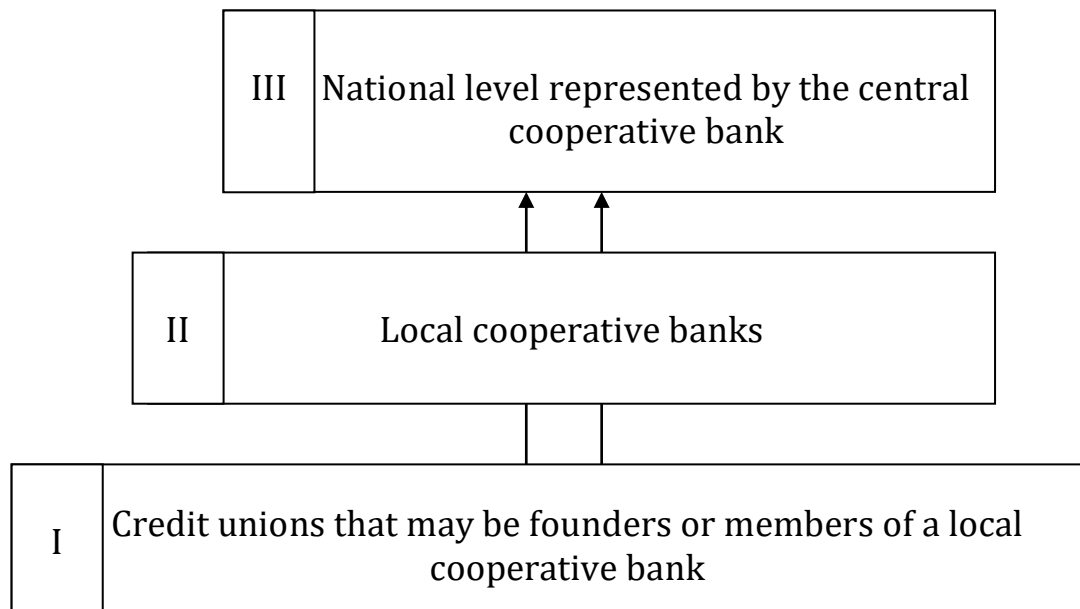


Fig. 1. Levels of credit unions in the development of cooperative banks

To create this system, it is necessary to use state means to promote the spread of credit unions, especially in rural areas, by:

- reimbursement of part of the interest rates for loans granted to agricultural producers, that is, equalizing them with commercial banks;
- involvement in the implementation of state programs and measures related to lending to the rural population, supporting small businesses;
- introduction of modern standards of public service (creation of

guarantee and stabilization funds, clearing system, regional associations, etc.).

At the initial stage of creation of local cooperative banks, it is desirable to start simultaneously with five regions where credit unions have acquired sufficient development. The charter capital of each of them is proposed to be formed at the expense of various sources, namely: own property contributions of their participants (at least 30%); budgetary loans and external credit lines; taken under state guarantee obligations with a repayment deferral of at least five years.

State support of this level of cooperative banks may involve the same measures as for the support of credit unions, but in volumes increased in proportion to the scale of the region in which this financial institution operates. The state can give a certain advantage to the central cooperative bank, financing through it all programs for the development of the agrarian sector of the economy and the social sphere of rural areas. Compliance by this institution with the principle of non-profitability of operations makes it impossible to set interest rates above the expected level of inflation, taking into account the costs of managing the targeted allocation and targeted use of budget funds. Under these conditions, the state must be represented in the management bodies of the specified bank in order to monitor compliance with the established mechanism and the efficiency of the use of funds, but not take over their functions, especially regarding market responsibility for the decisions made.

In the near future, credit unions may face a significant increase in credit debt due to a reduction in wage growth and staff reductions, therefore it was recommended to restructure the credit portfolio. Derzhfinposlug put into effect the order, according to which a moratorium is imposed on the early termination of deposit contracts, in the event that the credit union does not meet liquidity standards. The State Financial Services Agency has set the condition of mandatory reporting on the situation in the sector for October

and November.

It is necessary to improve the order and emphasize the recommendations for restructuring credit debt. Unions conduct a policy of encouraging depositors, some unions even apply the so-called credit amnesty – cancellation of fines for overdue credit contracts, introduce extension of loans and sometimes even lower loan rates. Such loyalty to credit unions is due to the fact that they operate exclusively with the public's money, and the growth of defaults on loans is fraught with the fact that the unions will not be able to fulfill their obligations under deposit contracts on time. A moratorium on early termination of deposits will improve the liquidity situation, but if a massive increase in non-payments begins, it may end in defaults for unions. Systemic unions will be the first to suffer, since they have larger volumes of loans, and non-repayment of a large loan will result in the impossibility of modern deposit payments to several participants. Small credit unions will survive because their customers are small-towners, and the unions will go to great lengths to roll over loans to avoid serious problems.

Although many unions have raised deposit rates following the increase in bank rates, the industry's growth rate will slow. This means that many unions, despite the high interest of the population in obtaining loans, are extremely limited in means. Previously, credit unions applied for loans to each other, but the order of the Derzhfinslug contains a recommendation to stop lending to the union and to take measures to reduce credit debt on the part of the unions. It is not possible to raise money from banks or foreign markets. The state stabilization fund, which is planned to be created to support banks and certain sectors of the economy, does not provide for the possibility of granting loans to unions.

It is necessary to develop a fund to guarantee the contributions of credit union members, because by law, a credit union cannot become bankrupt, since it is a non-profit organization. At the same time, according to the

procedure, the participant will be able to receive his money only after the introduction of the liquidation commission and the formation of the register of all participants with deposit accounts. Credit unions that will not comply with financial standards of activity and quality criteria of the management system or those whose license to attract contributions from the public has been suspended by the commission are transferred from permanent to temporary members. At the same time, their clients retain the right to receive payment from the guarantee fund if the deposit was made before the license was suspended. The state will need UAH 50 million to create the fund. In the future, the fund will be replenished at the expense of the initial contribution (1% of the sum of contributions with interest when the credit union joins the fund) and regular – twice a year for 0,25% of the total sum of contributions with interest. At the same time, in the case of insufficient funds in the guarantee fund, it can apply for a loan to the Cabinet of Ministers, the National Bank, banks or other creditors, and also attract special contributions from fund participants [3].

Contributions of members of credit unions in those unions where a temporary administration has been introduced or liquidation procedure has been initiated, as well as in the case of impossibility of receiving the contribution within three months after the entry into force of the court decision on the return of funds, shall be subject to compensation at the expense of the fund. Contributions and interest that do not exceed three times the discount rate of the National Bank of Ukraine (as of April 8, the discount rate was 10%) must be reimbursed. The amount will be calculated based on the average deposit amount of the members, as well as depending on whether the state will participate in the creation of the fund.

You need to create an insurance company for credit unions after creating a guarantee fund. It must obtain the status of insurance of contributions exceeding the amount guaranteed from the guarantee fund, and

also resort to insurance during the issuance of a loan. Some participants of the credit market implement certain credit union liability insurance schemes, as well as credit and deposit insurance schemes that do not actually provide insurance liability, insurance companies prescribe the bankruptcy of credit unions as insurance cases, however, according to current legislation, credit unions, not being sub object of entrepreneurial activity, cannot also be subjects of bankruptcy. To ensure the preservation of member deposits in credit unions and to achieve the goal of the «Deposit Protection Program», a three-level system of deposit protection, which is shown in fig. 2.

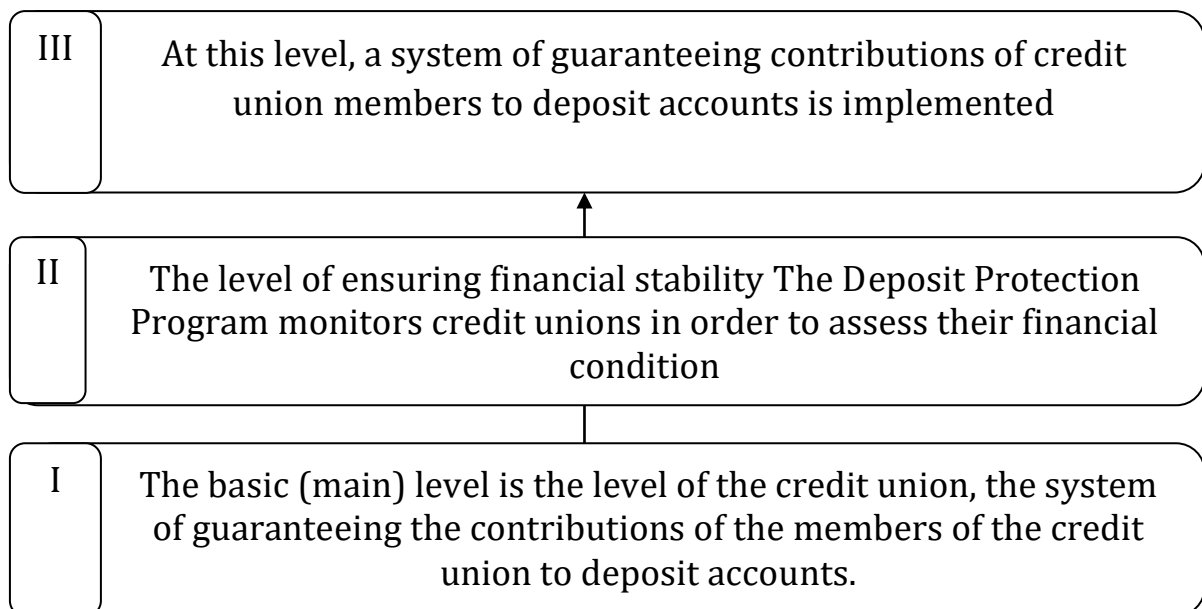


Fig. 2. Three-level deposit protection system

The basic (basic) level is the level of the credit union, this is the level of guarantees – the level of the system of guaranteeing contributions (deposits) of members of the credit union to deposit accounts [4]. At the basic level, that is, at the level of the credit union, the following will occur:

- implementation of an effective policy aimed at minimizing risks and maximizing capitalization;
- ensuring the activities of management bodies and hired personnel in accordance with the legislation of Ukraine and cooperative principles;
- orientation of credit unions towards stable development;

- implementation of best practices in the field of internal control and information disclosure, including information related to the rights of credit union members when receiving financial services.

At the second level – the level of ensuring financial stability, the Deposit Protection Program monitors (supervises) credit unions in order to assess the financial condition and activities of management bodies to ensure their financial stability. This involves the following set of measures: collection, processing, verification of credit union reporting, preliminary verification of reporting that is submitted to the State Financial Service, with the aim of preventing the application to credit unions that are participants of the Deposit Protection Program of measures to influence errors in the submitted reporting data; monitoring compliance with the rules for the provision of financial services by checking internal regulations and conducting on-site inspections of credit unions. Credit portfolio assessment is an assessment of overdue debt in credit unions, and not only according to the standards defined by the State Financial Service, but also according to other special methods that allow providing recommendations for improving the quality of productive assets of credit unions, increasing the efficiency of working with overdue loans.

It is necessary to analyze the financial condition of the credit union, including checking compliance with the standards established by the State Financial Service; development of recommendations to eliminate violations of legislation and improve the financial situation; development of plans to restore financial stability. Plans for restoring financial stability will be developed based on the results of previously conducted inspections, analysis of reporting, conducted early warning tests. At the third level, a system of guaranteeing contributions of credit union members to deposit accounts is implemented. Unlike the first two tiers of the system, which work for the credit union, this tier aims to provide additional safeguards to union members

to protect their deposit account deposits.

Thus, to improve the activity of credit unions, a deposit protection system is needed, which will be implemented through deposit insurance. This is an innovative scheme for guaranteeing deposits of members of credit unions, which is not common in more mature systems that have had a long time for evolutionary development, but has proven its effectiveness in the countries of Eastern Europe and is optimal for the conditions of Ukraine, as it allows for a fairly short period of time due to the established legal requirements regarding capital and insurance procedures to provide a high level of guarantees to depositors of credit unions.

In the world, the creation of credit cooperative associations for more than a century's history has gained considerable popularity. The reason for this trend is the inability of each union to compete separately with banking institutions and other credit organizations. The positive reputation of credit union associations in most countries of the world also has a favorable influence on the unification of credit unions, and membership in them is considered a guarantee of the stability of a separate credit union for the population.

In accordance with the global trend of credit cooperative development, credit unions began to organize themselves into associations, as the pooling of resources benefits both each member of the credit union and all credit unions together. Under such conditions, they save on the retailing of new credit or deposit products, consultants, auditors and teachers. In addition, they become more reliable, a kind of sign of quality and have the opportunity to exchange their resources. The Concept of the Development of Credit Cooperation in Ukraine adopted by the Government of Ukraine provides that the credit cooperation system of Ukraine will consist of three levels. Credit unions merge into local associations, and local associations can create a third-level all-Ukrainian association. World experience has proven that such a system is

effective, because local associations are closer to their members and better understand their needs, and the central association can support and represent their interests at the national level, in relations with authorities and other structures, coordinate the work of the entire system, provide it with the services of specialists, which are unprofitable at the regional level.

The integration of credit unions is an important basis for future innovations, in order for credit unions to work stably, therefore, it is necessary to create appropriate institutions of the system infrastructure of credit unions - a system of stabilization and financial recovery of credit unions and a system of guaranteeing deposits of credit union members. It is important to create a concept for the development of the credit cooperative system, and in order to protect credit unions from the risks of insufficient liquidity, low solvency, or inadequate financial condition, a unified national system of stabilization and financial rehabilitation of credit unions should be created, as well as a system of guaranteeing deposits of credit union members. The newest is the development of methods of lobbying and representing the interests of credit unions.

According to the second option, stabilization and financial recovery of credit unions could be implemented by associations, and the function of guaranteeing deposits of credit union members by an institution specially created by associations for this purpose. The performance of the stabilization function by associations will undoubtedly contribute to the qualitative development of associations, the growth of their political authority and a closer connection with credit unions. At the same time, this option raises a number of issues that will need to be resolved jointly, rather than autonomously, in each association:

- development of common standards and requirements for credit unions;
- approval of procedures and methods of monitoring credit unions;

- ways to ensure the participation of credit unions - non-association members in the program of stabilization and financial rehabilitation of credit unions;

- contradiction between the nationwide nature of the program of stabilization and financial recovery of credit unions and the presence of several centers responsible for the performance of these tasks [1].

In case of failure to reach an agreement between the associations or a significant delay in the negotiation process, it is possible to envisage such an option, under which the credit unions themselves, for example in Hungary, independently, and not through the associations, will create a stabilization institution and a system of guaranteeing the deposits of the members of the credit unions . During the general rise of consumer lending in Ukraine during 2005-2008, credit unions are actively developing. In this sector, there is a stable growth of the main indicators of both asset growth and an increase in the total number of credit union members. The popularity of credit unions is determined by a more simplified procedure for obtaining a loan, in particular a mortgage, compared to banking institutions and rates higher than deposit rates in banks. At the same time, the development of credit unions is hindered by such factors as the lack of general information about the mechanisms and principles of credit unions' activities, the low level of public trust in financial institutions of this kind, the lower level of transparency of credit unions' activities compared to banking institutions [2].

The development and strengthening of credit unions will contribute to increasing trust in them, and the development of a stable financial system of credit unions will contribute to their financial stability. Such financial institutions as cooperative banks and credit cooperatives operate successfully in many developed countries of the world, and their experience is useful for Ukraine.

The activity of international projects is innovative, which is important to

coordinate, therefore the State Financial Service supports the signing of the Memorandum on cooperation between technical assistance projects, which will contribute to the consolidation of support for the development of the credit cooperation system in Ukraine. According to the draft concept for the development of the credit cooperation system developed by the Ministry of Agrarian Policy of Ukraine together with the Institute of Agrarian Economics and experts of the TESIS Project «Providing support to small and medium-sized enterprises in the countryside», which is currently being actively discussed at the government level, a three-level system of credit cooperation of the European model is being built in Ukraine [3].

One of the main drivers of small business development is financial and credit support. The presence of effective business lending mechanisms is one of the prerequisites for its development. However, the practice of entrepreneurship still faces serious difficulties in finding the necessary financial resources, so it is necessary to carry out an analysis of credit unions of Ukraine, which is shown in fig. 3.

Innovative is the complex solution of the issues that have arisen before credit unions, by means of:

- creation of a system of insurance and deposit guarantee against financial risks;
- initiating the creation of credit history bureaus to form a single base of borrowers;
- implementation of the system of financial rehabilitation of credit unions;
- introduction of a stricter system of supervision and control over the observance and implementation of the main indicators of credit unions' activity;
- acceleration of the process of formation of associations, the activities of which will contribute to the development and implementation of uniform

rules of conduct in the market of cooperative lending, professional and technological standards of credit unions, raising the image and trust of credit unions among the population;

- introduction of the latest financial instruments, in particular savings certificates. Credit unions must be allowed to raise funds for deposit accounts by selling savings certificates;

- ensuring the development of service infrastructure, in particular, the creation of institutions that should provide services to credit unions and joint credit unions in the field of training, consulting support, information technologies, organization of access to borrowers' credit histories, minimization of financial risks, audit, liquidity management.

Strengths	Weak sides
1. Separate legislative regulation and clearly defined status of credit unions, enshrined in the law «On Credit Unions». 2. Loyal State Regulator (Derzhfinposlug). 3. Integration processes and consolidation of the movement began. 4. Certain experience and technologies of financial activity of credit unions have been developed.	1. Credit unions are quite different both in terms of size and target orientation and do not strive for close cooperation among themselves. 2. A significant part of credit unions are financially weak and have an insufficient level of qualification of employees. 3. Leaders of individual unions have non-cooperative (business) aspirations. 4. Absence of an effective deposit guarantee system and mutual lending of unions.
Opportunities	Threats
1. The idea of credit unions is accepted by Ukrainian society and is becoming more and more widespread among the population. 2. The legislation provides for the possibility of creating cooperative banks. 3. Foreign technical assistance projects can help the development of the credit union movement in Ukraine.	1. Uncontrolled activities of pseudo-unions can discredit the idea of a credit cooperative. 2. The Law «On Credit Unions» contains separate provisions that may become a restraining factor in development. 3. Uncontrolled activity of foreign technical assistance projects without taking into account the interests of the national credit cooperative movement.

Fig. 3. SWOT analysis of credit unions in Ukraine

It is necessary to solve a complex of interrelated issues, which include:

- creation of a favorable tax environment for non-commercial financial institutions;

- clear definition of non-profit status at the legislative level;
- support and development of related types of business that reduce lending risks;
 - acceleration of the process of adoption and execution of court decisions, creation of mechanisms in the course of the judicial reform that contribute to the simplification of this process for small claims;
 - creation of a liberal and encouraging monitoring system of small business structures, which would contribute to their growth and improvement.

Innovative ways of solving the problems of credit unions, taking into account the financial crisis in the state:

- ensuring the ability to maintain the solvency and liquidity of credit unions in the event of systemic financial crises or significant changes in the market situation;
 - ensuring a balanced regulatory policy and introducing real self-regulation by the system of credit unions;
 - creation of sufficient institutional, technological and resource opportunities for developing new and maintaining traditional market niches in the conditions of an aggressive competitive environment;
 - completion of qualitative consolidation of the system of credit unions and introduction of a unified national program for maintaining their financial stability and guaranteeing deposits of their members;
 - introduction of a single national brand of credit unions based on the combination of principles of market efficiency, social responsibility and cooperative principles in management;
 - ensuring the operation of credit unions in compliance with international cooperative principles and introducing effective mechanisms to protect the rights of their members.

For many credit unions in Canada, mortgages are the foundation of the

foundation, accounting for more than half of the loan portfolio. Only a few associations are seriously engaged in mortgages, they work with each borrower individually and can, if necessary, offer more flexible terms than the bank. The Law of Ukraine «On Mortgage» defines it as a type of securing the fulfillment of obligations with immovable property. However, the loan is issued for a short term, up to three years and at 21-36% per annum in hryvnia. For comparison: in banks, hryvnia loans are issued at 12-15% per annum, or even less, if, for example, a loan is issued in the national currency under a joint program with the State Mortgage Organization. Credit terms in banks have long reached 20-30 years. Therefore, according to experts, the goal of creating a national mortgage lending system should be the formation of effective market mechanisms for attracting long-term financial resources in the financial and credit sphere and ensuring the functioning of the long-term mortgage lending market on this basis with the use of modern market infrastructure and financial instruments, which make it possible to gradually reduce the cost of mortgage loans for the population and business entities and to increase the credit terms [3].

Thus, integration is an important condition for the development and implementation of innovations to increase the efficiency of credit unions and consists in the possibility of ensuring the ability to maintain the solvency and liquidity of credit unions in the event of systemic financial crises or significant changes in the market situation, a balanced regulatory policy and the introduction of real self-regulation with on the part of the system of credit unions, creating sufficient institutional, technological and resource opportunities for the development of new and maintaining traditional market niches in the conditions of an aggressive competitive environment and the completion of a qualitative consolidation of the system of credit unions and the introduction of a unified nationwide program for maintaining their financial stability and guaranteeing the deposits of their members.

To improve the activity of credit unions, it is necessary to develop appropriate stabilization and control mechanisms. In order to stabilize the credit union sector of Ukraine, the following self-regulation mechanisms must be used; deposit protection system; system of internal control in the unions themselves; increasing the effectiveness of external control. The improvement of self-regulation in the credit union is due to the fact that by delegating part of the powers, for example, operational control, the organization will be able to increase the effectiveness of supervision by the state regulatory body, which will be able to focus the main attention on strategic issues of stabilizing the sector, dealing with the development of legal norms, issues licensing and applying sanctions, and on-site control will be carried out if necessary, which is a way to avoid a negative image of credit unions.

To increase competitiveness, credit unions need to change their organizational structure and risk management in accordance with the conditions of the economy of rural areas; participate in regional and national initiatives that can develop into cooperative organizations. In order to improve the activity of credit unions, it is necessary to implement at the state and regional levels a system of stabilization and financial rehabilitation of credit unions; create a system of insurance and deposit guarantee against financial risks; to initiate the creation of credit history bureaus to form a single base of borrowers, which will make it possible to reduce the share of overdue and unpaid loans; to speed up the process of forming powerful associations, the activities of which will contribute to the development and implementation of uniform rules of conduct in the market of cooperative lending, professional and technological standards of credit unions, raising the image and trust of credit unions.

References:

1. Basai, V. O. (2021). Prevention of violations of the procedure for providing financial services by credit unions in Ukraine: dissertation. ... dr.

philosophy: 081 Law. Kyiv, 295 p.

2. Bublyk, E. O. (2017). «Non-banking sector of the credit market of Ukraine: vectors of rise». *Ukrains'kyj sotsium*. No. 1 (60), pp. 97–107.

3. Volkova, O. G. (2012). «Credit activity of credit unions of Ukraine». *Economist*. No. 9, pp. 45–46.

4. Volkova, O. G. (2012). «The credit cooperative system of Ukraine: current state and directions of development». *Finansova systema derzhavy: problemy ta perspektyvy rozvytku*. No. 1, pp. 18–21.

5. Havrylenko, O. (2007). «Credit unions in Ukraine: development problems and conditions for increasing the efficiency of activity management». *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. No. 1, pp. 7–9.

6. Kontsepsiia prudentsijnoho nahliadu za finustanovamy. Tsinni papery Ukrainy. 2010. № 36 (630). [The concept of prudential supervision of financial institutions. Securities of Ukraine. 2010. No. 36 (630)]. Available at: <http://surl.li/sobnp>

7. Nahliad za rynkom nebankivs'kykh finansovykh posluh. Publichnyj zvit pro diial'nist' Natsional'noho banku Ukrainy za 2020 rik. Natsional'nyj bank Ukrainy. [Supervision of the market of non-banking financial services. Public report on the activities of the National Bank of Ukraine for 2020. National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/split>

8. Pro finansovi posluhy ta derzhavne rehuliuвання rynkiv finansovykh posluh: zakon Ukrainy vid 15 sichnia 2015 r. № 123-VIII/ [On financial services and state regulation of financial services markets: Law of Ukraine dated January 15, 2015 No. 123-VIII]. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/123-19>

9. Pro zatverdzhennia Kontsepsii zaprovadzhennia prudentsijnoho nahliadu za nebankivs'kymy finansovymy ustanovamy ta Prohramy rozvytku systemy prudentsijnoho nahliadu za nebankivs'kymy finansovymy

ustanovamy: rozporiadzhennia Derzhkomfinposlugh Ukrainy vid 15 lypnia 2010 r. № 585. [On the approval of the Concept for the introduction of prudential supervision of non-banking financial institutions and the Program for the development of the system of prudential supervision of non-banking financial institutions: order of the Derzhkomfinposlug of Ukraine dated July 15, 2010 No. 585]. Available at: http://www.uaib.com.ua/files/articles/1301/85_4.pdf

10. Pro finansovi posluhy ta derzhavne rehuliuвання ryнкiv finansovykh poslugh: Zakon Ukrainy vid 12 lypnia 2001 r. № 2664-III. [On financial services and state regulation of financial services markets: Law of Ukraine dated July 12, 2001 No. 2664-III.]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

11. Putivnyk dlia nebankivs'kykh finansovykh ustanov. Natsional'nyy bank Ukrainy. [Guide for non-bank financial institutions. National Bank of Ukraine]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Guide-book_for_non-bank_financial_institutions.pdf?v=4

12. Tereshchenko, G. M., and Musatova, T. A. (2016). «Strengthening prudential supervision of non-banking financial institutions». *Scientific practices of NDFI*. Issue 1, pp. 95–106/

13. Saenko, V. G. (2016). «Management of subject-object structures of human activity». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. No. 9, pp. 83–88.

14. Saienko, V., Saienko, G., Tolchieva, H. (2021). Sources of basic transformations in the fields of strategic management of entrepreneurial action. Modern management: theories, concepts, implementation: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 75–86.

15. Zavhorodnii, A., Zubkov, R., Lyashenko, V. (2019). «Formation of investment attraction of the principal mores region: new trends and improving directions». *The actual problems of the world today. SCIEMCEE. Publishing London*. Vol. 1, pp. 245–259.

1.2. Теоретико-методичні і практичні аспекти аналізу дебіторської заборгованості підприємства

Theoretical, methodological and practical aspects of the analysis of accounts receivable of an enterprise

У процесі фінансово-господарської діяльності у підприємства постійно виникає потреба в проведенні розрахунків зі своїми контрагентами. Розрахунки з покупцями та замовниками є невід'ємною складовою дебіторської заборгованості, яка виникає у процесі здійснення виробничої та комерційної діяльності підприємства. Великий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в оборотні активи, а отже, і на фінансовий стан підприємства, справляє збільшення або зменшення дебіторської заборгованості, її величина залежить від обсягу продажів, умов розрахунку з покупцями (передоплати, наступної оплати), періоду відстрочки платежу, платіжної дисципліни покупців, організації контролю за станом дебіторської роботи і претензійної роботи на підприємстві тощо.

Різне збільшення дебіторської заборгованості і її частки в оборотних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства стосовно покупців або про збільшення обсягу продажів, або про неплатоспроможність і банкрутство частини покупців. Скорочення дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. Якщо ж дебіторська заборгованість зменшується у зв'язку зі зменшенням відвантаження продукції, то це свідчить про зниження ділової активності підприємства [8].

Отже, зростання дебіторської заборгованості не завжди оцінюється негативно, а зниження – позитивно. Необхідно розрізняти нормальну і прострочену заборгованість. Наявність другої створює фінансові утруднення, тому що підприємство буде відчувати нестачу фінансових

ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати і т. ін. Крім того, заморожування коштів у дебіторській заборгованості призводить до уповільнення оборотності капіталу. Прострочена дебіторська заборгованість означає також зростання ризику непогашення боргів і зменшення прибутку. Тому кожне підприємство зацікавлене у скороченні термінів погашення належних йому платежів [10].

Порядок проведення аналізу дебіторської заборгованості не регламентується жодними нормативними актами та й рекомендацій щодо його проведення не має, тому кожен науковець дотримується своєї точки зору стосовно цього питання. За методикою аналізу А. Д. Шеремета в основу аналізу дебіторської заборгованості покладено надання основної оцінки динаміки та обсягу загальної дебіторської заборгованості та її окремих статей з наступним визначенням коефіцієнтів: питомої ваги даного високоліквідного активу в складі оборотної частини майна підприємства, структури дебіторської заборгованості, ліквідності та оборотності в рамках якісної частини аналізу, оцінки динаміки сумнівної заборгованості. Кінцевим пунктом даного алгоритму є співставлення результатів аналізу дебіторської та кредиторської заборгованостей. Доступність методики є значною перевагою з причини можливості проведення аналізу зовнішніми користувачами фінансової звітності – за формами 1-5, – та проста за застосуванням, але недостатня прозорість окремих моментів та деталізація аналітичних процедур робить цю методику недосконалою та неспроможною на прогностичний аналіз при принципово поверховому аналізі і без того не претендуючої на достовірність інформації фінансової звітності минулих подій. У методику аналізу, що може бути застосована відносно обох видів заборгованостей підприємств, О. В. Єфімової покладено коефіцієнтний аналіз в тій самій послідовності

та критеріальності, але на відміну від методики аналізу Шеремета акцентується увага на необхідності порівняння результатів, отриманих за однією етапною та змістовною послідовністю, аналізу дебіторських та кредиторських зобов'язань. Відмінною рисою методики є не тільки простота застосування, а й наочність – представлення у вигляді узагальнюючих таблиць, але вона також носить загальний рекомендаційний характер та має недоліки, притаманні попередній.

Згідно з дослідженнями Слав'юк Р. А., аналіз дебіторської заборгованості слід здійснювати, звичайно, у кілька етапів [15]. На першому етапі аналізу оцінюється рівень дебіторської заборгованості підприємства і його динаміка у попередньому періоді. Оцінка цього рівня здійснюється на основі визначення коефіцієнта залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість.

На другому етапі аналізу визначаються середній період інкасації дебіторської заборгованості і кількість її оборотів у досліджуваному періоді (звичайно – рік). Кількість оборотів дебіторської заборгованості (коефіцієнт оборотності) характеризує швидкість обертання інвестованих у неї коштів протягом певного періоду. Такий показник, як середній період інкасації дебіторської заборгованості, характеризує її роль у фактичній тривалості фінансового та загального операційного циклу підприємства.

На третьому етапі аналізу вивчається склад дебіторської заборгованості за окремими її видами. Необхідно побудувати таблицю складу та динаміки дебіторської заборгованості. На її основі визначається частка кожного виду дебіторської заборгованості у загальному її обсязі та досліджується динаміка зміни розміру кожного її виду.

На четвертому етапі аналізу оцінюється склад дебіторської заборгованості за окремими її «віковими» групами, тобто за

передбаченими строками її інкасації. Результати такого аналізу представляються у вигляді таблиці, а також графічно. Як табличний, так і графічний способи аналізу базуються на ранжуванні дебіторської заборгованості за строками виникнення. При цьому найбільш поширеним є таке групування (днів): 0-30, 31-60, 61-90, 91-120, 120-150, 150-180, більше 180 та більше 360. Даний етап аналізу простий та наочний. Побудована таким чином таблиця є простою та зручною в аналізі, бо дає змогу швидко визначати «вік» заборгованостей. При цьому вона допомагає одержувати певні моніторингові дані, що дають можливість стежити за ситуацією не лише тим фірмам, у яких дебіторська заборгованість є проблемною, а й підприємствам, що не мають із цим проблем.

Для оцінки стану дебіторської заборгованості важливо оцінити ймовірність виникнення та розмір безнадійних боргів. Така оцінка є п'ятим етапом аналізу дебіторської заборгованості. Зазначений аналіз можна здійснити за допомогою таблиці оцінки реального стану дебіторської заборгованості підприємства. На основі ранжування дебіторської заборгованості за термінами її виникнення та статистичних розрахунків ймовірності безнадійних боргів для кожної вікової групи визначається сума безнадійних боргів. Дебіторській заборгованості кожної вікової групи відповідає певний відсоток безнадійних боргів. Із зростанням строків виникнення дебіторської заборгованості цей відсоток зростає. Підприємство може використовувати для даного аналізу власні статистичні розрахунки ймовірності виникнення безнадійних боргів або застосовувати запропоновану стандартну шкалу розрахунків: для дебіторської заборгованості із терміном виникнення до 30 днів ймовірність безнадійних боргів складає 5%, 30-60 днів –10%, 60-90 днів –15%, 90-120 днів 20%, 120-150 днів –50%, 150-180 днів –75%, 180-360 днів –80%,

більше 360 днів –95%.

Визначення ймовірності безнадійних боргів та розрахунок на цій основі реальної величини дебіторської заборгованості дасть можливість проаналізувати перспективи інкасації дебіторської заборгованості у майбутніх періодах, а отже, керівництво зможе оцінити необхідний розмір резерву по безнадійним боргам, який підприємству доцільно буде сформувати на наступні періоди.

На шостому етапі аналізу детально розглядається склад простроченої дебіторської заборгованості і середній «вік» простроченої (сумнівної, безнадійної) дебіторської заборгованості. Для характеристики цієї частини дебіторської (сумнівної, безнадійної) заборгованості підприємства також використовується такий показник, як середній «вік» простроченої дебіторської заборгованості. Для оцінки оборотності дебіторської заборгованості використовують також показник – частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів.

Дещо по іншому описує у своїх працях аналіз дебіторської заборгованості Крамаренко Г. О. [12], яка рекомендує проводити аналіз дебіторської заборгованості на основі загальної оцінки динаміки її обсягу в цілому і в розрізі статей. Наступним кроком має бути аналіз стану дебіторської заборгованості за термінами її утворення, поділивши всю заборгованість підприємства за такими градаціями: термін оплати не настав; прострочення від 1 до 30 дн; від 31 до 90 дн; від 91 до 180 дн; від 181 до 360 дн і більше. Таким чином можна оцінити якісні параметри дебіторської заборгованості.

Для оцінки оборотності дебіторської заборгованості використаємо такі показники [16]:

1. Оборотність дебіторської заборгованості;
2. Період погашення дебіторської заборгованості;

3. Частка дебіторської заборгованості у загальному обсязі оборотних коштів. Чим вище цей показник, тим менше мобільна структура майна підприємства, тобто зниження ліквідності поточних активів і погіршення фінансового стану підприємства.

4. Частка сумнівної заборгованості у складі дебіторської заборгованості.

Основними «точками опори» аналізу для оцінки дебіторської заборгованості є визначення складу та динаміки складових статей за допомогою горизонтального та вертикального аналізів, якості та стану (класифікація за строками виникнення та іншими ознаками) за допомогою коефіцієнтів. Як якісний показник використовують поняття ліквідності дебіторської заборгованості, що характеризує швидкість, з якою вона буде перетворена в грошові кошти, тобто це теж оборотність. Таким чином, показником якості та ліквідності дебіторської заборгованості може бути її оборотність. Показники оборотності дебіторської заборгованості порівнюються за ряд періодів з середніми по галузі, з умовами договорів. Порівняння фактичної оборотності з розрахованою за умовами договорів дає можливість оцінити ступінь своєчасності платежів покупцями.

Отже, вченими розроблено безліч методик аналізу дебіторської заборгованості, проте жодна з них не є універсальною, тому кожне підприємство обирає методику підходящу саме йому, виходячи з особливостей своєї господарської діяльності. Основною метою аналізу будь-якого аспекту фінансово-господарської діяльності підприємства є виявлення негативних для його фінансового стану тенденцій, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, обґрунтування прийняття управлінських рішень, моніторинг різних аспектів діяльності підприємства, доцільність нововведень. Результати фінансового аналізу є тим підґрунтям, на основі якого формують фінансову політику

підприємства, розробляють сукупність заходів, добирають фінансові механізми реалізації поставленої перед підприємством мети.

Аналіз стану дебіторської заборгованості має вагоме значення для діяльності підприємства, адже її розмір помітно впливає на його фінансовий стан. Накопичення взаємних боргів між підприємствами, можуть призвести до негативних наслідків, або, навіть, і банкрутства. Основними завданнями аналізу дебіторської заборгованості є: перевірка реальності та юридичної обґрунтованості зазначених на балансі підприємства сум дебіторської заборгованості, перевірки дотримання правил розрахункової і фінансової дисципліни; перевірка правильності отримання сум за відвантажені матеріальні цінності та повноти їх списання, наявності виправдувальних документів при здійсненні розрахункових операцій та правильності їх оформлення; перевірка своєчасності і правильності оформлення і пред'явлення претензій дебіторам; розробка рекомендацій щодо впорядкування розрахунків, зниження дебіторської заборгованості.

Інформаційною базою для проведення аналізу дебіторської заборгованості за розрахунками з покупцями та замовниками є фінансова звітність підприємства (форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності») та статистична звітність (форма №1-Б «Звіт про дебіторську та кредиторську заборгованість»). Для більш детального аналізу фахівці користуються даними ордерів чи відомостями обліку розрахунку з покупцями і замовниками.

Практичне дослідження дебіторської заборгованості, проблем розрахунків з покупцями та замовниками, визначення напрямів покращення методики проведення аналізу дебіторської заборгованості здійснено на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Зоотехнологія» (далі ТОВ «Зоотехнологія»). Ми вважаємо, що методика

аналізу дебіторської заборгованості повинна бути побудована на конкретному алгоритмі, який враховує послідовність його проведення. Це сприятиме підвищенню ефективності управління дебіторською заборгованістю. Отже, на першому етапі формуємо джерело вихідних даних для аналізу стану та структури дебіторської заборгованості. Цим джерелом є баланс товариства на 31 грудня 2021 року. У табл.1 представлені вихідні дані для аналізу дебіторської заборгованості. Наступний етап аналізу присвячено вивченню складу дебіторської заборгованості за окремими її видами.

Таблиця 1

Вихідні дані для аналізу дебіторської заборгованості ТОВ
«Зоотехнологія», тис. грн

Види дебіторської заборгованості	2020 рік	2021 рік
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2992	7196
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	-	-
з бюджетом	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	504	451
Усього дебіторської заборгованості	3496	7647
Усього оборотні активи	20727	22153

Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів дозволяє побачити, яку питому вагу займає дебіторська заборгованість в загальній сумі поточних активів, ступінь її збільшення чи зменшення протягом аналізованого періоду. Аналіз динаміки, складу і структури дебіторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія» станом на 31 грудня 2021 року наведено у табл.2.

Дані таблиці свідчать, що дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2021 році, у порівнянні з 2020 роком збільшилась на 4204 тис. грн, що негативно вплинуло на діяльність товариства. Як позитивний фактор слід відмітити зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 53 тис. грн. Найбільшу питому вагу у

загальній сумі дебіторської заборгованості на кінець звітної періоду займає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що в порівнянні з початком звітної періоду виросла на 8,5%, а питома вага іншої поточної дебіторської зменшилась на 8,5%. Дебіторська заборгованість товариства за виданими авансами та з бюджетом у 2021 році відсутня.

Таблиця 2

Аналіз динаміки, складу і структури дебіторської заборгованості на ТОВ
«Зоотехнологія» на 31 грудня 2021 року

Дебіторська заборгованість	2020 рік		2021 рік		Відхилення, (±)	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
За товари, роботи, послуги	2992	85,6	7196	94,1	4204	8,5
За виданим авансами	-	-	-	-	-	-
З бюджетом	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	504	14,4	451	5,9	-53	-8,5
Разом	3496	100	7647	100	4151	-

Наступним етапом аналізу є оцінка складу дебіторської заборгованості за окремими її «віковими» групами, тобто за передбаченими строками її інкасації. Результати такого аналізу подаємо у формі таблиці. Табличний спосіб аналізу базується на ранжируванні дебіторської заборгованості за строками виникнення. При цьому обираємо таке найпоширеніше групування: 0-30 днів, 31-60 днів, 61-90 днів, 91-120 днів, 120-150 днів, 150-180 днів, понад 180 днів та понад 360 днів. Даний аналіз показав, що питома вага простроченої заборгованості в загальній кількості дебіторської зменшилась на 0,22%, що є позитивним фактором, адже загальна сума дебіторської заборгованості у 2021 році, у порівнянні з 2020 роком зросла на 4115 тис. грн, а доля

простроченої заборгованості у ній знизилась. Даний аналіз дає змогу швидко визначати «вік» заборгованостей. При цьому він допомагає одержувати певні моніторингові дані, що дають можливість стежити за ситуацією на підприємстві, коли дебіторська заборгованість є проблемною.

Для оцінки стану дебіторської заборгованості важливо оцінити ймовірність виникнення та розмір безнадійних боргів. Така оцінка є наступним четвертим етапом аналізу дебіторської заборгованості. Зазначений аналіз здійснюємо за допомогою оцінки реального стану дебіторської заборгованості підприємства. На основі ранжирування дебіторської заборгованості за термінами її виникнення та статистичних розрахунків імовірності безнадійних боргів для кожної вікової групи визначаємо суму безнадійних боргів. Так як товариство не веде дані про розміри простроченої дебіторської заборгованості за ряд років та не робить аналіз частки безнадійних боргів, застосуємо запропоновану стандартну шкалу розрахунків, за якою дебіторській заборгованості кожної вікової групи відповідає певний відсоток безнадійних боргів. Із зростанням строків виникнення дебіторської заборгованості цей відсоток зростає: для дебіторської заборгованості з терміном виникнення до 30 днів імовірність безнадійних боргів становить 5%, 30-60 днів – 10%, 60-90 днів – 15%, 90-120 днів – 20%, 120-150 днів – 50%, 150-180 днів – 75%, 180-360 днів – 80%, понад 360 днів – 95%.

Зрозуміло, що аналіз буде точнішим, якщо застосувати власну відсоткову шкалу, оскільки в такому разі буде враховано галузеву специфіку операційного циклу та розрахунків підприємства. Але для її розроблення потрібні дані про розміри простроченої дебіторської заборгованості за ряд років та аналіз частки безнадійних боргів, який на більшості підприємств не ведеться. Визначення ймовірності

безнадійних боргів та розрахунок на цій основі реальної величини дебіторської заборгованості дасть можливість проаналізувати перспективи інкасації дебіторської заборгованості в майбутніх періодах, а отже, керівництво зможе оцінити розмір резерву за безнадійними боргами, який підприємству доцільно буде сформувати на наступні періоди. Оцінка ймовірності виникнення та розміру безнадійних боргів на ТОВ «Зоотехнологія» у 2020-2021 роках показала, що розмір безнадійних боргів товариства у 2021 році, в порівнянні з 2020 роком збільшився на 9,6 тис. грн, що є негативним фактором, адже товариство надавши комерційний кредит на свою продукцію, має ризик непогашення деякої її частини.

На п'ятому етапі аналізу розглянемо склад простроченої дебіторської заборгованості і середній «вік» простроченої (сумнівної, безнадійної) дебіторської заборгованості за допомогою коефіцієнта прострочення дебіторської заборгованості. Для оцінки оборотності дебіторської заборгованості використовуємо показник – частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів.

Значимим етапом аналізу дебіторської заборгованості підприємства є оцінка рівня цієї заборгованості та його динаміки у попередньому звітному періоді. Оцінку цього рівня здійснюємо на підставі визначення коефіцієнта відволікання обігових коштів у дебіторську заборгованість,

Динаміку коефіцієнта прострочення дебіторської заборгованості, частки дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів та коефіцієнта відволікання обігових коштів у дебіторську заборгованість наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Динаміка коефіцієнта прострочення дебіторської заборгованості, частки дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів та коефіцієнта відволікання обігових коштів у дебіторську заборгованість на ТОВ «Зоотехнологія» на 31 грудня 2021 р.

Склад оборотних активів	2020 рік	2021 рік	Відхилення, (±)	Темп росту,%
Загальна сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	3496	7647	4151	218,7
Загальна сума оборотних коштів, тис. грн.	20727	22153	1426	106,9
Коефіцієнт прострочення дебіторської заборгованості	0,007	0,005	-0,002	71,4
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	17	35	18	205,9
Коефіцієнт відволікання обігових коштів у дебіторську заборгованість	0,170	0,345	0,175	202,9

Дані таблиці свідчать, що коефіцієнт прострочення дебіторської заборгованості у 2021 році, в порівнянні з 2020 роком зменшився на 0,002. Це є позитивним явищем, яке вказує, що на одну гривню дебіторської заборгованості прострочених платежів припадає на 0,002 грн менше. Частка дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотних активів збільшилася на 18%. Це пов'язано як зі збільшення загальної суми дебіторської заборгованості на 4151 тис. грн (118,7%), так і з загальною сумою оборотних коштів на 1426 тис. грн (6,9%). Як негативний фактор слід відзначити збільшення коефіцієнта відволікання обігових коштів у дебіторську заборгованість на 0,175 (102,9%).

Важливим етапом аналізу дебіторської заборгованості підприємства є визначення показників оборотності. Для такого аналізу використовуємо певну систему показників, першим з яких є коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. На основі показника

оборотності дебіторської заборгованості визначаємо зміну оборотності оборотних активів підприємства. Зростання цього показника показує покращення фінансового стану підприємства, а його зменшення, навпаки погіршення. На основі показника оборотності дебіторської заборгованості, також визначаємо середній період погашення дебіторської заборгованості. Даний показник свідчить про термін сплати заборгованості за товари, послуги (тобто термін, за який дебіторська заборгованість перетворюється у гроші), визначається в днях. Аналіз цього показника в динаміці дає можливість товариству будувати свої розрахункові відносини з покупцями і замовниками і іншими дебіторами, в залежності від того період погашення дебіторської заборгованості, має тенденцію до збільшення чи зменшення.

Аналіз показників оборотності та середнього періоду погашення дебіторської заборгованості у 2020 та 2021 роках наведено у табл. 4. Аналіз показав, що у 2021 році, у порівнянні з 2020 роком коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 3,806 (37,7%), що свідчить про погіршення фінансового стану ТОВ «Зоотехнологія», викликане збільшенням середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 21,6 днів (60,7%).

Отже, поетапний, усесторонній аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія» за 2020-2021 роки дає можливість зробити висновок, що стан дебіторської заборгованості у 2020 році був більш задовільним, ніж у 2021 році. Про це говорить аналіз динаміки і структури дебіторської заборгованості за яким вона збільшилась на 4151 тис. грн. Негативно також вплинули на стан дебіторської заборгованості товариства погіршення значення частки дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотних активів, коефіцієнта

відволікання обігових коштів у дебіторську заборгованість, коефіцієнта оборотності та періоду погашення.

Таблиця 4

Динаміка показників оборотності та середнього періоду погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія»

Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	35308	48130	12822	136,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	(29189)	(40609)	-11420	139,1
Валовий прибуток, тис. грн	6119	7521	1402	122,9
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3496	7647	2541,5	183,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,100	6,294	-3,806	62,3
Середній період погашення дебіторської заборгованості, дні	35,6	57,2	21,6	160,7

Як позитивний фактор слід відмітити покращення значення питомої ваги простроченої заборгованості в загальній сумі дебіторської заборгованості, про що свідчить її аналіз за термінами виникнення, який показує, що більшу частину дебіторської заборгованості складає заборгованість термін оплати якої ще не настав, а оцінка ймовірності виникнення та розміру безнадійних боргів і коефіцієнт прострочення відображають низький рівень неповернення боргів та перетворення їх в безнадійні.

Будь-яке підприємство здійснюючи господарські операції не обходиться без виникнення заборгованості, як дебіторської, так і кредиторської. Дебіторська й кредиторська заборгованість є природною складовою бухгалтерського балансу підприємства та характеризує фінансовий стан підприємства у звітному періоді. Важливим в аналізі дебіторської заборгованості є порівняння її з кредиторською

заборгованістю для їх співставлення та отримання інформації про розміри перевищення однієї над другою. Вихідні дані для порівняльного аналізу кредиторської і дебіторської заборгованостей наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Вихідні дані для порівняльного аналізу кредиторської і дебіторської заборгованостей, тис. грн

III. Поточні зобов'язання і забезпечення	2020 рік	2021 рік
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-
товари, роботи, послуги	7499	5366
розрахунками з бюджетом	28	34
розрахунками зі страхування	65	59
розрахунками з оплати праці	128	119
Інші поточні зобов'язання	327	139
Усього кредиторської заборгованості	8047	5717

Порівняльний аналіз кредиторської та дебіторської заборгованостей на ТОВ «Зоотехнологія» за 2021 рік представлено у табл. 6. Аналіз показав, що на початок звітного періоду кредиторська заборгованість перевищує дебіторську на 4551 тис. грн, як позитивне явище це свідчить про раціональне використання коштів, тобто підприємство залучає в оборот коштів більше, ніж вилучає з нього, а як негативне явище, це говорить про те, що підприємство не в змозі погасити свої борги незалежно від стану дебіторської заборгованості. На кінець звітного періоду спостерігається зворотне явище – дебіторська заборгованість перевищує кредиторську на 1930 тис. грн, що може вказувати на те, що підприємство відпускає значну частину продукції у кредит. Як збільшення, так і зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості можуть призвести до негативних наслідків.

Таблиця 6

Порівняльний аналіз кредиторської та дебіторської заборгованостей на
ТОВ «Зоотехнологія», тис. грн

Показник	Дебіторська заборгованість		Кредиторська заборгованість		Перевищення			
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік		2021 рік	
					Дебіторське	Кредиторське	Дебіторське	Кредиторське
Заборгованість за товари, роботи, послуги	2992	7196	7499	5366	-	4507	1830	-
За розрахунками з бюджетом	-	-	28	34	-	28	-	34
За розрахунками з оплати праці	-	-	128	119	-	128	-	119
За розрахунками зі страхування	-	-	65	59	-	65	-	59
Інші види заборгованості	504	451	327	139	177	-	312	-
Разом	3496	7647	8047	5717	-	4551	1930	-

Порівняємо розміри дебіторської та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, скориставшись коефіцієнтом співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, табл. 7.

Аналіз показав, що коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості у 2020 році мав значення 2,506, що є негативним явищем, адже перевищує рекомендоване значення на 1,506 та показує, що ресурси заморожені в оборотних коштах (розміри запасів надмірні, або підприємство відпускає значну частину продукції у кредит, або через зменшення кількості покупців продукції. Натомість у 2021 році коефіцієнт знизився на 1,760 (70,2%) та став 0,746, що говорить про здатність товариства погасити свої борги перед постачальниками, не чекаючи погашення заборгованості від дебіторів. У процесі

порівняльного аналізу кредиторської і дебіторської заборгованості розраховуємо і оцінюємо коефіцієнти оборотності та завантаженості заборгованостей, які характеризують число оборотів боргу протягом аналізованого періоду, суму заборгованості, що припадає на одну гривню виручки.

Таблиця 7

Аналіз співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «Зоотехнологія»

Вид заборгованості	2020 рік	2021 рік	Відхилення, (±)	
	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7499	5366	-2133	-28,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2992	7196	+4204	+140,5
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,506	0,746	-1,76	-70,2
Рекомендоване значення коефіцієнта співвідношення	<1			
Абсолютне відхилення рекомендованого значення від коефіцієнта співвідношення	1,506	-0,254	-	-

Від швидкості оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості залежить рівень платоспроможності та фінансової стійкості товариства, так як вони характеризують ефективність функціонування підприємства. Аналіз показників оборотності та завантаженості дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія» представлено у табл. 8. Дані таблиці показали, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2020 рік перевищує коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на 5,712, це свідчить про те, що товариство швидше отримує кошти від дебіторів, ніж погашає свої борги. Проте у 2021 році ситуація змінилась, адже коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився на

2,125. Період погашення у 2020 році показує, що покупці й замовники погашають свої борги перед товариством на 46,4 дня раніше, ніж воно перед постачальниками.

Таблиця 8

Аналіз показників оборотності та завантаженості дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія»

Показник	2020 р.		2021 р.		Відхилення, (±)	
	Заборгованість				2020 р.	2021 р.
	Дебіторська	Кредиторська	Дебіторська	Кредиторська		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	-	7499	-	5366	-2133	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	2992	-	7196	-	+4204	
Коефіцієнт оборотності	10,100	4,388	6,294	8,419	5,712	- 2,125
Період погашення, днів	35,6	82,0	57,2	42,8	-46,4	14,4
Коефіцієнт завантаженості	0,099	0,228	0,159	0,119	- 0,129	0,040

У 2021 році навпаки, період погашення дебіторської заборгованості менше, ніж період погашення кредиторської заборгованості, що є позитивним зрушенням для підприємства, адже воно незалежне від дебіторів. Коефіцієнт завантаженості за 2020 рік говорить про те, що на 0,129 сума дебіторської заборгованості зменшилася на одну гривню виручки від реалізації продукції порівняно з сумою кредиторської заборгованості, а у 2021 році на 0,040, сума дебіторської заборгованості зросла на одну гривню виручки від реалізації продукції порівняно з сумою кредиторської заборгованості.

Отже, порівняльний аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості товариства, показує що у 2020 році кредиторська

заборгованість перевищувала дебіторську, що є позитивним фактором для товариства, проте дане перевищення є нераціональним, адже не відповідає рекомендованому значенні 10%. Натомість, у 2021 році сума дебіторської заборгованості перевищила кредиторську, що є негативним явищем, так як товариство вимушене використовувати дохід на погашення своєї заборгованості перед кредиторами, або взагалі брати кредит замість того щоб, ці ж кошти вкладати в розширення діяльності. Тому підприємству необхідно постійно здійснювати аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості і докладати всіх зусиль для зниження даного показника. Зменшення заборгованостей за рахунок скорочення періоду їх погашення, а не за рахунок зменшення обсягів реалізації позитивно характеризує управління дебіторською заборгованістю. Таким чином, при дотриманні дебіторами договірних термінів платежів товариство має кошти для своєчасних розрахунків із кредиторами і має у своєму розпорядженні вільні кошти в обігу.

Для кожного підприємства необхідно визначати оптимальний розмір дебіторської заборгованості при якому операційний прибуток від інвестування коштів у дебіторську заборгованість буде перевищувати витрати і витрати від такого інвестування, а отже принесе максимально можливу користь для його фінансового стану. Дотримання оптимального розміру дебіторської заборгованості дозволить товариству максимізувати прибуток від вкладання коштів у дебіторську заборгованість, а саме: прагнути отримати всю виручку від реалізації продукції в кредит, мінімізувавши витрати і втрати по наданню такого кредиту.

Визначимо оптимальний обсяг дебіторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія» згідно методиці апроксимації нелінійної залежності дебіторської заборгованості від кредитного періоду. Проте вказана

методика не доведена до рівня практичного застосування, оскільки не містить ні числових значень коефіцієнта пропорційності між зміною кредитного періоду та зміною дебіторської заборгованості, коефіцієнта витрат, що залежать від її розміру та коефіцієнта витрат, що залежать від розміру кредитного періоду, ні засад для їх розрахунку. Для усунення цього недоліку пропонуємо методику розрахунку вище зазначених коефіцієнтів та визначення їх числового рівня. Нелінійна залежність дебіторської заборгованості від кредитного періоду апроксимована О. І. Лучковим формула (1) [1]:

$$ДЗ(t) = ДЗ_{max} - ДЗ_{max} \cdot \frac{k}{t} = ДЗ_{max} \cdot \left(1 - \frac{k}{t}\right) \quad (1)$$

де $ДЗ(t)$ – дебіторська заборгованість у днях;

k – коефіцієнт пропорційності між зміною кредитного періоду та зміною

t – кредитний період становить 365 днів.

Коефіцієнт пропорційності між зміною кредитного періоду та зміною $ДЗ(t)$ пропонується розрахувати за формулою (2):

$$k = \frac{ДЗ^{2021} - ДЗ^{2020}}{ДЗ^{2020} - ДЗ^{2013}} \quad (2)$$

де $ДЗ^{2021}$, $ДЗ^{2020}$, $ДЗ^{2013}$ – дебіторська заборгованість відповідно за 2013, 2020, 2021 роки, тис. грн.

Знайдемо значення цього коефіцієнту за даними балансу ТОВ «Зоотехнологія» та за формулою 2:

$$k = \frac{7521 - 3496}{3496 - 2564} = 4,45$$

Фінансові надходження від дебіторської заборгованості визначимо на підставі збільшення нею валового прибутку ($П_{вал}$) за формулою (3):

$$П_{вал} = ДЗ \cdot \frac{p_2}{p_1} \quad (3)$$

де p_1 – собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

p_2 – ціна реалізації товарів на умовах товарного кредиту, тис. грн.

Цей показник розрахуємо за формулою (4). Використовуємо для розрахунку дані Звіту про фінансові результати ТОВ «Зоотехнологія».

$$p_2 = \frac{P_{\text{вал}} \cdot p_1}{ДЗ} \quad (4)$$

$$p_2 = \frac{7521 \cdot 40609}{7647} = 39939,88 \text{ тис.грн}$$

У методиці прийнято, що всі витрати, пов'язані з утворенням дебіторської заборгованості, лінійно залежать від різних факторів. Витрати, що залежать від розміру дебіторської заборгованості $V_{\text{дз}}$, визначимо за допомогою формули (5):

$$V_{\text{дз}} = ДЗ \cdot k_{\text{дз}} \quad (5)$$

де $ДЗ$ – дебіторська заборгованість;

$k_{\text{дз}}$ – коефіцієнт витрат, що залежить від розміру дебіторської заборгованості.

Витрати, що залежать від кредитного періоду $V_{\text{т}}$, визначено за формулою (6):

$$V_{\text{т}} = t \cdot k_{\text{т}} \quad (6)$$

де t – кредитний період;

$k_{\text{т}}$ – коефіцієнт витрат, що залежить від кредитного періоду.

Методика О. І. Лучкова не містить розрахунку коефіцієнта витрат, що залежать від розміру дебіторської заборгованості та коефіцієнта витрат що залежать від розміру кредитного періоду. Для ліквідації вказаного недоліку приймемо, що до витрат, залежних від розміру дебіторської заборгованості, відноситься плата за передачу факторинговій організації право вимагати борг від дебіторів товариства. Плата за факторингове фінансування в сучасних умовах в середньому складає 0,1% на день. Для кредитного періоду 365 днів плата за факторингове фінансування становитиме $ПФ=36,5\%$ річних за формулою (7):

$$ПФ = k_{\text{дз}} \cdot k_{\text{т}} = 0,1 \cdot 365 = 36,5\% \text{ або } 0,356 \quad (7)$$

Щоб знайти $k_{\text{дз}}$ та $k_{\text{т}}$, складемо систему рівнянь (8):

$$\begin{cases} k_{дз} \cdot k_T = \Pi\Phi \\ k_{дз} + k_T = k \end{cases} \quad (8)$$

Знайдемо рішення системи рівнянь (8) методом підстановки за формулою (9):

$$k_T \cdot (k - k_T) = \Pi\Phi \quad (9)$$

$$k_{дз} = k - k_T \quad (10)$$

З формули (10) складемо квадратне рівняння (11):

$$k_T^2 - k \cdot k_T + \Pi\Phi = 0 \quad (11)$$

Розв'язок квадратного рівняння (11) визначимо за формулою (12):

$$k_T = \frac{k + \sqrt{k^2 - 4 \cdot 1 \cdot \Pi\Phi}}{2 \cdot 1} \quad (12)$$

Визначимо рівень коефіцієнта витрат, що залежать від розміру дебіторської заборгованості, та коефіцієнта витрат, що залежать від розміру кредитного періоду ТОВ «Зоотехнологія»:

$$\begin{cases} k_{дз} \cdot k_T = 0,365 \\ k_{дз} + k_T = 4,45 \end{cases}$$

$$k_T = \frac{k + \sqrt{k^2 - 4 \cdot 1 \cdot \Pi\Phi}}{2 \cdot 1} = \frac{4,45 + \sqrt{4,45^2 - 4 \cdot 1 \cdot 0,365}}{2} = 4,37$$

$$k_{дз} = 4,45 - k_T = 4,45 - 4,37 = 0,08$$

Рішення системи рівнянь (9; 10): $k_{дз} = 0,08$; $k_T = 4,37$.

Числові значення коефіцієнта витрат, що залежать від розміру дебіторської заборгованості, та коефіцієнта витрат, що залежать від розміру кредитного періоду використаємо при розрахунку оптимального кредитного періоду за формулою (15) й оптимального розміру дебіторської заборгованості за формулою (16).

Після визначення основних тенденцій впливу встановлено сукупний ефект або зміну прибутку до оподаткування згідно методики, що дорівнює різниці зміни валового прибутку, зміни витрат на підтримання обсягу дебіторської заборгованості та зміни витрат, що залежать від кредитних умов за формулою (13):

$$\begin{aligned}\Delta P_{\text{вал}} &= P_{\text{вал}} - B_{\text{дз}} - B_{\text{т}} = DZ_{\text{max}} \cdot \left(1 - \frac{k}{t}\right) \cdot \frac{p_2}{p_1} - DZ_{\text{max}} \cdot \left(1 - \frac{k}{t}\right) \cdot k_{\text{дз}} - t \cdot k_{\text{т}} = \\ &= DZ_{\text{max}} \cdot \left(1 - \frac{k}{t}\right) \cdot \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{дз}}\right) - t \cdot k_{\text{т}} \quad (13)\end{aligned}$$

Знайдемо точку максимізації отриманої функції за параметром t за формулою (14): функція досягає максимуму, коли похідна від неї дорівнює 0.

$$\begin{aligned}\left(DZ_{\text{max}} \cdot \left(1 - \frac{k}{t}\right) \cdot \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{дз}}\right) - t \cdot k_{\text{т}}\right)' &= 0 \\ \frac{-k \cdot DZ_{\text{max}} \cdot \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{дз}}\right)}{t^2} - k_{\text{т}} &= 0 \quad (14)\end{aligned}$$

З використанням формули (14) оптимальний розмір t визначимо за формулою (15):

$$t_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{k \cdot DZ_{\text{max}} \cdot \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{дз}}\right)}{k_{\text{т}}}} \quad (15)$$

Для ТОВ «Зоотехнологія» оптимальний розмір t в днях становить:

$$t_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{4,45 \cdot 7521 \cdot \left(\frac{39939,88}{40609} - 0,08\right)}{4,37}} = 25 \text{ днів}$$

Оптимальний розмір дебіторської заборгованості визначимо за допомогою формули (16):

$$DZ_{\text{опт}} = DZ_{\text{max}} \cdot \left(1 - \frac{k}{t_{\text{опт}}}\right) = DZ_{\text{max}} \cdot \left(1 - \sqrt{\frac{k \cdot k_{\text{т}}}{DZ_{\text{max}} \cdot \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{дз}}\right)}}\right) \quad (16)$$

Визначимо оптимальний розмір дебіторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія» у 2021 році:

$$DZ_{\text{опт}} = 7521 \cdot \left(1 - \sqrt{\frac{4,45 \cdot 4,37}{7521 \cdot \left(\frac{39939,88}{40609} - 0,08\right)}}\right) = 6158 \text{ тис.грн}$$

Отримані результати порівняємо з фактичним розміром дебіторської заборгованості на ТОВ «Зоотехнологія» станом на 31 грудня 2021 року. Аналіз представимо у табл. 9. Обсяг дебіторської

заборгованості у 2021 році мав значення 7521 тис. грн, що на 1363 тис. грн більше від оптимального її розміру при якому операційний прибуток від інвестування коштів у дебіторську заборгованість перевищує витрати і втрати від такого інвестування.

Таблиця 9

Порівняльний аналіз фактичного розміру дебіторської заборгованості ТОВ «Зоотехнологія» з оптимальним

Показники	Оптимальне значення	На 31 грудня 2021 р.	Відхилення, (±)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-	48130	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-	40609	-	-
Валовий прибуток, тис. грн	-	7521	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн	6158	7647	1363	124,1
Кредитний період, днів	25	57,2	32,2	228,8

Фактичне значення кредитного періоду ТОВ «Зоотехнологія» значно перевищує розраховане оптимальне значення на 32,2 дні, це значить що для нормального функціонування товариства та самостійного погашення своїх зобов'язань перед кредиторами, дебіторам необхідно перераховувати кошти на протязі 25 днів.

Отже, фактичний розмір дебіторської заборгованості та її кредитний період перевищують визначений оптимальний розмір дебіторської заборгованості товариства. Тому для кращої роботи товариства в майбутньому йому необхідно вжити заходів щодо наближення поточного розміру дебіторської заборгованості до оптимального.

Аналіз дебіторської заборгованості дає можливість встановити якість і ліквідність дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий

стан підприємства та визначити шляхи підвищення її ефективності. На основі результатів такого аналізу підприємство може сформулювати політику управління дебіторською заборгованістю (кредитну політику), яка забезпечить збільшення попиту на продукцію та знизить ймовірність непогашення заборгованості. Тому аналіз дебіторської заборгованості потребує постійного вдосконалення, зокрема розробки нових показників стану та якості дебіторської заборгованості, які б відповідали сучасним ринковим відносинам та допомагали підприємству приймати правильні управлінські рішення [14].

Дебіторська заборгованість здатна активно впливати на об'єм і структуру грошової маси, платіжного обороту, швидкість обігу коштів. Різке збільшення дебіторської заборгованості і її частки в поточних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства стосовно покупців або про збільшення обсягу продажів, або неплатоспроможність і банкрутство частини покупців. З іншого боку, підприємство може скоротити відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшаться [16].

Проблема проведення аналізу розрахунків з покупцями та замовниками залишається актуальною при існуючих методиках. Застосування у наших умовах традиційної за кордоном методики аналізу дебіторської заборгованості не завжди доцільна у зв'язку з відсутністю необхідного обсягу вірогідної та доступної інформації щодо розрахунків з дебіторами. Крім цього, загальна криза неплатежів, характерна для сучасного стану української економіки, заставляє сумніватися в достовірності та корисності отриманих результатів аналізу. Використання звичних для нас методик аналізу не дає змогу однозначно оцінити стан дебіторської заборгованості, а також ступінь його впливу на фінансово-господарське середовище [13]. У табл. 10 висвітлено стан методичного забезпечення аналізу дебіторської

заборгованості деяких науковців та його недоліки. Аналіз та оцінка стану дебіторської заборгованості в системі управління підприємством передбачає зовнішній та внутрішній аналіз, виявлення можливостей, ризиків та загроз, облік ресурсів та встановлення обмежень у часі щодо досягнення поставлених цілей, визначення середнього розміру фінансових активів, які перебувають у формі дебіторської заборгованості, їх питомої ваги в загальній сумі оборотності активів підприємства, поділ та оцінку дебіторської заборгованості за окремими її видами та строками погашення.

Таблиця 10

**Методичне забезпечення аналізу дебіторської заборгованості
та його недоліки**

Автор	Методика здійснення економічного аналізу дебіторської заборгованості	Виявлені недоліки
Нашкерська М.М. [11]	Аналіз дебіторської заборгованості за термінами давності. Аналіз фактичних термінів, протягом яких здійснюється повернення заборгованості шляхом визначення середнього терміну отримання платежів, середнього рівня інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість	Не знайдено шляхи збалансування кредитної політики підприємства та інкасації дебіторської заборгованості
Власова І. О. [4]	Аналіз дебіторської заборгованості в попередньому періоді: оцінка рівня дебіторської заборгованості та його динаміки в попередньому періоді. Розглядається склад простроченої дебіторської заборгованості та виділяється сумнівна і безнадійна заборгованість. Визначається сума ефекту, отриманого від інвестування коштів у дебіторську заборгованість, визначаються середній період інкасації дебіторської заборгованості та кількість її оборотів у розглянутому періоді	Проблема розробки угодженої кредитної політики підприємства стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованістю
Гнатенко Є. П. [5]	Аналіз динаміки, структури за термінами і видами виникнення для виявлення прострочених та безнадійних боргів, порівняльний аналіз з кредиторською заборгованістю	Проблема вивчення причин виникнення кожного виду дебіторської заборгованості, виходячи із конкретної ситуації на підприємстві
Євлаш Т. О. [6]	Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства в попередніх	Проблема диверсифікації

	періодах, класифікація видів заборгованості для її ефективного управління, визначення суми резерву сумнівних боргів	покупців продукції, суворого планування заборгованості, постійного її моніторингу та застосування сучасних форм її рефінансування
--	---	---

Це надасть можливість задовольняти інформаційні потреби облікового персоналу в розрізі її структурних елементів, а також дозволить окреслити суми заборгованості, що вилучені із господарського обороту різними дебіторами для цілей управління й контролю [9]. Стосовно удосконалення аналізу розрахунків з покупцями та замовниками пропонуємо використовувати методика, запропоновану О.М. Кияшко, яка полягає в поєднанні традиційного економічного аналізу основних показників та інструментів обліку в системі управління підприємством. Схема даної методики аналізу відображена на рис. 1 [7].



Рис. 1. Напрями і види аналізу дебіторської заборгованості

Дана методика дасть змогу виявити нереалізовані вигоди підприємства, зміцнити його фінансовий стан, збільшити стійкість та ефективно контролювати грошові надходження в погашення дебіторської заборгованості. Крім того, використання методик управлінського обліку сприятиме збереженню власного капіталу підприємства. Для розробки даною методики необхідно класифікувати заборгованість дебіторів за портфелем якості. Портфель якості дебіторської заборгованості – це сукупність боргових зобов'язань дебіторів, віднесених до однієї з груп на підставі схожих ознак. Розподіл заборгованості дебіторів дозволить підприємству – кредитору реалізувати відповідну для кожного портфеля стратегію управління. Так як на практиці господарюючий суб'єкт вступає в економічні відносини з різними дебіторами, де кожен з них грає свою певну роль і значимість, то доцільно з метою формування портфелів якості дебіторської заборгованості з урахуванням зазначених обставин скористатися ABC і XYZ аналізом [7].

ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. ABC-аналіз дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

Результатом ABC аналізу є згрупування боржників за ступенем впливу на загальний рівень дебіторської заборгованості підприємства – кредитора:

1) група А – контрагенти, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить перші 50% від загальної величини дебіторської заборгованості;

2) група В – контрагенти, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 50% до 80 % від загальної величини дебіторської заборгованості;

3) група С – контрагенти, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 80 % до 100 % від загальної величини дебіторської заборгованості [2].

XYZ-аналіз дозволяє класифікувати ресурси підприємства в залежності від характеру їх використання і точності прогнозування змін в їх потребі. Основна ідея XYZ-аналізу полягає в групуванні об'єктів за однорідністю параметрів, що аналізуються, іншими словами – за коефіцієнтом варіації. Результатом цього аналізу є розподіл дебіторів за трьома групами, в основі якого лежить значення коефіцієнта варіації:

1) група Х – контрагенти, для яких значення коефіцієнта варіації не перевищує 10%;

2) група Y – контрагенти, для яких значення коефіцієнта варіації становить від 10 % до 25 %;

3) група Z – контрагенти, для яких значення коефіцієнта варіації перевищує 25 %.

Таким чином, найменше значення коефіцієнта варіації буде свідчити про стабільність кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором. Поєднавши результати ABC і XYZ аналізу, отримаємо матрицю розмірністю 3x3, по вертикалі якої вказуються групи А, В, С, а по горизонталі – групи Х, Y, Z, що відображена на рис. 2 [2].

Характеристика кожної групи дебіторів наведена в табл. 11. Охарактеризувавши групи дебіторів, можна зробити висновок, що найбільше значення для раціонального господарюючого суб'єкта мають

такі групи: АХ, АУ, АЗ, ВХ, ВУ і СХ. При цьому в кожній з них знаходяться контрагенти з різним рівнем надійності.

Вагомість дебіторської заборгованості клієнта по товарній групі:	Ступінь важливості клієнта / товарної групи	Найвища	Помірна	Найменша
Найбільша		АХ	АУ	АЗ
Помірна		ВХ	ВУ	ВЗ
Найменша		СХ	СУ	СЗ

Рис 2. Розподіл дебіторів господарюючого суб'єкта за групами, сформованим на підставі результатів АВС і XYZ аналізу

Таблиця 11

Характеристика груп дебіторів сформованих за результатами АВС та XYZ аналізу

Назва групи	Характеристика групи
АХ	Висока частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, високий ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
АУ	Висока частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, середня ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
АЗ	Висока частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, низька ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
ВХ	Середня частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, високий ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
ВУ	Середня частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, середня ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
ВЗ	Середня частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, низька ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
СХ	Низька частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, високий ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
СУ	Низька частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, середня ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором
СЗ	Низька частка боргових зобов'язань контрагента в структурі дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта, низька ступінь стабільності кредитних відносин боржника з підприємством – кредитором

Враховуючи зазначені обставини, доцільно сформувати наступні портфелі якості дебіторської заборгованості:

1. «Портфель хорошої якості» – в цей портфель включається термінова заборгованість контрагентів, що відносяться до однієї з шести груп (AX, AY, AZ, BX, BY або CX) з присвоєним рейтингом кредитоспроможності не нижче третього рівня;

2. «Портфель середньої якості» – в цей портфель включається термінова заборгованість контрагентів, що відносяться до однієї з шести груп (AX, AY, AZ, BX, BY або CX) з присвоєним рейтингом кредитоспроможності з четвертого по восьмий рівень;

3. «Портфель сумнівної якості» – в цей портфель включається прострочена заборгованість контрагентів, що відносяться до однієї з шести груп (AX, AY, AZ, BX, BY або CX);

4. «Портфель іншої термінової заборгованості» – в цей портфель включається термінова заборгованість контрагентів, що відносяться до однієї з трьох груп (BZ, CY або CZ) з присвоєним рейтингом кредитоспроможності не нижче восьмого рівня;

5. «Портфель іншої простроченої заборгованості» – в цей портфель включається прострочена заборгованість контрагентів, що відносяться до однієї з трьох груп (BZ, CY або CZ).

Очевидно, що у двох з п'яти портфелів («Портфель сумнівної якості» і «Портфель іншої простроченої заборгованості») реалізувався кредитний ризик. У цьому випадку господарюючому суб'єкту доцільно застосовувати стратегію стягнення. У трьох портфелях, що залишилися («Портфель хорошої якості», «Портфель середньої якості» і «Портфель іншої термінової заборгованості») кредитний ризик ще не реалізувався. Отже, для кожного з цих портфелів господарюючий суб'єкт використовує запропоновані стратегії управління ризиком (стратегію збереження ризику, стратегію зниження ризику і стратегію передачі

ризик). Необхідно відзначити, що залежно від сформованих обставин і поставлених завдань управління для одного і того ж портфеля може бути реалізовано декілька стратегій. Приклад даної реалізації представлено на рис.3 [3].

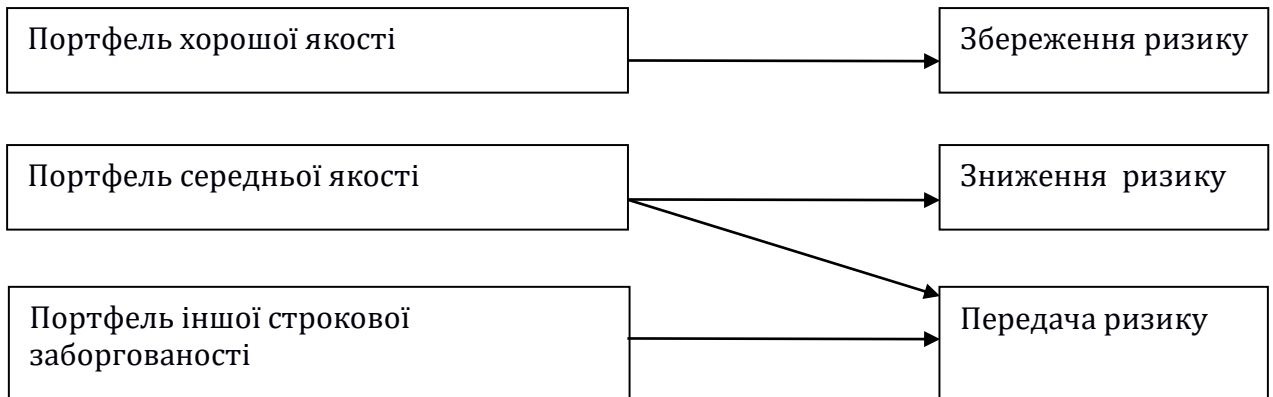


Рис. 3. Здійснення стратегій управління кредитним ризиком залежно від типу портфеля якості дебіторської заборгованості

Заключним етапом управління ризиками виникнення дебіторської заборгованості є контроль і оцінка отриманих результатів. Таким чином, запропонована схема управління ризиками з використанням ABC та XYZ аналізу, пов'язаними з виникненням і динамікою дебіторської заборгованості, дозволить товариству знизити ймовірність реалізації ризиків, в першу чергу, кредитного ризику, тим самим мінімізувати витрати, що виникають у разі стягнення простроченої дебіторської заборгованості, і уникнути упущеної вигоди, викликані утворенням безнадійної дебіторської заборгованості.

EVA-аналіз забезпечує отримання кориснішої інформації щодо ефективності проведених у минулих періодах операцій, ніж облікові засоби вимірювання ефективності діяльності підприємства, такі як прибуток, рентабельність капіталу або темпи зростання чистого прибутку у розрахунку на одну акцію. Крім того, EVA-аналіз дозволяє вимірювати і управляти прибутком підприємства з точки зору його

власника. Водночас, даний аналіз надає інформацію менеджерам підприємства стосовно того, яким чином вони можуть впливати на прибутковість [7].

Отже, аналіз дебіторської заборгованості має велике значення в системі управління нею та є невід'ємною складовою системи обліку. При існуючих методиках проведення аналізу розрахунків з покупцями та замовниками, дане питання залишається актуальним. На нашу думку, разом з традиційною методикою аналізу дебіторської заборгованості з використанням аналізу динаміки і структури, оцінки дебіторської заборгованості за окремими її видами та термінами виникнення, коефіцієнтів оборотності та завантаженості, доцільно впроваджувати методики управлінського обліку, такі як ABC і XYZ аналіз та EVA-аналіз. Це значно зміцнить фінансовий стан підприємства, покращить стійкість та ліквідність, а також дасть змогу контролювати виникнення та погашення дебіторської заборгованості, що в свою чергу сприятиме збереженню власного капіталу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бабенко Т. С., Михайленко О. В. Економічна сутність та особливості обліку дебіторської заборгованості. *Економіка, управління, фінанси: теорія і практика*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 61–64.

2. Бірюкова А. О. Управління ризиками виникнення дебіторської заборгованості підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2013. № 28. С. 53–57.

3. Белокоз О. Відмінності між вітчизняними та міжнародними підходами до оцінки дебіторської заборгованості торговельних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3 (28). С. 197–201. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/818>

4. Власова І. О. Модель розрахунку резерву сумнівної заборгованості. *Торгівля і ринок України*. 2011. Вип. 31. Т. 2. С. 368–374.

5. Гнатенко Є. П. Щодо аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. – 2013. Вип. 10(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(1)_20)

6. Євлаш Т. О. Методичні підходи до удосконалення класифікації дебіторської заборгованості. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. URL: http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/ yevlash.pdf

7. Кірілкіна О. Є., Сарапіна О. А. Актуальні проблеми обліку дебіторської заборгованості. / *Методологія і практика обліку, аудиту та аналізу в галузях економіки: матеріали науково-практичної конференції студентів за 2014 р.* Том 23. Херсон: ХНТУ, 2014. 189 с.

8. Комаринська М. В., Юнчак Г. Г., Черничук Л. В. Стохастичність результатів діяльності підприємств і системи управління активами. *Економічні науки*. 2013. URL: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Economics/7_136244.doc.htm

9. Лищенко О. Г., Бескота Г. М. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_20_09_Lishenko_Beskosta.pdf

10. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації». URL: http://zakon0rada.gov.ua/laws/show/929_007

11. Нашкерська М. М. Управління дебіторською заборгованістю у структурі оборотного капіталу підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2674/1/24.pdf>

12. Палчей А. М., Яцко М. В. Особливості бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості у зарубіжних країнах. *Вісник Черкаського*

університету. 2015. № 12 (345). С. 97–102. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

13. Прилепська А. О., Секіріна Н. В. Відмінності між вітчизняними та міжнародними підходами до оцінки дебіторської заборгованості. *Економічні науки*. 2013. № 7. URL: [http://www.rusnauka.com/35 NOBG 2013/Economics/7 152479.htm](http://www.rusnauka.com/35_NOBG_2013/Economics/7_152479.htm)

14. Рибалко О. М., Сичова М. Б. Деякі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 164–169. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Natural/Vznu//164-169.pdf

16. Скоробогатова В. В. Підходи до оцінки монетарної та немонетарної дебіторської заборгованості. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 2 (23). С. 337–342. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3117/37.pdf>

17. Чернецька О. В., Павлова Г. Є. Проблеми облікового забезпечення антикризового управління дебіторською заборгованістю та напрямки їх вирішення в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=718>

1.3. Basic principles of development and operation of a restaurant brand

Основні засади розробки та функціонування ресторанного бренду

У сфері глобального економічного прогресу ресторанна індустрія займає важливе місце в сфері гостинності. Сфера її дії охоплює створення та розповсюдження товарів власного виробництва для негайного споживання, що має суттєвий вплив як на регіональну, так і на державну економіку. Працюючи в динамічному середовищі, сучасна ресторанна індустрія потребує глибокого розуміння своїх відмінних атрибутів, щоб процвітати. Це розуміння має вирішальне значення не тільки для оптимізації ефективності, але й для досягнення сталого розширення та встановлення стабільної присутності на ринку. Одним із важливих аспектів ресторанного бізнесу є його здатність до бездоганної інтеграції виробництва, торгівлі та обслуговування.

В ресторанній індустрії важливо використовувати брендинг як необхідний елемент комплексної маркетингової стратегії. При закладанні основи маркетингової тактики вкрай важливо визнати значення брендингу та його внесок у розвиток лояльності споживачів, відданості та ефективного просування продукту. На нинішньому конкурентному ринку створення міцного бренду ресторану є обов'язковим для досягнення ефективності в ресторанному бізнесі. Завдяки посуванню бренду ресторану відбувається розбудова сприятливої репутації та демонстрація свого відмінного підходу, що сприятиме тому, що ресторан зможе працювати ефективно, зберігаючи свою конкурентну перевагу.

Брендована продукція «Порядного Газди» представлена товарами із «порядним зображенням Газди» під рекламним гаслом «порядний подарунок для людей у котрих ушитко є для того, щоб виділитись із

натовпу, або просто позирати і милуватись». У рекламі використані традиційні для Закарпаття слова, зокрема, зазначено, що вдягнені у брендовий одяг «цімбор чи цімборашка» будуть яскраво помітні у натовпі. Також брендowana продукція «Порядного Ґазди» вирізняється не лише гарним зовнішнім виглядом, але і практичністю використання. Зокрема, еко-сумки, що витримують до 20 кг, зшиті з високоякісної бавовни, а надійність ручок забезпечує машинна закріпка. Надувна дорожня подушка в чохлі брендowana «Порядний Ґазда» компактна та легка, що забезпечує комфортне положення голови та шиї під час тривалих поїздок. Брендowana продукція «Порядного Ґазди» представлена наступними товарними позиціями: підставка овальна дерев'яна «Порядний Ґазда», бейсболка з логотипом «Порядний Ґазда», розмальовка дитяча, еко-сумка шопер, дорожня подушка, термосумка, магніт, блокнот магнітний, флешка, еко-ручка, футболки різних розмірів та чашки в асортименті з ексклюзивними написами від «Порядного Ґазди».

Дослідження ефективності бренду ресторану «Порядний Ґазда» здійснюється з використанням SWOT-аналізу, що складається із наступних складових:

- Strengths – S – сильні сторони – переваги ресторану;
- Weaknesses – W – слабкі сторони – недоліки ресторану;
- Opportunities – O – можливості – фактори зовнішнього середовища, що сприяють отриманню переваг ресторану на ринку;
- Threats – T – загрози – чинники, що потенційно здатні погіршити стан ресторану на ринку.

«Strengths» ресторану «Порядний Ґазда» охоплюють:

1. Розташування поблизу відомого туристичного об'єкта.
2. Контроль якості сировини та її екологічність.
3. Автентичність рецептури.

4. Крафтове виробництво.
5. Широкий асортимент якісної продукції різної цінової категорії.
6. Дизайн.
7. Відомість бренду в області

До «Weaknesses» ресторану «Порядний Газда» належить:

1. Низькі темпи впровадження інновацій в приготування страв та послуги ресторану.
2. Відсутність стратегії розширення представництва в інші міста України.
3. Складність у забезпеченні стабільної роботи колективу професіоналів.

«Opportunities» ресторану «Порядний Газда» охоплюють наступні фактори:

1. Створення ресторанної мережі, що охоплюватиме ресторани в різних містах України.
2. Розширення асортименту продукції за рахунок інноваційних розробок.
3. Збільшення кількості наданих послуг.
4. Відкриття готельного комплексу в етнічному стилі.
5. Створення локації для проведення ярмарок та кулінарних курсів по виготовленню крафтової продукції закарпатської кухні.

До «Threats» ресторану «Порядний Газда» належать:

1. Розширення заборон, пов'язаних із військовим станом.
2. Ускладнення військово-політичної ситуації в державі.
3. Подальше зменшення купівельної спроможності населення.
4. Поява нових ресторанів-конкурентів з етнічним спрямуванням діяльності.
5. Подальше подорожчання вартості комунальних послуг та зростання податків.

Поле «Strengths / Opportunities» ресторану «Порядний Газда» містить наступні позиції:

1. Створення відомого бренду в межах держави.
2. Розширення мережі за кордоном.
3. Створення ресторанної мережі, що охоплюватиме ресторани в різних містах України.
4. Відкриття готельно-ресторанного комплексу «Порядний Газда».

Поле SWOT-аналізу ресторану «Порядний Газда» «Strengths/Threats» охоплює наступні позиції:

1. Диференціація розташування ресторанів під брендом «Порядний Газда».
2. Покращення маркетингової діяльності.
3. Розширення цінової категорії зважаючи на зміни попиту.
4. Збільшення обсягу продажу через використання цифрових технологій.

До поля «Weaknesses / Opportunities» ресторану «Порядний Газда» доцільно віднести наступні позиції:

1. Визначення пріоритетних напрямків розвитку ресторану «Порядний Газда» та концентрація на них.
2. Розширення мережі ресторану «Порядний Газда» в областях України та в сусідніх державах.

Поле SWOT-аналізу «Weaknesses / Threats» ресторану «Порядний Газда»:

1. Забезпечення нових джерел інвестування.
2. Впровадження інновацій в діяльність ресторану.
3. Налагодження власних курсів підготовки персоналу.

В результаті встановлення факторів можливо побудувати матрицю SWOT-аналізу ресторану «Порядний Газда», що відображено в табл.1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ресторану «Порядний Газда»

Strengths / Weaknesses ресторану		Opportunities	Threats
		Opportunities / Threats ресторану	
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> Розташування поблизу відомого туристичного об'єкта. Контроль якості сировини та її екологічність. Автентичність рецептури. Крафтове виробництво. Широкий асортимент якісної продукції різної цінової категорії. Дизайн. Відомість бренду в області. 		
Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> Низькі темпи впровадження інновацій в приготування страв та послуги ресторану. Відсутність стратегії розширення представництва в інші міста України. Складність у забезпеченні стабільної роботи колективу професіоналів. 	<p><i>Weaknesses / Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Визначення пріоритетних напрямків розвитку ресторану «Порядний Газда» та концентрація на них. Розширення мережі ресторану «Порядний Газда» в областях України та в сусідніх державах. 	<p><i>Weaknesses / Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Забезпечення нових джерел інвестування. Впровадження інновацій в діяльність ресторану. Налагодження власних курсів підготовки персоналу.

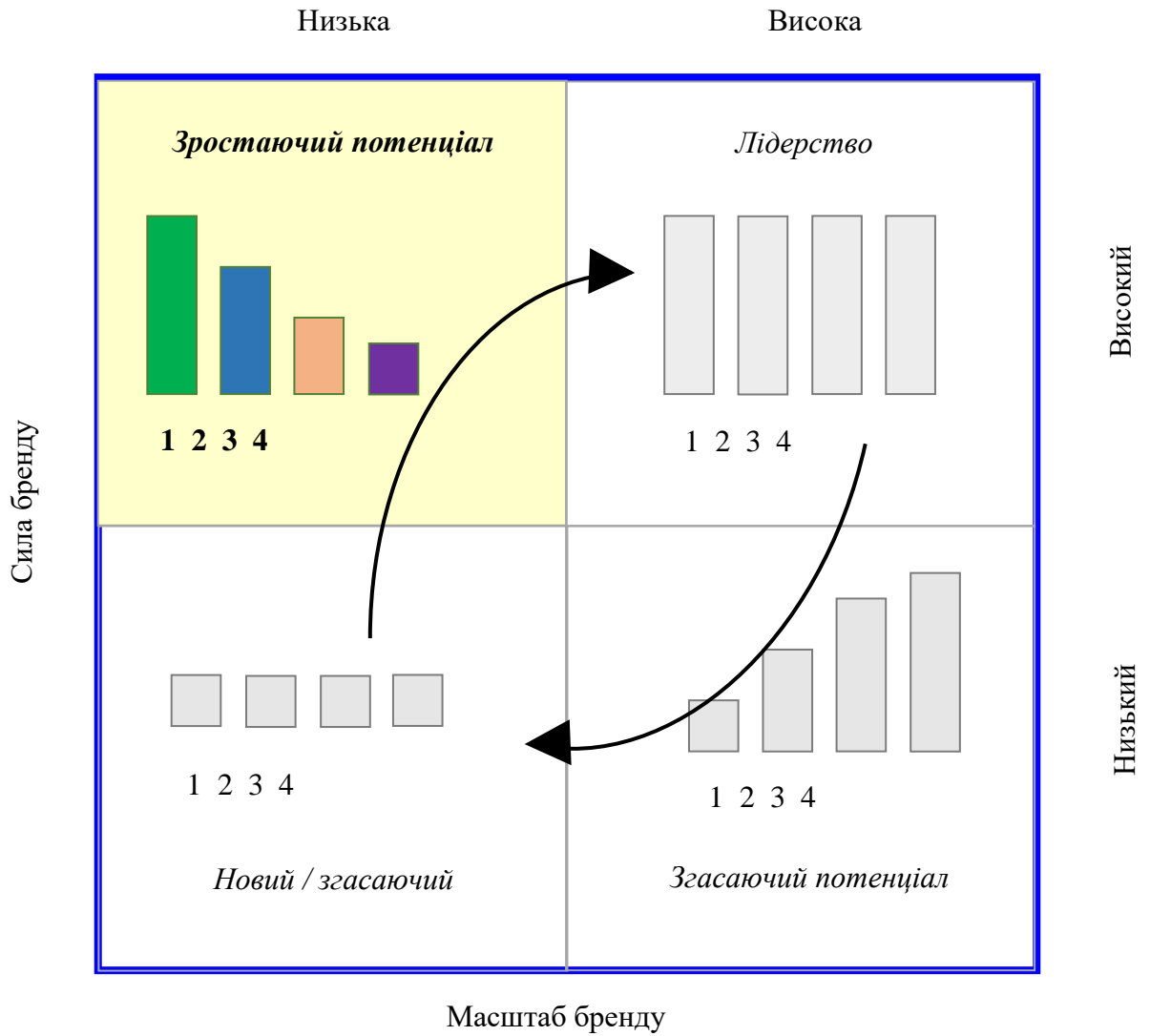
Як видно з табл. 1, дослідження ресторану «Порядний Газда» за допомогою проведення SWOT-аналізу визначило необхідність

розвивати сильні сторони для нейтралізації небезпек і використовувати можливості, щоб ефективно впоратись із загрозами розвитку ресторану.

Подальше удосконалення бренду ресторану «Порядний Газда» передбачає розробку та впровадження стратегії розвитку бренду із врахуванням наявних сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для забезпечення прибутковості ресторану в довготривалій перспективі

Ресторан «Порядний Газда» має значну унікальність серед ресторанів України, пов'язану із автентичним приготуванням страв закарпатської кухні, що використовується у всіх напрямках діяльності закладу. Бренд ресторан «Порядний Газда» є важливим та актуальним в сучасних умовах, оскільки концентрує увагу на розвитку вітчизняних кулінарних традицій та убезпечений від складнощів із поставками продукції шляхом виробництва продукції з сировини, отриманої з власної ферми, городини, також ресторан має власну пивоварню та сироварню. Поки відомість бренду є не достатньою, щоб позиціонувати ресторан відомим в межах всієї України, але відповідність сучасним тенденціям та популярність в межах Закарпатської області створює значні перспективи для підвищення популярності бренду ресторану ресторан «Порядний Газда», що відображено на рис. 1.

Таким чином, для підвищення ефективності бренду ресторану «Порядний Газда» доцільно впроваджувати комплексну стратегію розвитку із значним використанням елементів функціональної маркетингової стратегії. Напрямок розвитку бренду «Порядного Газда» є відновлення та популяризація автентичних смаків закарпатської традиційної кухні із раціональним впровадженням інновацій. Важливим є активізація рекламної діяльності та вихід на загальнодержавний рівень із створенням мережі «Порядний Газда» і відкриття закладів в інших регіонах країни.



Позначення: 1 – унікальність, 2 – важливість, 3 – лояльність, 4 – знання бренду

Рис. 1. Модель оцінки ефективності розвитку бренду ресторану «Порядний Газда» за моделлю Brand Asset Valuator

Сприятливим фактором розвитку підприємства ресторану «Порядний Газда» є географічне розташування – безпосередня близькість з туристичною пам'яткою Закарпаття – Замком Паланок.

Особливістю маркетингового спрямування ресторану «Порядний Газда» є приготування автентичних Закарпатських страв з екологічно чистої продукції власного виробництва. Також відбувається організація заходів з дегустації власної м'ясної, сирної продукції та пива з

ресторанної пивоварні, екскурсії на виробництво, що сприятиме розвитку традиційної кулінарної культури Закарпатської області.

Таблиця 2

PEST-аналізу макросередовища ресторану «Порядний Ґазда»

Фактори	Особливості
«Р» - Політичні	
Законодавство воєнного стану	Відповідно до Закону України «Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» № 3429-IX від 08.11.2023 передбачено, що у зв'язку з триваючою широкомасштабною збройною агресією Російської Федерації проти України, продовжено строк дії воєнного стану в Україні [9].
Регулювання оподаткування та звітності	Зміни внесені до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану, також запроваджені певні особливості оподаткування та подання звітності закладів ресторанного господарства.
Наявність комендантської години	Єдиним регіоном, де не діє комендантська година в Україні, залишається Закарпатська область з обласним центром містом Ужгород.
«Е» - економічні	
Індикатор ділової впевненості	Індикатор ділової впевненості у сфері послуг у I кварталі 2024 року знизився порівняно із IV кварталом 2023 року становить мінус 7,4% [6].
Фінансово-економічний стан	Головними чинниками, що обмежують спроможність підприємств нарощувати виробництво є воєнні дії та їх наслідки, недостатній попит, занадто високі ціни на сировину та матеріали. Поточний фінансово-економічний стан підприємств Закарпатської області оцінюється підприємцями як поганий, зокрема, відбулось збільшення витрат як на одиницю продукції, так і на оплату праці одного найманого працівника: баланси відповідей – по 36,4% (у попередньому кварталі – 36,4% та 45,5% відповідно) [4].
«S» - Соціальні	
Наявність вакансій	В січні 2024 року у порівнянні із довоєнними показниками в Закарпатській області кількість вакансій зроста найбільше в Україні і становила 155% [6].
Доходи населення	З 1 січня 2024 року в Україні зроста мінімальна зарплата до 7100 грн., прожитковий мінімум на одну працездатну особу збільшився до 3028 грн., що призвело до зміни інших платежів, які прив'язані до їх розміру [4]
«Т» - Технологічні	
Автоматизація ресторанного бізнесу	Автоматизація закладів ресторанного господарства можлива за наступними напрямками: здійснення обліку та контролю, забезпечення безпеки, організація резервування та приймання замовлень з сайту, а також може охоплювати облік коштів, робочого часу та здійснення документообігу.

Також ресторан «Порядний Газда» організовує заходи подієвого туризму, зокрема, фестивалі та майстер-класи з приготування традиційних страв. Унікальне розміщення закладу та вишуканий ландшафтний дизайн забезпечує популярність ресторану в якості туристичної атракції як місце для фотосесій та проведення урочистих подій. Макросередовище ресторану доцільно проаналізувати за допомогою проведення PEST-аналізу (табл.2.)

Подальшим етапом є оцінка впливу факторів PEST-аналізу на стратегію діяльності ресторану «Порядний Газда» (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка факторів впливу на стратегію ресторану «Порядний Газда»

Фактор	Імовірність реалізації фактору	Міра впливу фактору	Сумарна зважена оцінка
P – політичні	0,2	4	0,8
E – економічні	0,4	3	1,2
S – соціальні	0,3	2	0,6
T – технологічні	0,1	1	0,1

Отже, найбільший вплив на стратегію ресторану «Порядний Газда» мають економічні, політичні та соціальні фактори, на поточний час технологічні фактори відіграють найменший вплив.

Аналіз проміжного середовища ресторану «Порядний Газда» доцільно здійснити за галузевою моделлю п'яти сил конкуренції Портера, яка охоплює 5 основних напрямків оцінки: споживачів; постачальників; конкуренції в галузі між прямими конкурентами; загрози товарів-замінників; можливості появи нових конкурентів у галузі.

Початковий етап передбачає оцінку споживачів. Продукції ресторанів властива значна еластичність попиту, що визначає зменшення попиту при зростанні ціни на нього (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінка споживачів ресторану «Порядний Газда»

Ознака сегментації	Характерні риси
За географічною ознакою	Зважаючи на розташування поблизу відомого туристичного об'єкту Замку Планок відвідувачами ресторану є туристи з різних регіонів України.
За рівнем доходів	Продукція ресторану доступна до споживачів з різних рівнем доходів, завдяки широкому асортименту страв та виробів можна придбати популярну крафтову продукцію за низькими цінами та унікальні елітні вироби – за високою вартістю.
За демографічною ознакою	Відвідувачами ресторану «Порядний Газда» є діти, молодь, люди середнього та похилого віку. Через широкий асортимент продукції, яка задовольняє смаки різних груп, клієнтами ресторану є як жінки, так і чоловіки.

Як видно з табл. 4. широкий асортимент продукції ресторану «Порядний Газда» задовольняє різноманітний попит та має широку цільову аудиторію.

Наступним етапом є оцінка конкуренції серед ресторанів, які є прямими конкурентами. Для порівняння було взято ресторани міста Мукачево Закарпатської області: ресторан «Villa Del Re» та «Millenium». Ресторан «Villa Del Re», що розміщений в центрі міста, позиціонує себе як елітний ресторан італійської кухні. Ресторан пропонує вишукані кулінарні шедеври, які приготовані в неаполітанській печі, що є рідкістю на Закарпатті, страви приготовані із закордонних делікатесів з морепродуктів та елітних сортів м'яса. «Villa Del Re» вирізняється дизайнерським інтер'єром в італійському стилі, має великий акваріум, мармурові, великий банкетний зал та ексклюзивну VIP-залу.

Ресторан «Millenium» позиціонує себе як універсальне місце для сімейних прогулянок, світських вечірок і корпоративних зустрічей. В ресторані представлений широкий асортимент страв та наявний кальян. В теплу пору року працює відкрита тераса з видом на річку Латориця, впродовж року діє банкетний зал та дитяча кімната, щовечора організовуються виступи співаків під живу музику.

Оцінка прямих конкурентів ресторану «Порядний Газда» представлено в табл. 5.

Таблиця 5

Оцінка прямих конкурентів ресторану «Порядний Газда»

Критерії оцінка прямих конкурентів	А	В	С	Рівень конкуренції в галузі за критеріями
Цінова політика	5	4	5	4,7
Якість продукції	5	5	5	5
Відомість торгової марки	3	3	2	2,7
Рівень конкуренції в галузі за конкурентами:				4,1

Умовні позначення: А – «Порядний Газда»; В – «Villa Del Re»; С – «Millenium».

Таким чином, відповідно до табл. 1.5, можна визначити рівень конкуренції між ресторанами міста Мукачева Закарпатської області є високим. Зважаючи на те, що регіон не знаходиться в зоні бойових дій, а є прикордонною областю із визначними історичними та природними пам'ятками, він є привабливим для туристів та переселенців. Наявний попит обумовлює збільшення пропозиції ресторанних послуг в місті Мукачево, що призводить до зростання конкуренції в ресторанному бізнесі.

Третій етап аналізу п'яти сил Портера є оцінка загрози товарів-замінників продукції ресторану «Порядний Газда» (табл. 6).

Таблиця 6

Оцінка загрози замінників продукції та послуг ресторану

«Порядний Ґазда»

Товар / послуга замінник	Відносна ціна товару-замінника, %	Нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до використання замінника	Реальність заміщення
Приготування їжі вдома	0,2	Зниження якості товарів та послуг	висока	3
Заклади «вуличної їжі»	0,5	Зниження якості товарів та послуг	висока	3
Елітні ресторани	3,0		низька	1
Рівень загрози товарів-замінників				2,3

Згідно з до табл. 6, рівень загрози товарів та послуг замінників є високим. Приготування їжі, хоча і більш простої, ніж в ресторані «Порядний Ґазда» в сучасних складних економічних умовах України є реальною альтернативою споживання їжі в закладах ресторанного господарства. За браком часу на приготування їжі вдома чи за відсутності можливості такого приготування варіант придбання «вуличної їжі», яка є дешевшою та більш географічно доступною, є високо ймовірним. Повна заміна відвідування ресторану «Порядний Ґазда» товарами та послугами елітних ресторанів має низьку ймовірність через високі ціни страв, обумовлені не лише вартістю інгредієнтів, а й відомістю бренда ресторану.

П'ятим етапом аналізу є дослідження бар'єрів входження галузь ресторанного господарства. Бар'єри визначаються наявністю фінансових можливостей забезпечити технологію власного виробництва продукції, наявністю коштів на стартові і поточні витрати, також визначаються рівнем попиту та конкуренції. Також існують

бар'єри, пов'язані із ліцензуванням окремих видів діяльності ресторанів, зокрема, продажу алкогольних напоїв та тютюнові виробів.

Дослідження конкурентоспроможності ресторану «Порядний Газда» відбувається через групування об'єктів за певними ознаками та визначення вагомості кожного з показників. Отримані відомості оформляються у вигляді табличної матриці в табл. 7.

Таблиця 7

Вагомості показників конкурентоспроможності продукції ресторану
«Порядний Газда»

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	Сума
Контроль якості сировини	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Екологічність сировини	1	0	1	1	1	1	1	0	6
Автентичність рецептури	1	0	1	1	0	1	0	1	5
Крафтове виробництво	1	1	1	1	1	1	0	1	7
Широта асортименту	1	1	1	0	1	0	1	1	6
Впровадження інновацій	0	0	1	1	1	0	0	1	4
Якість готової продукції	1	1	0	1	1	1	1	1	7
Дизайн	1	1	1	0	0	1	1	1	6
Загальна сума									49

Відповідно до табл. 7. здійснюється розрахунок вагомості кожного з показників конкурентоспроможності ресторану «Порядний Газда»:

- Контроль якості сировини – 16,3;
- Екологічність сировини – 12,2;
- Автентичність рецептури – 10,4;
- Крафтове виробництво – 14,3;
- Широта асортименту – 12,2 ;
- Впровадження інновацій – 8,2;

- Якість готової продукції – 14,3;
- Дизайн – 12,2.

Подальшим етапом є оцінка конкурентоспроможності конкурентів за визначеними показниками ресторану «Порядний Газда» та ресторанів «Villa Del Re» і «Millenium», що відображено в табл. 8

Таблиця 8

Оцінка конкурентоспроможності конкурентів ресторану

«Порядний Газда»

Показники	«Порядний Газда»	«Villa Del Re»	«Millenium»
1. Контроль якості сировини	8	5	5
2. Екологічність сировини	6	4	4
3. Автентичність рецептури	5	3	1
4. Крафтове виробництво	7	3	1
5. Широта асортименту	6	5	4
6. Впровадження інновацій	4	5	4
7. Якість готової продукції	7	6	6
8. Дизайн	6	6	6
9. Відомість бренду в області	7	6	4

Подальше групування показників зазначених ресторанів відбувається у наступній відповідності:

- i_1 – Контроль якості сировини;
- i_2 – Екологічність сировини;
- i_3 – Автентичність рецептури;
- i_4 – Крафтове виробництво;
- i_5 – Широта асортименту;
- i_6 – Впровадження інновацій;
- i_7 – Якість готової продукції;
- i_8 – Дизайн;
- i_9 – Відомість бренду в області.

Надалі здійснюється розрахунок середнє арифметичне значення:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum x_{il}}{n}, \quad (1)$$

де x_{il} - значення і-тої ознаки відповідного ресторану;

n - кількість ресторанів.

$$\bar{X}_1 = \frac{8+5+5}{3} = 6$$

$$\bar{X}_2 = \frac{6+4+4}{3} = 3,3$$

$$\bar{X}_3 = \frac{5+3+1}{3} = 3$$

$$\bar{X}_4 = \frac{7+3+1}{3} = 3,7$$

$$\bar{X}_5 = \frac{6+5+4}{3} = 5$$

$$\bar{X}_6 = \frac{4+5+4}{3} = 4,3$$

$$\bar{X}_7 = \frac{7+6+6}{3} = 6,3$$

$$\bar{X}_8 = \frac{6+6+6}{3} = 6$$

$$\bar{X}_9 = \frac{7+6+4}{3} = 5,7$$

За результатами розрахунку показників кожного з показників визначаються ранги кожного з ресторанів міста Мукачево за відповідним показником, що відображено в табл. 9.

Таблиця 9

Ранги показників ресторанів – конкурентів «Порядний Газда»

Ресторан	Фактори								
	Контроль якості сировини	Екологічність сировини	Автентичність рецептури	Крафтове виробництво	Широта асортименту	Впровадження інновацій	Якість готової продукції	Дизайн	Відомість бренду в області
«Порядний Газда»	3	3	3	3	3	1	3	3	3
«Villa Del Re»	1	2	2	2	3	3	3	3	2
«Millenium»	1	2	1	1	2	1	3	3	1

Наступним етапом після визначення рангів за певними позиціями є встановлення критеріїв, за якими відбуваються найбільші розходження ресторанів-конкурентів «Порядний Газда», що відображено на рис. 2.

У відповідності до з рис. 2. показники ресторанів по декільком позиціям є однаковими і одночасно високими, зокрема, серед таких показників є якість готової продукції та дизайн. Найвищий ранг ресторан «Порядний Газда» має за такими критеріями як контроль якості сировини, екологічність сировини, автентичність рецептури, крафтове виробництво та широта асортименту. Також бренд ресторану «Порядний Газда» є найбільш відомим серед прямих конкурентів в Закарпатській області. Напрямок, за яким ресторан «Порядний Газда» має найнижчі позиції є впровадження інновацій, тому розвиток

інновацій в продукцію та послуги ресторану вимагає подальшого удосконалення.

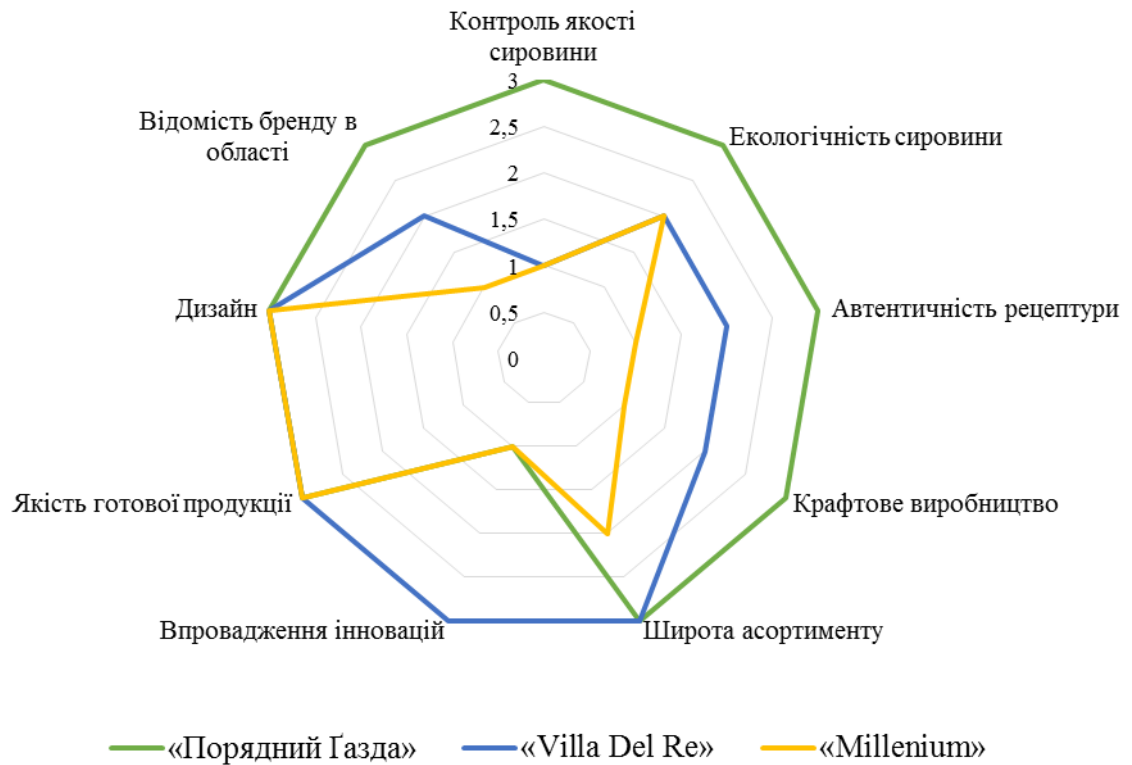


Рис. 2. Стан конкурентоспроможності ресторанів-конкурентів «Порядного Газда»

Визначення результатів дослідження конкурентного профілю ресторану «Порядний Газда» продемонстровано в табл. 10.

Таблиця 10

Конкурентний профіль ресторану «Порядний Газда»

№	Показник конкурентного профілю	Бальна оцінка					Особливості
		1	2	3	4	5	
1	2	2	4	5	6	7	8
1.	За споживачами					X	Продукція ресторану представлена широким асортиментом товарів різного цінового сегменту. Розташування поблизу туристичного об'єкта, етнічна орієнтованість на автентичну Закарпатську кухню та висока якість продукції забезпечує високий попит

Продовження таблиці 10

2.	За постачальниками				X	Ресторан використовує сировину та продукцію, яка вирощена на власній садибі, фермі, сироварні, пивоварні, має м'ясні та кондитерські вироби власного виробництва, що дозволяє максимально зменшити ризики, пов'язані із постачанням товарів.
3.	За прямими конкурентами				X	Конкуренція серед ресторанів Закарпатської області є високою, що вимагає для забезпечення конкурентоспроможності постійного удосконалення якості товарів і послуг
4.	Загроза товарів та послуг замінників				X	Загроза є високою, що пов'язано з економічною ситуацією в державі, кулінарними традиціями та великою кількістю ресторанів невисокої цінової категорії
5.	Можливість появи нових конкурентів				X	Дуже висока, оскільки відсутні вагомні бар'єри для входження в галузь.

Таким чином, бренд ресторан «Порядний Газда» спрямований на споживачів різного цінового сегменту. Розташування поблизу туристичного об'єкта, етнічна орієнтованість на автентичну Закарпатську кухню та висока якість продукції забезпечує високий попит. Ресторан має високий рівень конкурентоспроможності на рівні області, однак відчуває найбільший вплив політичного та економічного факторів та має значні загрози, пов'язані із зростаючою конкуренцією.

Список використаних джерел:

1. Барна М. Ю., Гліненко Л. К. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 5–17.
2. Білан О. В. Застосування брендингу: переваги і недоліки. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2009. № 640. С. 231–235.

3. Біловодська О. А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 234 с.

4. Борщ В. Інновації у ресторанному бізнесі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №4. С. 10–12.

5. Володько О., Рогова Н. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 26. С. 42–45.

6. Ворошилова Г. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: прикладний аспект. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26. Вип. 5. С. 41–46.

7. Гаврилюк С. П. Особливості розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 9–18.

8. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. С. 55–60.

9. Галасюк С. С., Кертичак Ю. Ю. Реалії розвитку ресторанного бізнесу України під час війни. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 27-28 квітня 2023 р.). Хмельницький, 2023. С. 363–367.

10. Гевко О. Етапи розроблення стратегії брендингу. *Галицький економічний вісник*. 2011. №1. С. 185–197.

11. Гончар Л. О. Формування антикризової моделі розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_12 (дата звернення: 22.01.2024)

12. Горпинченко А. П. Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1. С. 395–402.
13. Гурбик Ю., Долгих А. Класифікація закладів ресторанного господарства в українській науці. *Science, Research, Development*. 2020. № 28. С. 36–37.
14. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.
15. Данилишин Б. Економічний поступ тижня: розвиток наперекір всьому. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/597406_ekonomichniy_postup_tizhnya_rozvitok.html (дата звернення: 01.02.2024)
16. Димитрова С. М. Визначення та аналіз факторів, що впливають на ефективність маркетингової стратегії в брендингу. *Економіка промисловості*. 2016. № 4. С. 109–114.
17. «Порядний Газда». URL: <https://www.poryadniygazda.com/> (дата звернення: 05.01.2024)
18. Ресторанний комплекс «Порядний Газда» URL: <https://restaurant.poryadniygazda.com/> (дата звернення: 05.01.2024)
19. Рутинський М. Й. Розвиток сегменту BBQ-ресторанів в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 7-8 жовтня 2021 р.)*. Львів: ЛДУФК, 2021. С. 91–95.
20. Рутинський М., Зайченко В. Розвиток формату «Fine dining» у ресторанному бізнесі України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1. С.10–14.
21. Рябенька М. О. Стратегічне планування у закладах готельно-ресторанного господарства. *Вісник Одеського національного*

університету. Серія: Економіка. 2021. Т. 26, Вип. 1. С. 72–76.

22. Савченко М. Оцінка ефективності брендингу території. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 20-21 квітня 2021 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. С.280–283.

23. Сегеда І. В. Теоретичні аспекти управління репутацією в ресторанному господарстві. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 7. С. 12–16.

24. Солдаткіна Н., Терон І. В. Брендинг: сутність та процеси в сучасній економіці. *Актуальні питання сучасної науки та практики*: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.). Київ: Університет "КРОК", 2018 С. 324–326.

25. Сорока Л. М. Моніторинг локального ринку ресторанних послуг. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 15–25.

26. Стойко І. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1. С. 66–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2023_1_8 (дата звернення: 09.02.2024).

27. Столяренко О. М., Щербельова Н. П. Поняття та види закладів ресторанного господарства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 4 (58). С. 146–149.

28. Торяник Ж., Солопіхіна М. В., Перспективні напрямки розвитку HR-бренду під час війни. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20 листопада 2023 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 267–269.

29. Турчиняк М. К. Розвиток підприємств ресторанного господарства в Західному регіоні України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 68–73.

1.4. Features and assessment of the efficiency of promoting the restaurant brand

Особливості та оцінка ефективності просування бренду ресторану

У сучасному контексті глобального економічного розвитку ресторанна індустрія відіграє важливу роль у секторі гостинності, оскільки охоплює виробництво та продаж продуктів власного виробництва для негайного споживання, здійснюючи значний внесок в економіку регіону та держави.

Метою ресторану є задоволення кулінарних побажань клієнтів шляхом виробництва та подачі їжі. Він може працювати як самостійно, так і в складі іншого закладу, наприклад, готелю, гіпермаркету, кінотеатру чи парку. Ресторанна індустрія включає в себе організацію обслуговування з метою отримання прибутку шляхом пропонування їжі та напоїв у визначеному місці, яке відповідає гігієнічним нормам та правовим стандартам [20, с. 629].

Згідно зі статтею 5 Закону України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР в чинній редакції готельно-ресторанне господарство на законодавчому рівні віднесено до категорії туристичних послуг та визначається ключовим компонентом туристичного процесу. Учасниками відносин, що виникають у зв'язку з туристичною діяльністю, визнаються фізичні та юридичні особи, які займаються наданням засобів тимчасового розміщення та харчування, а також створенням туристичного продукту [6].

Відповідно до ДСТУ 4281:2004 ресторанне господарство відноситься до видів господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів щодо споживання їжі, незалежно від того, супроводжується вона дозвіллям чи ні. Ресторан – це заклад, який пропонує широкий

асортимент товарів власного виробництва, забезпечуючи винятковий рівень обслуговування та комфорт, а також сприяє відпочинку та розвагам для своїх відвідувачів [18].

В Україні готельно-ресторанне господарство за чинним класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) віднесено до категорії «тимчасове розміщення та організація харчування», що відображено на рис. 1 [3].



Рис. 1. Класифікація видів економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

У науковій літературі пропонуються різні точки зору на осмислення фундаментальної природи ресторанного господарства. Зокрема,

Н. Смирнова стверджує, що сутність підприємств ресторанного

господарства полягає виключно в сфері комерції, головною метою якої є досягнення максимальної фінансової вигоди. Проте також доцільно організувати роботу закладів громадського харчування в некомерційному секторі, зосередившись на наданні послуг харчування в навчальних закладах, закладах охорони здоров'я, на робочих місцях тощо [7, с.146].

На думку О. Столяренко ресторанне господарство охоплює різноманітне коло підприємств з різною організаційно-правовою структурою, а також фізичних осіб-підприємців. Ці суб'єкти займаються виробництвом, реалізацією та сприянням споживанню харчових продуктів. У галузь входять не тільки заклади громадського харчування, які діють із метою отримання прибутку, але й некомерційні заклади, спрямовані на задоволення соціальних потреб, наприклад, їдальні на підприємствах, які надають доступне харчування виключно для працівників [7, с.147].

У процесі проведення дослідження доцільно визнати, що ресторанна індустрія охоплює широкий спектр організаційних і правових структур, не всі з яких керуються виключно прибутком, що проілюстровано на рис. 2.

В умовах ринкових відносин і діяльності приватних підприємств громадського харчування, доцільно застосувати загальноприйнятту у світовій практиці термінологію ресторанного бізнесу. Однак, уніфікованої та загальноприйнятої класифікації ресторанів не існує, оскільки різні держави визначають власні критерії та стандарти поділу підприємств ресторанного бізнесу. В якості основних критеріїв класифікації вбачається доцільним здійснення поділу видів ресторанів за законодавчим та науковим підходом, що відображено в табл. 1. [14, с.37]

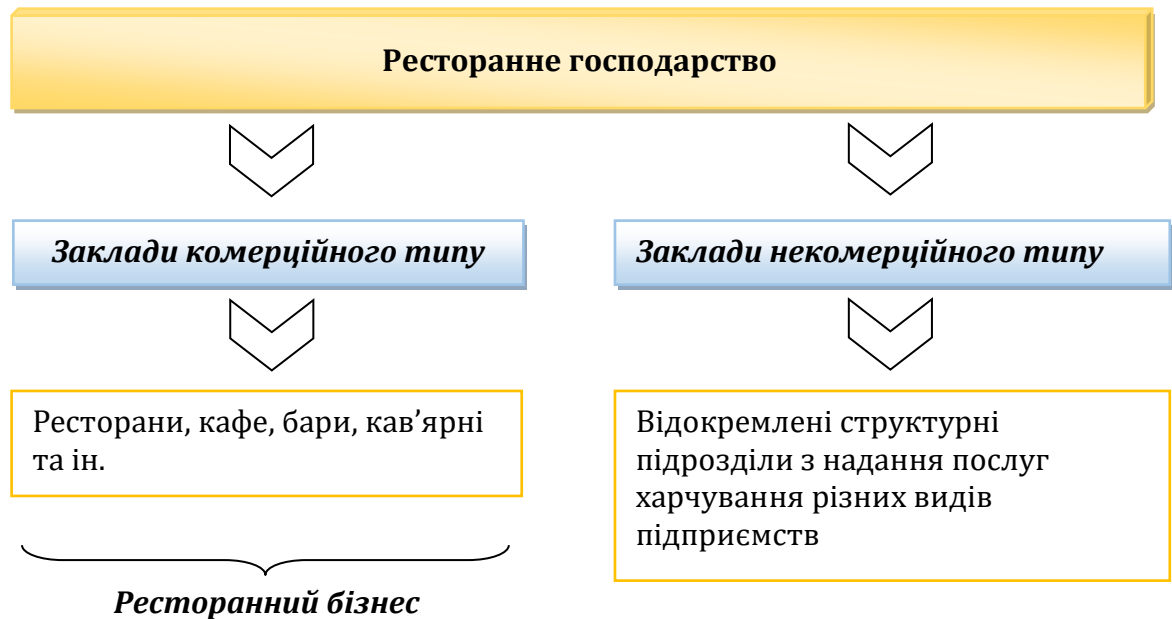


Рис. 2. Місце ресторанного бізнесу в сфері ресторанного господарства

Таблиця 1

Класифікація закладів ресторанного господарства

Підхід	Критерії поділу	Види
Правовий підхід ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»	Продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них	Ресторан, кафе, кафетерій та ін.
	Продаж напоїв і страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них	Бари
	Продаж їжі і напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками	Їдальня, буфет
	Постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях	Фабрика-кухня, домашня кухня та ін.
	За ступенем комфорту, рівнем обслуговування і обсягом надаваних послуг	Люкс, вищий, перший
Науковий підхід	Залежно від часу функціонування підприємства	Постійно діючі, сезонні
	Залежно від місця функціонування підприємства	Стаціонарні, пересувні
	Як суб'єкти інфраструктури ринку	Ресторанні мережі, незалежні ресторани
	За видами економічної діяльності	Заклади, які постачають

		їжу, приготовлену централізовано, для споживання в інших місцях
	За ознакою комплексу продукції та послуг	Заклади основного типу, спеціалізовані, комбіновані, комплексні
	За характером контингенту, який обслуговується	Загальнодоступний заклад, закритий заклад та ін.
	За належністю до мереж	Одиничні, мережеві ресторани
	За дотриманням стандартів ресторанних мереж	Уніфікована мережа однакових за типом закладів, організованих за єдиним стандартом та автономні ресторанні мережі із власною структурою та маркетингом

Як видно з табл. 1., існує значна кількість критеріїв класифікації закладів ресторанного господарства. За критеріями стандартизації розрізняють дві категорії ресторанних мереж: уніфіковані та автономні. Єдині мережі складаються з однотипних закладів, які дотримуються єдиного стандарту, перш за все заклади швидкого харчування. Ці мережі мають спільні характеристики, які включають [20, с.630]:

- меню, яке є однаковим для всіх закладів мережі;
- стиль інтер'єру, що залишається незмінним;
- єдина цінова стратегія по всій мережі;
- визначені стандарти обслуговування, які підтримуються для всіх ресторанів.

Різноманітні підприємства громадського харчування, розташовані в різних містах і орієнтовані на споживачів різних груп населення об'єднані автономною мережею ресторанів. Кожен окремий ресторан у цих мережах працює зі своєю унікальною структурою та маркетинговим підходом, знаходячи єдність лише завдяки колективній рекламній діяльності.

Особливої уваги заслуговують принципи функціонування ресторанних мереж. Мережа стратегічно просуває себе, відкриваючи нові ресторани, використовуючи зростаючу популярність і частоту відвідувань клієнтів, що стало можливим завдяки широкій географічній присутності та доступності закладів мережі. Загальна прибутковість мережі безпосередньо пов'язана з індивідуальною прибутковістю ресторанів, що входять до її складу. Зростання мережі та розширення маркетингової ролі мережевого бренду є прямо пропорційними процесами, особливо значущими для франчайзингових підприємств ресторанного господарства.

При проведенні дослідження можливим є виокремлення наступних характерних рис ресторанів:

По-перше, основним активом у сфері ресторанних послуг є персонал, унікальним аспектом є колективна робота всієї команди, а не окремих співробітників. Добре функціонуюча установа досягає високого рівня прибутку завдяки співпраці згуртованої групи кваліфікованих професіоналів.

По-друге, нематеріальний характер ресторанного обслуговування зумовлює необхідність встановлення норм, зокрема, ввічливості та доброзичливості персоналу. Як наслідок, забезпечення якості обслуговування є складним завданням і досягається насамперед шляхом моніторингу поведінки персоналу. Емоційно-психологічний стан як споживача, так і персоналу відіграє вирішальну роль у визначенні якості послуг. Справжня суть обслуговування полягає в тому, щоб перевершити очікування, а не просто задовольнити потреби відвідувачів.

По-третє, попит на послуги ресторанів має нерівномірний характер під впливом різноманітних факторів. Сезонні коливання відіграють вирішальну роль у визначенні рівня попиту. Неспроможність зберегти послуги призводить до неможливості виконати їх заздалегідь.

По-четверте, однією з відмінних характеристик ресторанних послуг є їх невіддільність від джерела. Це означає, що послуги виробляються і споживаються одночасно. Зважаючи на велику конкуренцію серед ресторанів, вирішальним фактором у виборі закладу споживачів є не тільки продукт, але і досвід отримання послуги. Поведінка співробітників щодо клієнтів відіграє важливу роль у тому, чи повернеться клієнт у цей ресторан. Також важливу роль у залученні клієнтів відіграють інтер'єр та концепт ресторану.

Таким чином, сучасна ресторанна індустрія працює в динамічному середовищі, для успішного функціонування в якому важливо враховувати унікальні характеристики галузі. Це не тільки впливає на загальну ефективність підприємства, але й забезпечує стійке зростання та позиціонування на ринку. Відмінною рисою ресторанного бізнесу є його здатність до інтеграції процесів виробництва, торгівлі та обслуговування. Розширення ресторанного господарства не тільки призводить до збільшення надходжень до бюджету, але й створює нові можливості для працевлаштування, сприяє розвитку інфраструктури та сприяє загальному зростанню економіки України.

Сучасні умови ринкового середовища визначають необхідність закладам ресторанного бізнесу забезпечувати досягнення високих конкурентних позицій, на що має суттєвий вплив дотримання ресторанних трендів. Особливості ресторанного бізнесу України обумовлені складною ситуацією в державі. В сучасних умовах відбулась зміна пріоритетів серед відвідувачів закладів ресторанного бізнесу. До війни найпопулярнішими форматами були суші та піцерії, мережі швидкого харчування, сімейні ресторани та ресторанно-готельні комплекси, які згодом переросли в ресторанно-відпочинкові заклади з орієнтацією на курорти та екологію. Проте елітні та великі за площею ресторани, які були поширені на початку 2000-х років, замінили

концептуальними ресторанами та ресторанами, які спеціалізуються на домашній кухні та крафтових напоях.

В Україні з середини 2010-х років спостерігається активізація розвитку пивних ресторанів, орієнтованих на крафтове виробництво. Крім того, відбулась зміна споживчих уподобань у бік етнічної кухні, коли азіатські страви перевершують популярність італійської кухні. Ресторани, розташовані в торгово-розважальних центрах, зазнали деяких трансформацій, перетворившись на фуд-корти та фуд-холи. Одночасно набула популярності концепція «вуличної їжі», яка є зручним способом швидкого споживання в дорозі. Під час пандемії та згодом і воєнного стану з 2022 року зріс попит на ресторани зі зручним розташуванням, які пропонують прості, смачні страви, які швидко наситять організм. Кав'ярні, бари, кондитерські та пекарні користуються особливою популярністю в сучасних умовах [10, с. 366]

На зміни трендів ресторанного бізнесу України вплинули сучасні процеси соціально-економічного та військово-політичного спрямування. Зокрема, через викликане військовими діями переміщення населення відбулась зміна демографічних показників споживачів. Вона включає зменшення кількості відвідувачів-чоловіків, які задовольняються простішими стравами, зменшення присутності дітей через від'їзд з родинами за кордон або переїзд у безпечніші райони всередині країни, а також значне падіння попиту на елітні ресторани. Відбувається зменшення платоспроможності, що впливає на зростання закладів більш дешевої вуличної їжі. Зростання витрат на комунальні послуги, зокрема на електроенергію, змушує рестораторів скорочувати кількість пунктів меню, які вимагають тривалого приготування, тим самим прискорюючи процес обслуговування. Крім того, закупівля генераторів і палива ще більше підвищує вартість кулінарних пропозицій [10, с. 364].

Період з червня по грудень 2023 року продемонстрував тенденції

зростання показників діяльності ресторанного бізнесу України у порівнянні із відповідним періодом 2022 року. Зокрема, показник зростання відвідуваності становить 10%, середньої вартості чеків – 18%, об'єм виручки зріс на 30%. Показники зростання виручки різняться в залежності від типу закладів, зокрема, в пекарнях цей показник становить 22%, кафе і барах 26% та 28% відповідно. Найбільше цей показник збільшився у ресторанах і досяг 37%, також у ресторанах найбільше зріс показник вартості середнього чеку – на 25%, в той час як в барах він збільшився лише на 12%. Забезпечення утримання рівня цін позитивно вплинуло на зростання відвідуваності барів – на 18%, що є найбільшим зростанням серед показників закладів громадського харчування у II півріччі 2023 року у порівнянні з відповідним періодом 2022 року [6].

Сегмент ресторанів за відповідний період відзначився збільшенням виручки на 37%, кав'ярень на 31%, кальянних та барів – на 28 %, фастфудів – на 27%, кафе – на 26%, пекарень – на 22%. Тенденції зростання простежуються у всіх видах закладів громадського харчування за період другої половини 2023 року, що відображено на рис. 3.

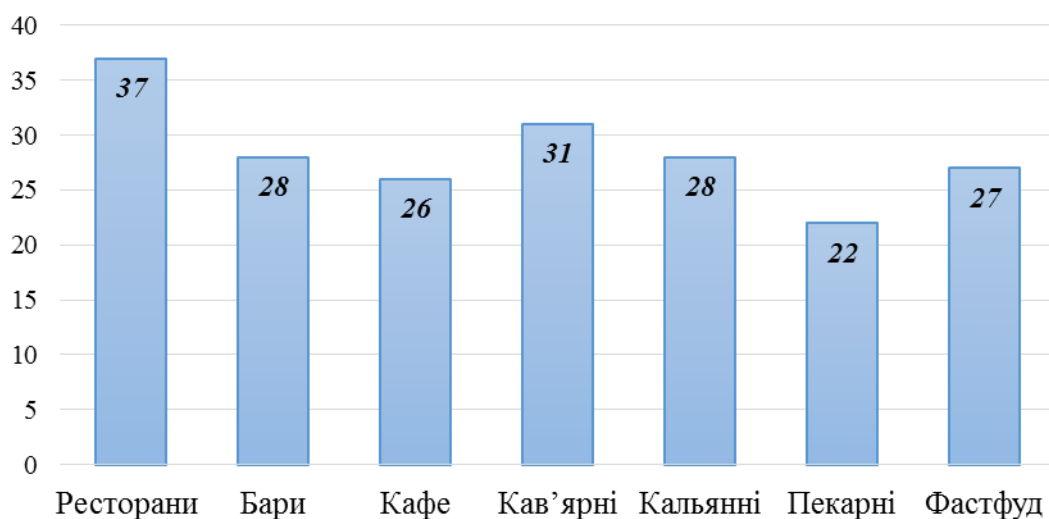


Рис. 3. Зростання виручки закладів ресторанного бізнесу України у II півріччі 2023 року, %

Темпи зростання відвідуваності є меншими, ніж темпи зростання виручки, однак також відзначились зростанням. Зокрема, в барах відвідуваність зросла на 15%, ресторанах – на 11%, в кав'ярнях та кальянных – на 9%, кафе – 7%, пекарнях та фастфудах – на 5%, що продемонстровано на рис. 4. [6].

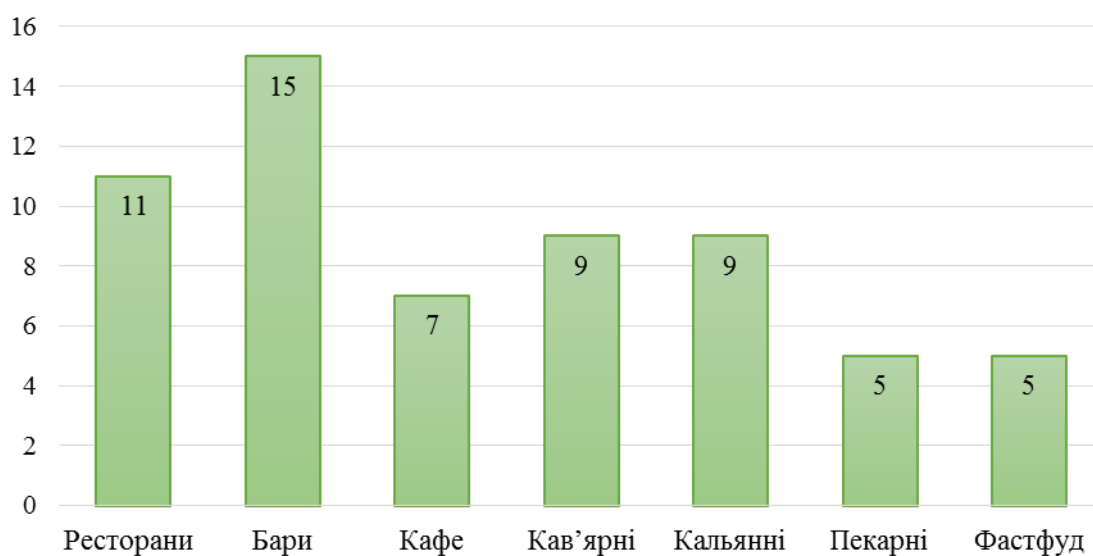


Рис. 4. Зростання відвідуваності закладів ресторанного бізнесу України у II півріччі 2023 року, %

Вартість середнього чеку ресторанів зросла на 23%, фастфудів – на 21%, кальянных – на 18%, кав'ярень – на 20%, кафе та пекарень – на 17%, барів – на 12% (рис. 5.). У грошовому виразі середній чек ресторанів сягає 625 грн., кальянных – 488 грн., кафе – 219 грн., барів – 348 грн., фастфудів – 175 грн., кав'ярень – 98 грн., пекарень – 73 грн. [6].

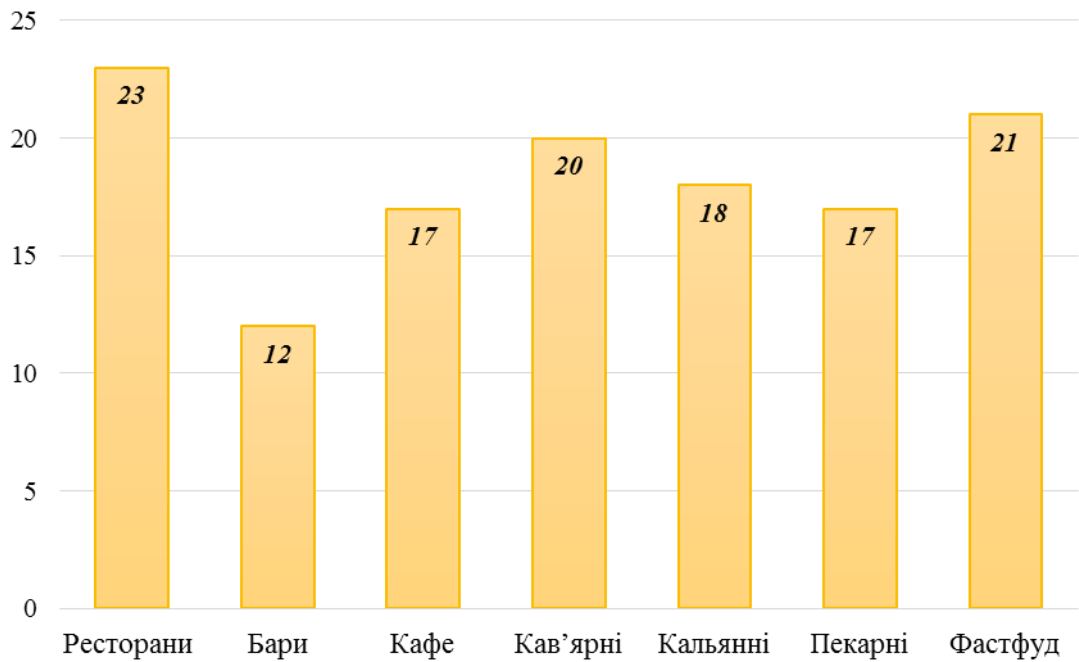


Рис. 5. Зміна вартості середнього чеку закладів ресторанного бізнесу України у II півріччі 2023 року, %

Проаналізувавши тенденції зміни основних показників закладів громадського харчування доцільно виявити причини зазначених процесів. Зростанню відвідуваності сприяло повернення населення до України. Збільшення вартості середнього чеку обумовлено зростанням цін на товарні позиції, курсом валют, подорожчанням товарів у постачальників та комунальних платежів та завдяки пропозиції гостю супутніх товарів.

Основною проблемою функціонування ресторанного бізнесу у 2024 році є дефіцит кваліфікованих кадрів, тому для забезпечення високого рівня персоналу необхідним є створення ефективної системи навчання працівників у закладі громадського харчування.

На рівень прибутковості ресторанного бізнесу в Україні на початку 2024 року негативно впливає відсутність зовнішнього та внутрішнього туризму, що суттєво знижує відвідуваність закладів громадського харчування. Також серед проблем сучасного ресторанного бізнесу є

автоматизація технологій та диференціація доходів, повернення податкових перевірок, потреба зібрати та зберегти ефективну команду водночас тримаючи стабільні ціни та високу власну мотивацію, що відображено на рис.1.6.

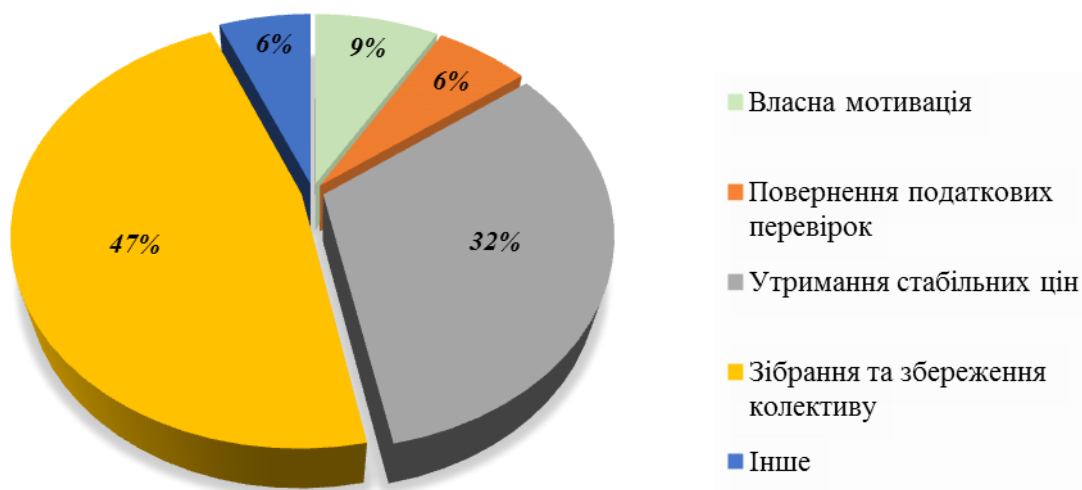


Рис. 6. Основні проблеми розвитку ресторанного бізнесу у 2023 році за результатами опитування, у %

Відповідно до результатів анкетного опитування рестораторів України, проведеного у грудні 2023 року лише 16% опитаних вважають, що показники роботи їх закладів перевищили очікування, 44% зазначають, що їх очікування були виправдані, 40% відзначають, що очікування в результаті не відповідали дійсності, що відображено на рис. 6.

Зростання закупівельних цін та курсу валют з одночасним зменшенням кількості покупців призвело до проблеми рентабельності закладу ресторанного господарства, зокрема, відповідно до опитування рестораторів, проведеного у грудні 2023 року, рентабельність бізнесу у 2023 року у порівнянні з 2022 роком у 25% респондентів зросла, у 37,5% – знизилась, 13% взагалі не отримали прибутку у 2023 році.

Підсумовуючи можна визначити особливості ресторанного бізнесу України на початку 2024 року:

- руйнування деяких закладів ресторанного бізнесу в районах проведення активних бойових дій та в результаті ракетних ударів по території держави;
- відсутність туризму з інших країн і суттєве зменшення внутрішнього туризму;
- відтік висококваліфікованих кадрів за кордон чи релокація в інші області України;
- переміщення населення з прифронтових регіонів у більш безпечні;
- економічні труднощі, пов'язані із нестабільним курсом валют та зменшенням купівельної спроможності населення;
- фінансові проблеми рестораторів, що викликані зменшенням обігових коштів підприємств ресторанного господарства та їх активів, зростання закупівельних цін у постачальників;
- зменшення часу відвідування ресторанних закладів через комендантську годину та повітряні тривоги [3].

У зв'язку з військовими діями на території України важливо підкреслити, що індустрія гостинності запровадила нові методи використання соціальної відповідальності як засобу управління на вітчизняних підприємствах. Ці методи проявляються наступними чином:

- забезпечення харчуванням військовослужбовців Збройних Сил, територіальної оборони та переселенців;
- залучення закладів ресторанного бізнесу до волонтерської роботи;
- створення соціальних кухонь для пенсіонерів та малозабезпечених осіб.

Поточні події в ресторанній індустрії України суттєво вплинули на:

- зміну позицій меню закладів ресторанного бізнесу;
- перевагу місцевих продуктів над імпортом;
- зведення до мінімуму запасів їжі та зменшення розміру

закладів ресторанного бізнесу [10, с. 366].

Слід зазначити, що сучасні кризові аспекти діяльності ресторанного бізнесу України створюють можливості для його розвитку у післявоєнний час, що відображено на рис. 7.

Варто відзначити необхідні напрямки покращення поточної ситуації у ресторанному бізнесі України. Зокрема, щоб підвищити пізнаваність бренду ресторану, доцільно реалізувати ряд стратегій, зокрема, спостерігається низка тенденцій, які можуть сприяти зростанню та успіху ресторанної індустрії:

По-перше, популярність української кухні продовжує зростати, що призводить до збільшення попиту на неї.

По-друге, фудкорти та фудхоли розвиваються як ресторани кластери.

По-третє, для економії на орендній платі доцільно створювати заклади малого формату – кав'ярні, пекарні, кафе.

По-четверте, у післявоєнний період прогнозується зростання попиту на бари та розважальні заклади, яких не вистачало під час війни.

По-п'яте, страви на винос і послуги доставки стають все більш популярними.

По-шосте, пріоритетом є діджиталізація та автоматизація галузі з метою спрощення процесу замовлення за допомогою цифрових технологій, таких як соціальні мережі, чат-боти та автомобільні навігаційні системи.

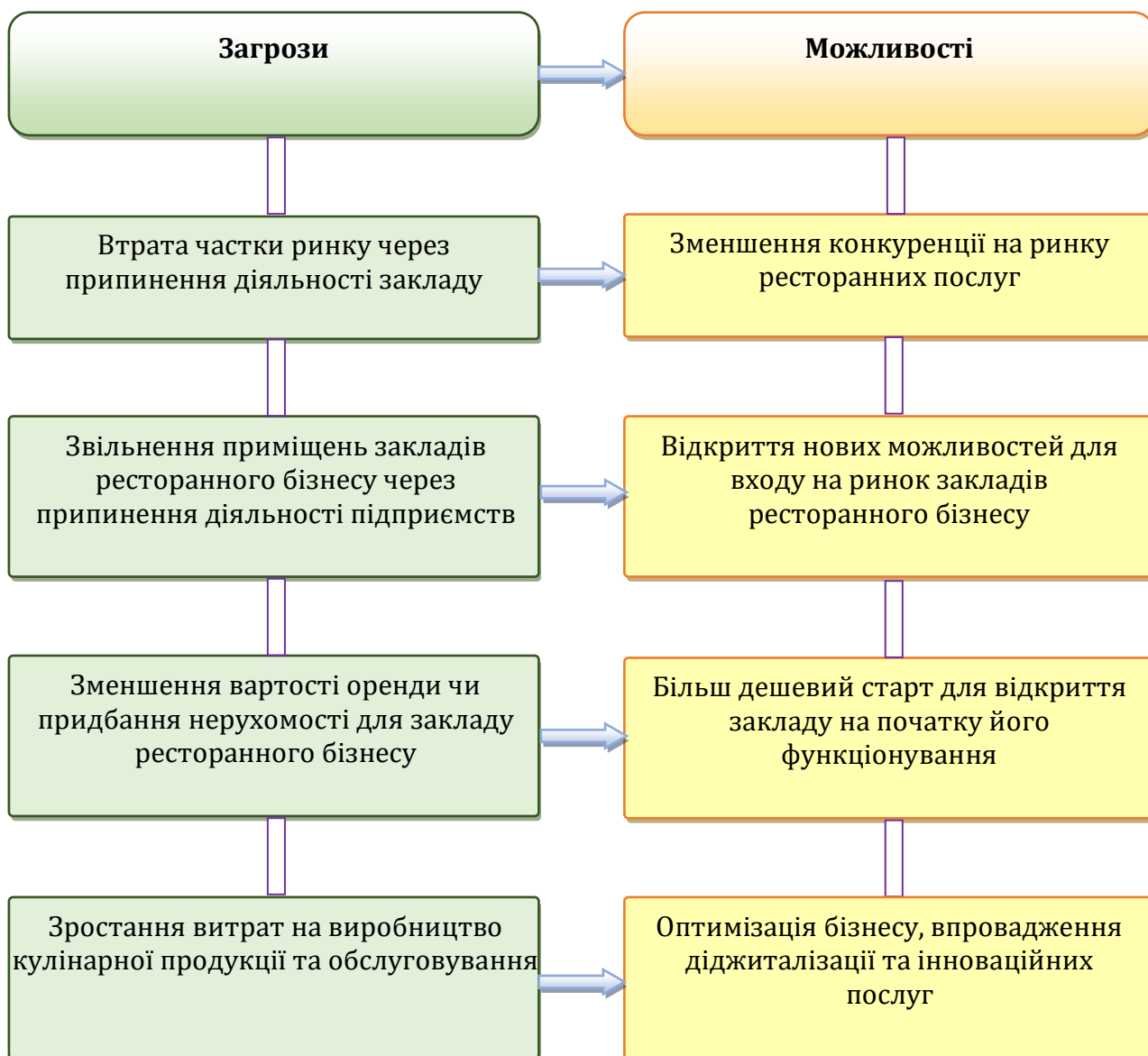


Рис. 7. Загрози та можливості розвитку ресторанного бізнесу України

Це також допомагає оптимізувати швидкість обслуговування, зменшити витрати на робочу силу та покращити загальний контроль за бізнесом.

В Україні ресторанна індустрія має потенціал для запровадження в меню стародавніх цільнозернових культур, включаючи кіноа, амарант, теф, сорго, просо, спельту тощо. Додавши ці інгредієнти, страви можна оновити, покращивши смак і додавши харчових переваг. Розвиток

харчових технологій прокладе шлях до впровадження нових та інноваційних продуктів у ресторанному бізнесі України [9, с. 99].

Економічна доцільність безвідходних ресторанів в Україні також стає все більш очевидною. Підтримуючи рух сталого розвитку, численні заклади харчування почали впроваджувати конкретні шляхи щодо мінімізації відходів у своїй щоденній діяльності. Ці заходи включають скорочення закупівлі одноразових предметів, використання перероблених інгредієнтів і перепрофілювання залишків для компостування, заміну одноразових продуктів довговічними альтернативами та використання методів переробки.

Поінформованість про торгову марку ресторану має вирішальне значення для успіху ресторану, оскільки вона виділяє ресторан серед конкурентної харчової промисловості, залучає нових клієнтів і заохочує повторний бізнес.

Сильний бренд ресторану побудований на унікальній ідентичності, переконливій історії бренду та позитивних відгуках клієнтів.

Стратегії цифрового маркетингу, такі як SEO, соціальні мережі та маркетинг електронною поштою, є важливими для сприяння впізнаваності бренду ресторану та охоплення цільової аудиторії.

Локалізований маркетинг, який враховує місцеву культуру, мову, звичаї та поведінку споживачів, також є потужною стратегією для створення спільноти навколо бренду ресторану.

Щоб підвищити впізнаваність бренду ресторану, важливо визначити унікальну ідентичність ресторану, створити привабливу історію бренду та збирати позитивні відгуки клієнтів.

Стратегії цифрового маркетингу, такі як SEO, соціальні мережі та маркетинг електронною поштою, можуть допомогти просувати бренд і охоплювати цільову аудиторію.

Локалізований маркетинг, який враховує місцеву культуру, мову, звичаї та поведінку споживачів, також є потужною стратегією для створення спільноти навколо бренду ресторану.

Розширюючи ресторанний бізнес, вкрай важливо проводити дослідження ринку, аналізувати тенденції та вивчати галузеві тематичні дослідження, щоб забезпечити життєздатний ринок для розширення та зменшити ризики

Використання технологій, персоналізоване залучення клієнтів і програми лояльності можуть покращити клієнтський досвід і лояльність до бренду

Співпраця з місцевими постачальниками та створення цілісної культури бренду може сприяти стабільній якості та оперативному масштабуванню

Підсумовуючи, просування впізнаваності бренду ресторану передбачає визначення унікальної ідентичності ресторану, створення переконливої історії бренду, збір позитивних відгуків клієнтів і використання цифрових і локалізованих маркетингових стратегій. Розширюючи ресторанний бізнес, важливо проводити дослідження ринку, аналізувати тенденції та вивчати галузеві тематичні дослідження, щоб забезпечити життєздатний ринок для розширення та зменшити ризики. Використання технологій, персоналізоване залучення клієнтів і програми лояльності можуть підвищити якість обслуговування клієнтів і лояльність до бренду. Співпраця з місцевими постачальниками та створення цілісної культури бренду може сприяти стабільній якості та оперативному масштабуванню.

Значні зміни у зростанні ресторанної індустрії передбачають розширення витрат на продукцію шляхом укладення контрактів з місцевими виробниками або вирощування інгредієнтів власними

силами. Деякі заклади взяли на себе ініціативу утримувати власні сади та городи або співпрацювати з фермерськими господарствами поблизу.

Ресторани стикаються з кількома проблемами під час просування свого бренду в соціальних мережах. Однією з поширених проблем є непрофесійне поводження з соціальними мережами. Власники ресторанів часто припускають, що будь-хто може впоратися з маркетингом у соціальних мережах, але активна публікація в особистих облікових записах соціальних мереж і професійна діяльність — це дві різні речі. Щоб уникнути цієї помилки, ресторани повинні найняти спеціальну команду соціальних медіа для створення стратегічного плану соціальних медіа та ефективного його виконання. Публікація невідповідного або плагіатного вмісту може спричинити втрату довіри клієнтів, тому вкрай важливо перевірити весь вміст і коментарі через досвідченого супервайзера соціальних мереж перед публікацією.

Інша проблема полягає в тому, щоб ділитися лише рекламним вмістом. Ресторани, які зосереджуються виключно на просуванні своїх послуг і пунктів меню, можуть втратити можливість зацікавити свою аудиторію. Важливо включати цікавий або інформативний вміст, який не має прямого відношення до ресторану. Разом із доповненнями до маркетингового меню, графіком роботи та повторним розміщенням вмісту ресторани повинні публікувати інформативний вміст, як-от запобіжні заходи щодо COVID-19 або розважальні меми. Такий вміст слід публікувати без прямих продажів або рекламних акцій.

Занадто багато або занадто мало публікацій також може бути негативною рисою. Відсутність регулярних публікацій вмісту може послабити цінність запам'ятовування, тоді як публікація занадто великої кількості вмісту може перенаситити клієнтів, що призведе до того, що потенційні клієнти перестануть підписуватися або отримують спам у своїй часовій шкалі.

Окрім цих проблем, ресторани також повинні враховувати статистику соціальних мереж. Платформи соціальних медіа тепер можуть збільшити продажі будь-якого закладу харчування: середня людина витрачає близько 144 хвилин на день у соціальних мережах. Ресторани повинні створювати сторінки в соціальних мережах, щоб охопити більше потенційних клієнтів і створити сильну присутність в Інтернеті. Соціальні медіа можуть впливати на вибір ресторану: 50% відвідувачів стверджують, що це може вплинути на їхній вибір, а 22% спонукають повернутися до ресторану через його присутність у соціальних мережах. Однак більше 45% американських клієнтів можуть скептично поставитися до ресторану після перегляду його публікацій у соціальних мережах, а 21% стверджують, що ці публікації можуть заважати їм обідати.

Ресторани також повинні стежити за своїми онлайн-оглядами та інформацією через соціальні мережі, як це роблять 94% ресторанів США. Соціальні медіа зробили революцію в рекламі, ресторани тепер вважають її найуспішнішою маркетинговою технікою, за якою йдуть онлайн-каталоги та пошукова оптимізація. Майже 75% клієнтів використовували Facebook, щоб вибрати ресторан на основі коментарів, фотографій і відгуків інших клієнтів. Заміна традиційних меню в м'якій обкладинці меню з QR-кодом дозволяє ресторанам задовольняти позитивний досвід клієнтів і оптимізувати свій бізнес.

Щоб подолати ці проблеми, ресторани повинні створити стратегію соціальних медіа, яка відповідає поведінці та смакам їхньої аудиторії. Постійне тестування нових методів залучення та нових типів контенту може покращити результати. Моніторинг, вимірювання та аналіз соціальних медіа також мають вирішальне значення, як і наймання команди експертів із соціальних медіа, щоб гарантувати, що ресторан охоплює потрібних людей.

Міста України мають потенціал для значного розширення сектору барбекю-ресторанів. Насамперед це пов'язано з тим, що барбекю-ресторани стали популярною тенденцією серед широкої громадськості в Україні, з мінімальними бар'єрами для входу, низькими вимогами до початкових інвестицій та відсутністю спеціальних ліцензійних зобов'язань. В даний час існує два основних типи барбекю-закладів. До першої категорії відносять заклади швидкого харчування, в тому числі невеликі вуличні та пересувні заклади, які пропонують доступні ціни. Друга категорія включає барбекю-ресторани з повним набором послуг, які спеціалізуються на стравах середньої та високої цінової категорії. Цільова аудиторія продукції для барбекю охоплює всі статі та вікові групи. Однією з помітних конкурентних переваг цих закладів є їх здатність купувати всю м'ясну продукцію з власних ферм.

Таким чином, в сучасних умовах відбувається поступова активізація ресторанного бізнесу. Особливим напрямком у цій галузі є поява ресторанів, що спеціалізуються на новій українській кухні. Ці заклади вирізняються тим, що для приготування страв використовують лише найкращі місцеві інгредієнти, які ідеально поєднуються з вибором першокласних крафтових продуктів для виготовлення унікальних страв закладів ресторанного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Володько О., Рогова Н. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 26. С. 42–45.
2. Ворошилова Г. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: прикладний аспект. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26. Вип. 5. С. 41–46.

3. Гаврилук С. П. Особливості розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 9–18.
4. Карпа Ю., Швець Р. Вплив інноваційних технологій на розвиток ресторанного бізнесу. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: матеріали XVI Міжнародної наукової конференції. Львів, 2022. С. 126–129.
5. Кашук К. М., Мосійчук І. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. №6. С.93–99.
6. Кендюхов О. В. Рекламні комунікації у брендингу: функції та ефективність. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 березня 2019 р.). Київ: КНТЕУ, 2019. С. 122–124.
7. Петлін І. В. Управління брендом готельних мереж в сучасних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 71–78.
8. Петренко Н. О., Терещук Н. В. Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6853/1/Mre_2014_3_9.pdf (дата звернення: 23.01.2024)
9. Поліщук І. Сутність бренду в системі економічних понять. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 14-16.09.2021 р.). Ч. 3. Вінниця, 2021. С.114–121.
10. Полотай Б. Я. Ресторанний бізнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 37–42.

11. «Порядний Газда». URL: <https://www.poryadniygazda.com/>
(дата звернення: 05.01.2024)
12. Ресторанний комплекс «Порядний Газда». URL: <https://restaurant.poryadniygazda.com/>(дата звернення: 05.01.2024)
13. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. URL: <https://cases.media/en/article/rinok-praci-ozhivaye-u-sichni-zrostali-zarplati-kilkist-shukachiv-i-konkurenciya> (дата звернення: 26.01.2024)
14. Рутинський М. Й. Розвиток сегменту BBQ-ресторанів в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 7-8.10.2021 р.). Львів: ЛДУФК, 2021. С. 91–95.
15. Рутинський М., Зайченко В. Розвиток формату «Fine dining» у ресторанному бізнесі України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1. С. 10–14.
16. Рябенька М. О. Стратегічне планування у закладах готельно-ресторанного господарства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 1. С. 72–76.
17. Савченко М. Оцінка ефективності брендингу території. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: матеріали 30 Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 20-21 квітня 2021 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. С. 280–283
18. Сегеда І. В. Теоретичні аспекти управління репутацією в ресторанному господарстві. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2023. Т. 7. С. 12–16.
19. Солдаткіна Н., Терон І.В. Брендинг: сутність та процеси в сучасній економіці. *Актуальні питання сучасної науки та практики*: матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 листопада 2018 р.). Київ: Університет «КРОК». С. 324–326.

20. Сорока Л. М. Моніторинг локального ринку ресторанних послуг. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 15–25.
21. Стойко І. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1. С. 66–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2023_1_8 (дата звернення: 09.02.2024)
22. Столяренко О. М., Щербельова Н. П. Поняття та види закладів ресторанного господарства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 4 (58). С. 146–149.
23. Торяник Ж., Солопіхіна М.В., Перспективні напрямки розвитку HR-бренду під час війни. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 листопада 2023 р.)*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 267–269.
24. Турчиняк М. К. Розвиток підприємств ресторанного господарства в Західному регіоні України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 68–73.

1.5. Ways of improving the model of financial planning and forecasting of restaurant business enterprises

Шляхи вдосконалення моделі фінансового планування і прогнозування підприємств ресторанного бізнесу

Економічні реформи в Україні створили умови для підвищення ділової активності економічних суб'єктів країни. В цих умовах для підприємств ресторанного бізнесу на перший план виходять проблеми фінансового управління підприємством, де провідне значення надається фінансовому плануванню та прогнозуванню.

Відсутність системи планування на підприємствах ресторанного бізнесу супроводжується ухваленням помилкових управлінських рішень, звідси зниження конкурентоспроможності ресторану, порушення координації дій між його підрозділами, зменшення можливостей для маневру на ринку товарів і послуг. В умовах ринкової економіки підвищується значущість і актуальність фінансового планування. Очевидно, що від належної організації фінансового планування докорінно залежить благополуччя підприємства. Бізнес не може розраховувати на процвітання, не розробляючи фінансових планів і не контролюючи їх виконання. У розвинених країнах фінансове планування – один з найважливіших інструментів регулювання господарства.

Необхідність фінансового планування і прогнозування діяльності підприємств ресторанного бізнесу є одним з принципів організації фінансів підприємства. Фінансове планування формулює шляхи і способи досягнення фінансових цілей підприємства. В цілому фінансовий план – програма того, що повинно бути зроблено в майбутньому.

Фінансовий план підприємства, як правило, розробляється планово-економічним відділом підприємства чи фінансовою службою підприємства. На початковому етапі повинні бути визначені основні цілі

та завдання, а також основні фінансові індикатори, такі як види діяльності, доходи, поточні витрати, прибуток від продажів, рентабельність, фінансові та матеріальні ресурси, напрямки здійснення інвестицій, а також можливі потоки руху грошових потоків на підприємстві. Короткострокове планування, зазвичай, включає розробку поточних і фінансових планів, а довгострокове – розробку інвестиційних планів.

У процесі розробки планів підприємство може використовувати різні методи фінансового планування. При цьому може використовуватись як один, так і кілька методів одночасно. Застосування методів розробки фінансових планів на практиці планування залежить від якості вихідної інформації, цілей та завдань планування, термінів розробки плану, а також рівня кваліфікації розробників. Наведемо основні методи:

1. Розрахунково-аналітичний, тобто планова величина фінансового показника розраховується з урахуванням даних економічного аналізу.

2. Планування за відсотком від продажів, тобто за плановим зростанням обсягу продажу встановлюють планові витрати, активи та зобов'язання.

3. Бюджетне планування, тобто розробка ключових фінансових показників на основі планових параметрів фінансової звітності.

4. Балансовий метод, тобто взаємозв'язок надходження та використання запланованих фінансових ресурсів на засадах балансової рівності.

5. Нормативний метод, тобто визначення потреби підприємства у фінансових ресурсах та їх джерелах за введеними нормами та нормативами.

6. Оптимізація планових рішень, тобто розробка кількох варіантів фінансового плану та вибір з них найбільш оптимального.

7. Економіко-математичне моделювання на основі взаємозв'язку між планованими фінансовими показниками та факторами впливу.

Дане дослідження передбачає виявлення особливостей операційної діяльності в ресторанному бізнесі. Виявлені особливості не дозволяють застосовувати для оцінки ефективності операційної діяльності загальноприйняті показники. В зв'язку з цим в дослідженнях різних авторів запропоновані специфічні показники для оцінки ефективності ресторанного бізнесу.

Основними завданнями, які слід досягти завдяки аналізу зміни рівня витрат, являються:

- вивчення об'єму і структури витрат на підприємстві ресторанного бізнесу;
- виявлення витрат і розробка плану заходів задля їх усунення.

Коефіцієнт зміни рівня витрат характеризує динаміку витрат за період, що аналізується і розраховується за формулою (1):

$$K_{зв} = \frac{P_{вз}}{P_{вн}} \quad (1)$$

де $K_{зв}$ – коефіцієнт зміни рівня витрат;

$P_{вз}$ – рівень витрат звітного періоду, %;

$P_{вн}$ – рівень витрат минулого періоду, %.

Коефіцієнт списання товарів у ресторані показує відсоток браку та зіпсованої продукції за аналізований період. Цей коефіцієнт необхідно розраховувати для встановлення лімітів списання на підприємстві, а також для встановлення денної норми споживання. Розраховується за формулою (2):

$$K_{сп} = \frac{Пс}{Вир} \times 100\% \quad (2)$$

де $K_{сп}$ – коефіцієнт списаних продуктів;

$Пс$ – списані продукти в ресторані за звітний період, грн.;

$Вир$ – дохід ресторану за звітний період, грн.

Цей показник, крім лімітів, дозволяє грамотно скласти меню ресторану, виходячи із розмірів списань. При перевищенні допустимого відсотку списання, що встановлюється рестораном самостійно, доцільною є зміна асортименту продукції, що випускається підприємством.

Коефіцієнт списання продуктів також показує кваліфікацію персоналу в ресторанах, відповідальних за зону кухні. При систематичних помилках потрібно проводити додаткове навчання співробітників.

Коефіцієнт зростання роздрібного обороту підприємства показує тенденцію розвитку чи спаду обороту організації. Цей показник потрібно зіставляти з товарними запасами підприємства, так як відсутність товару на складі безпосередньо впливає на оборот продукції ресторану. Коефіцієнт зростання роздрібного обороту розраховується за такою формулою (3):

$$Kpo = \frac{Po1}{Po0} \times 100\% \quad (3)$$

де Kpo – коефіцієнт роздрібного обороту, %;

$Po1$ – роздрібний оборот звітного періоду, грн.;

$Po0$ – роздрібний оборот минулого періоду, грн.

При розрахунку необхідної чисельності співробітників у зміні використовується такий показник, як прибуток кожного співробітника. Він допомагає встановити необхідну кількість працівників ресторану у зміні. Прибуток кожного співробітника розраховується за формулою (4):

$$Pc = \frac{\Pi}{Kc} \quad (4)$$

де Pc – прибуток кожного співробітника, грн./особу;

Kc – кількість співробітників на зміні, осіб.

Частка зарплати у витратах ресторану показує питому вагу витрат на оплату праці в сумарних витратах ресторану. Значення цього показника зіставляють із прибутком кожного співробітника,

встановленим тарифною ставкою оплати праці. Частка зарплати розраховується за формулою (5):

$$Чоп = \frac{Воп}{В} \quad (5)$$

де Чоп – частка витрат на оплату праці;

Воп – витрати на оплату праці, грн.,

В – витрати ресторану за той же період, грн.

Коефіцієнт завантаження ресторану визначає період максимального завантаження, він відображає відсоток зайнятих місць. Розраховується за формулою (6):

$$Кз = \frac{Зм}{ЗАГм} \times 100\% \quad (6)$$

де Кз – коефіцієнт завантаження ресторану, %;

Зм – кількість зайнятих місць у ресторані, шт.;

ЗАГм – загальна кількість місць, шт.

Аналізується тільки в певний момент часу та в сукупності з показником оборотності столу. Оборотність столу в ресторані характеризує середню зайнятість столу. Оборотність столу розраховується за формулою (7):

$$Ос = \frac{Ч}{С} \quad (7)$$

де Ос – оборотність столу;

Ч – кількість чеків в ресторані, шт.;

С – кількість столів в ресторані, шт.

Наведені вище характеристики ефективності діяльності ресторану мають свої плюси і мінуси.

Про ефективність операційної діяльності організації судять по відхиленням від нормативного значення показників. Ефективність діяльності організації визначається сукупністю характеристик, так як нереально судити про стан ведення бізнесу, виходячи з одного показника.

Аналіз ефективності можна виконувати шляхом порівняння результатів діяльності підприємства з показниками конкурентів, а також шляхом розрахунку показників ефективності всього підприємства в цілому або його підрозділів. При зіставленні одержаних результатів виявляються відхилення [9].

Для досягнення високого операційного прибутку більшість компаній звертають увагу на такі показники ефективності, як середній чек, коефіцієнт завантаження ресторану та коефіцієнт роздрібного обороту.

При встановленні норми середнього чека підприємство розраховує суму мінімального та найбільшого замовлення [2]. Зіставленням значень виводиться середня сума, вона стає нормативним середнім чеком. Порівняння фактичної суми середнього чека з нормативною дозволяє оцінити ефективність діяльності ресторану.

На коефіцієнт завантаження ресторану впливає місце розташування ресторану, пішохідні потоки, час доби та сезонність. Зазвичай в обідній час завантаження має становити 100%. Ресторан встановлює норму цього показника, попередньо аналізуючи завантаження ресторану у кожний конкретний час.

Мережа ресторанів як базовий показник при плануванні використовує значення суми запланованого доходу. Результатом операційної діяльності підприємства є прибуток. У зв'язку з цим для фінансового планування діяльності підприємства є доцільним побудова моделі показників на основі формули розрахунку прибутку. Сума прибутку розраховується за формулою (8):

$$П = Д - С, \quad (8)$$

де П – прибуток, тис. грн.;

Д - дохід від продажів, тис. грн.;

С - собівартість продукції, тис. грн.

Усі показники діяльності мережі ресторанів слід поділити на дві групи:

– нормативні показники, значення яких встановлюються самою організацією, з інтересів власника підприємства, специфіки господарської діяльності;

– показники, значення яких визначаються розрахунковим шляхом.

Застосування нормативного методу у плануванні має базуватись на використанні науково обґрунтованих нормативів. Розробці нормативів передують глибокий аналіз діяльності підприємства.

Доцільно закріпити розробку конкретних нормативів за певними структурними підрозділами управління. Склад нормативів представлений у таблиці 1.

Таблиця 1

Зміст нормативів для фінансового планування діяльності мережі ресторанів ТОВ «Брати»

Найменування показника	Умове позначення	Відповідний підрозділ управління
Плановий прибуток, тис. грн.	П	Відділ фінансового планування
Плановий рівень рентабельності, %	Р	Власник підприємства
Середній чек, грн./особу	СрЧ	Відділ маркетингу
Кількість столів, шт.	Кст	Відділ стратегічного розвитку
Нормативна кількість змін, шт.	Кз	Відділ кадрового адміністрування
Нормативна чисельність персоналу в зміні, осіб	Нч	Відділ кадрового адміністрування
Кількість ресторанів, шт.	Кр	Відділ стратегічного розвитку
Норма списання продукції, %	Нс	Відділ виробництва
Ставка торгової націнки, %	Стн	Відділ маркетингу

Нормативна сума прибутку та нормативний рівень рентабельності встановлюється генеральним директором підприємства, виходячи з потреб бізнесу та запитів інвесторів.

При розрахунку запланованих витрат доцільно встановити максимально допустиму суму кожної складової у витратах мережі ресторанів.

Середній чек є нормативним показником. Виконаний відділом маркетингу аналіз дозволяє встановити нормативне значення суми середнього чека з урахуванням діапазону сум найдорожчого та найдешевшого замовлення.

Нормативне значення кількості столів та кількості ресторанів встановлює відділ відкриття ресторанів з урахуванням запланованого відкриття ресторанів наступного року.

Нормативну кількість змін встановлює відділ кадрового адміністрування на підставі штатного розпису та кваліфікації персоналу.

Чисельність персоналу у зміні є нормативним показником, який встановлюється відділом кадрового адміністрування, виходячи з планової кількості змін і кваліфікації персоналу.

При встановленні норми списання продукції слід враховувати її вплив на зміну матеріальних витрат. Враховуючи зростання цін, норми відходів виробництва, слід орієнтуватися на встановлене нормативне значення 10%.

Ставка торгової націнки є нормативним показником відділом маркетингу, що встановлюється, на рівні попереднього року.

Середньомісячна заробітна плана одного працівника є нормативним показником у мережі ресторанів. Встановлює значення відділ обліку та звітності на рівні попереднього року.

Запропоновані нормативи стають основою планування доходів та витрат мережі ресторанів. Для цього запропоновано модель розрахунку доходів та витрат організації. Показники, що використовуються для побудови моделі, представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Показники, що використовуються для побудови моделі доходів та витрат мережі ресторанів ТОВ «Брати»

Найменування показника	Умовне позначення	Формула розрахунку
1	2	3
Плановий прибуток, тис. грн.	П	Нормативне значення - 690
Плановий рівень рентабельності, %	Р	Нормативне значення - 25
Середній чек, грн./особи	СрЧ	Нормативне значення - 530
Кількість столів, шт.	Кст	Нормативне значення - 1360
Нормативна кількість змін, шт.	Кз	Нормативне значення - 2
Нормативна чисельність персоналу в зміні, осіб	Нч	Нормативне значення - 45
Кількість ресторанів, шт.	Кр	Нормативне значення - 3
Норма списання продукції, %	Нс	Нормативне значення - 10
Ставка торгової націнки, %	Стн	Нормативне значення - 400
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн./особу	СрЗП	Нормативне значення - 16
Торгова націнка, тис. грн.	Тн	розраховується
Планова сума доходу, тис. грн.	Д	розраховується
Кількість відвідувачів в мережі ресторанів, тис. осіб	Кп	розраховується
Кількість посадок, шт.	Кпос	розраховується
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	Сп	розраховується
Заробітна плата і страхові внески, тис. грн.	ФЗП	розраховується
Матеріальні витрати, тис. грн.	МЗ	розраховується
Закупівельна вартість продукції, тис. грн.	З	розраховується
Сума списання продукції, тис. грн.	Спп	розраховується
Інші витрати, тис. грн.	Ін	розраховується

Планове значення числа відвідувачів слід встановлювати з урахуванням розміру запланованого доходу та нормативного значення середнього чека. Для досягнення запланованого числа відвідувачів необхідно працювати над збільшенням завантаження ресторану та оборотністю столу.

Завантаження ресторану має бути не менше 90% для того, щоб встигати працювати з потоком відвідувачів. Для досягнення максимальних результатів столи в ресторані повинні постійно займатися.

Показник кількість посадок безпосередньо залежить від оборотності столу. Оборотність столу показує, скільки разів на день був використаний кожен стіл. Можливе збільшення оборотності за рахунок скорочення часу очікування замовлення. Оборотність столу має бути не менше 70%. Це значення розраховане, виходячи з нормативно встановленого розміру середнього чека і запланованого числа відвідувачів.

Показник кількість посадок розраховує відділ фінансового планування на підставі нормативної кількості столів та запланованої кількості відвідувачів.

Планова чисельність персоналу визначається на основі нормативної чисельності персоналу у зміні, нормативної кількості змін та кількості ресторанів у мережі.

Заробітна плата всіх працівників залежить від фінансових результатів підприємства. Планова сума витрат на заробітну плату та страхові внески визначається, виходячи з запланованої чисельності персоналу та нормативного розміру середньомісячної заробітної плати.

Плановий розмір матеріальних витрат визначається відділом економічного планування як сума запланованих витрат на закупівлю продуктів та списання продукції.

Заплановані витрати на закупівлю продуктів розраховуються відділом виробництва на основі даних про запланований дохід та середню торгову націнку.

Планова сума списання продукції планується відділом виробництва, виходячи із значень запланованого доходу та норми списання продукції.

Отже, для застосування нормативного методу фінансового планування необхідна розробка нормативів. Формуванню нормативів має передувати глибокий аналіз діяльності мережі ресторанів,

виявлення чинників, які впливають на рівень встановлених нормативів. З огляду на мобільність ресторанного бізнесу, слід організувати своєчасне коригування встановлених нормативів.

Використання запропонованої моделі дозволяє планувати доходи та витрати мережі ресторанів на основі сформованих нормативів.

Модель планування діяльності передбачає, що в першу чергу розраховується плановий прибуток, а потім плановий дохід.

В таблиці 3 представлені результати розрахунку показників діяльності ТОВ «Брати» за 2020 – 2022 рр. з використанням запропонованої моделі.

Таблиця 3

Показники діяльності мережі ресторанів «Брати» за 2020 –2022 рр., розраховані з використанням запропонованої моделі

Найменування показника	Значення показника		
	2020	2021	2022
Плановий прибуток, тис. грн.	650	670	690
Плановий рівень рентабельності, %	25	25	25
Середній чек, грн./особи	530	530	530
Кількість столів, шт.	1240	1320	1360
Нормативна кількість змін, шт.	2	2	2
Нормативна чисельність персоналу в зміні, осіб	45	45	45
Кількість ресторанів, шт.	31	33	34
Норма списання продукції, %	10	10	10
Ставка торгової націнки, %	400	400	400
Торгова націнка, тис. грн.	1736	1748	1755
Середньомісячна заробітна плата одного співробітника, тис. грн/особу	16	16	16
Планова сума доходу, тис. грн.	2600	2680	2760
Кількість відвідувачів в мережі ресторанів, тис. осіб	4905	5056	5207
Кількість посадок, шт.	10	10	10
Середньоспискова чисельність персоналу, шт.	2790	2970	3060
Заробітна плата і страхові внески, тис. грн.	696	741	764
Матеріальні витрати, тис. грн.	864	932	1005
Закупівельна вартість продукції, тис. грн.	604	664	729
Сума списання продукції, тис. грн.	260	268	276
Інші витрати, тис. грн.	390	337	301

Розрахункові показники визначено з урахуванням нормативів, встановлених відділами мережі ресторанів, представлених у таблиці 3.

Для оцінки ефективності запропонованої моделі у таблиці 4 представлено порівняння планових показників діяльності ТОВ «Брати» за 2022 рік, розрахованих за чинною та запропованою методикою.

Порівняльний аналіз отриманих даних показує, що для досягнення планового прибутку плановий рівень доходу ТОВ «Брати» міг становити на 5% менше, ніж було встановлено у звітному періоді.

Таблиця 4

Порівняння планових показників діяльності мережі ресторанів «Брати» за 2022 р., розрахованих різними методами

Найменування показника	Значення показника		Відхилення	
	діюча методика	пропонована методика	абсолютне, +-	відносне, %
Плановий прибуток, тис.г рн.	690	690	0	0
Плановий рівень рентабельності, %	24	25	1	4
Середній чек, грн./особу	560	530	-30	5
Кількість столів, шт.	1360	1360	-	-
Нормативна кількість змін, шт.	2	2	-	-
Нормативна чисельність персоналу в зміні, осіб.	64	45	-19	30
Кількість ресторанів, шт.	34	34	-	-
Норма списання продукції, %	19	10	-9	-47
Ставка торгової націнки, %	400	400	-	-
Торгова націнка, тис. грн.	2271	1755	-516	23
Середньомісячна плата 1	16	16	-	-
Планова сума доходу, тис. грн.	2920	2760	-160	5
Кількість відвідувачів в мережі ресторанів, тис. осіб	5200	5207	7	-
Кількість посадок, шт.	10	10	-	-
Средньоспискова чисельність персоналу, шт.	4354	3060	-1294	30
Заробітна плата і страхові внески, тис. грн.	1087	764	-323	30
Матеріальні витрати, тис. грн.	904	1005	101	11
Закупівельна вартість продукції, тис. грн.	350	729	379	108
Сума списання продукції, тис. грн.	554	276	-278	50
Інші витрати, тис. грн	494	301	-193	19

Використовуючи нормативне значення чисельності персоналу у зміні, підприємство скоротить витрати на заробітну плату та страхові внески на 30%, що позитивно позначиться на досягненні запланованого прибутку. На даний момент підприємство втрачає прибуток через неправильний розподіл робочої сили. З урахуванням скорочення витрат на заробітну плату та страхові внески, закупівельна вартість продуктів може бути збільшена на 108%, що дає можливість підприємству купувати якісніші продукти. У той же час модель передбачає зменшення списання продуктів на 50%. Це зниження розраховане з використанням норми списання продуктів у розмірі 10% від витрат мережі ресторанів. Завдяки такому розподілу витрат матеріальні витрати збільшаться лише на 11%.

Таким чином, застосування нормативного методу фінансового планування діяльності ТОВ «Брати» дозволить виявити «вузькі» місця у роботі ресторанів та скласти план заходів щодо підвищення ефективності. Запропонована модель дозволяє розрахувати заплановану суму витрат на рік для досягнення встановленої суми планового прибутку. Застосування розробленої системи фінансового планування діяльності створить передумови досягнення мережі ресторанів «Брати» поставлених цілей, представлених у скорочення витрат і збільшенні операційного прибутку.

Розроблений нормативний метод планування та прогнозування показників діяльності для ТОВ «Брати» базується на використанні обґрунтованих нормативів. Розробці нормативів передував глибокий аналіз діяльності підприємства за 2020-2022 роки. За підсумками ТОВ «Брати» доцільно закріпити розробку конкретних нормативів за певними структурними підрозділами управління.

Запропоновані нормативи стають основою планування доходів та витрат мережі ресторанів. Для цього запропоновано модель розрахунку

доходів та витрат організації.

У таблиці 5 представлено прогнозний розрахунок ефективності діяльності ТОВ «Брати» на 2023 рік.

Таким чином, прогноз діяльності ТОВ «Брати» на 2023 рік включає: збільшення доходу підприємства на 140 тис. грн., собівартості продажів на 106 тис. грн., прибутку від продажів на 19 тис. грн., чистого прибутку на 23 тис. грн.

Таблиця 5

Прогнозний розрахунок ефективності діяльності ТОВ «Брати» на 2023 рік, тис. грн.

Найменування показника	Значення показника			Відхилення		
	2020 план	2021 факт	2022 план	2022 факт - 2022 план	2023 план - 2022 план	2023 план - 2022 факт
Дохода	2760	2808	2948	48	188	140
Собівартість продаж	2498	2126	2232	-72	34	106
Управлінські і комерційні розходи	308	294	308	86	100	14
Прибуток від продаж	271	388	407	34	53	19
Інші доходи і розходи	419	146	153	-190	-182	7
Прибуток до податків	690	534	560	-156	-129	26
Чистий прибуток	552	479	502	-73	-49	23
Рентабельність продаж, %	25	14	25	-11	0	11

Зростання показників діяльності мережі ресторанів ТОВ «Брати» було заплановано в умовах самоізоляції громадян та підвищеної готовності Тернопільської області до поширення COVID-19. В реальних умовах, що обмежують роботу кафе та ресторанів, єдиним вірним рішенням, що дозволяє зберегти бізнес, для ТОВ «Брати» стало переорієнтування на доставку готових страв. Це стало гарною можливістю для зростання та розвитку, оскільки керівництво мережі зуміло оперативно організувати усі робочі процеси. Цей захід особливо актуальний з урахуванням збільшення попиту на доставку їжі, яке

відзначають усі профільні послуги. Доставка готової їжі організована через сервіси Instagram.

Отже, виконане дослідження дозволило виявити перелік показників, що використовують характеристики ефективності ресторанного бізнесу. Визначено перелік вихідної інформації та порядок розрахунку показників. Виявлено залежність показників від різних факторів. Обґрунтовано доцільність використання у фінансовому плануванні діяльності мережі ресторанів нормативного методу.

Одна з основних функцій управління організацією – фінансове планування та прогнозування. Фінансове планування взаємодіє з іншими функціями управління, такими як організація та координація діяльності, контроль, регулювання та стимулювання.

Процес фінансового планування організовує процес реалізації цілей підприємства. Результатом процесу фінансового планування є досягнення до кінця планового періоду зазначених показників.

Розгляд теоретичних основ фінансового планування дозволив виділити та охарактеризувати методи фінансового планування та прогнозування організації.

Метою будь-якої комерційної організації є отримання максимальної прибутку. Основну суму прибутку комерційна організація планує одержати від операційної діяльності. Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства з виробництва продукції та торгівлі товарами.

Виконане дослідження теоретичних основ фінансового планування та прогнозування дозволяє сформулювати висновок про те, що при виборі методу планування підприємств ресторанного бізнесу як інструменту управління діяльністю необхідним є виявлення специфіки діяльності організації, виконання детального аналізу показників, що характеризують її ефективність.

Виконане дослідження дозволило виявити специфічні особливості ресторанного бізнесу:

- мобільність;
- особливі вимоги до приміщень;
- коротка тривалість фінансового циклу;
- великий ринок трудових ресурсів;
- незначні витрати на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів;
- складність планування потоку клієнтів.

Операційна діяльність ресторанів приносить більшу частину доходів і є основним видом діяльності організації. Операційна діяльність орієнтується ринку клієнтів і вимагає постійних вкладень у господарські операції.

Фінансове планування та прогнозування доходів ресторанного бізнесу полягає у плануванні доходу ресторану. Для фінансового планування доходів у ресторанах нині використовується метод екстраполяції. Планова сума доходів визначається з урахуванням аналізу даних попередніх періодів. Дохід ресторану залежить від кількості відвідувачів та суми середнього чека. При плануванні доходу знаходять добуток планових значень даних показників.

Фінансове планування витрат ґрунтується на результатах аналізу витрат за попередні періоди.

Аналіз особливостей формування витрат у ресторанному бізнесі показав, що матеріальні витрати та заробітна плата займають найбільшу вагу у витратах ресторану. Необхідно проводити щомісяця інвентаризацію та працівникам кухні суворо дотримуватися калькуляційних карток.

Виявлено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування фінансового результату операційної діяльності. При пошуку шляхів

збільшення фінансового результату необхідно звертати увагу на внутрішні чинники: знижувати собівартість та підвищувати якість продукції, впроваджувати нові технології виробництва та ефективно використовувати ресурси виробництва та реалізації.

Виявлені особливості ресторанного бізнесу, – неможливо застосовувати для оцінки ефективності операційної діяльності ресторанів загальноприйняті показники.

Аналіз оцінки ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу виявив специфічні показники ефективності ресторанного бізнесу. У кожного показника існують переваги та недоліки, але в оцінці ефективності необхідно аналізувати їх значення в сукупності з іншими показниками.

Отже, виконане дослідження дозволило виявити перелік показників, що використовують специфічні характеристики ефективності ресторанного бізнесу. Визначено перелік вихідної інформації та порядок розрахунку показників. Виявлено залежність показників від різних факторів. Обґрунтовано доцільність використання у фінансовому плануванні діяльності мережі ресторанів нормативного методу.

Проблема фінансового планування діяльності залишається однією з найскладніших. В даний час ТОВ «Брати» для фінансового планування діяльності використовує метод екстраполяції.

Під час розробки моделі планування операційної діяльності ТОВ «Брати» виконано аналіз поточного стану підприємства. Виявлено негативну динаміку операційного прибутку підприємства через зростання змінних витрат. Визначено статті видатків, які необхідно скорочувати для збільшення операційного прибутку. У свою чергу, повна собівартість продукції ресторану визначається значенням встановлених та розрахункових показників.

У ході дослідження виявлено показники, що характеризують ефективність операційної діяльності ресторанів. Показники диференційовані на дві групи:

– нормативні показники, значення яких встановлюються самою організацією, з інтересів власника підприємства, специфіки господарської діяльності;

– показники, значення яких визначаються розрахунковим шляхом.

У роботі наведено процедури встановлення значень нормативних показників, подано формули розрахунку показників, що визначаються розрахунковим шляхом.

Використання запропонованої моделі для розрахунку показників діяльності ТОВ «Брати» за 2022 р. та порівняння отриманих розрахункових значень показників з фактичними дозволяють зробити висновок про те, що для досягнення планового прибутку плановий рівень доходу ТОВ «Брати» міг становити на 5% менше, ніж був встановлений у звітному періоді. При умові дотримання нормативного значення чисельності персоналу в зміні підприємство могло скоротити витрати на заробітну плату та страхові внески на 30%, що позитивно позначиться на досягненні запланованого прибутку.

Представлена модель передбачає досягнення прибутку у розмірі 25% від суми доходу. Розраховано всі показники, які впливають на досягнення необхідного результату.

Значення середнього чека та кількості посадок за день допоможуть ресторанам правильно спланувати навчання персоналу, зонувати зал.

Скорочення кількості працівників на 30% дозволить підприємству, без зниження якості обслуговування, досягати запланованих показників. Зниження витрат на списання продуктів дозволить підприємству поліпшити якість продуктів, що закуповуються, і тим самим поліпшити якість продукції, що випускається, у всій мережі

ресторанів. З урахуванням скорочення витрат на заробітну плату та страхові внески, закупівельна вартість продуктів може бути збільшена на 108%, що дає можливість підприємству закуповувати якісніші продукти. У той же час дана модель передбачає зменшення списання продуктів на 50%. Це зниження розраховане з використанням норми списання продуктів у розмірі 10% від виторгу мережі ресторанів. Завдяки такому розподілу витрат матеріальні витрати збільшаться лише на 11%.

Застосування нормативного методу планування операційної діяльності ТОВ «Брати» дозволить виявити «вузькі» місця у роботі ресторанів та скласти план заходів щодо підвищення ефективності. Запропонована модель дозволяє розрахувати заплановану суму витрат на рік задля досягнення встановленої суми планового прибутку. Використання моделі планування дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємств ресторанного бізнесу.

Застосування розробленої системи планування операційної діяльності створить передумови для досягнення ТОВ «Брати» поставленої мети, спрямованих на скорочення витрат і збільшення операційного прибутку.

Список використаних джерел:

1. Алексеев А. А., Мельник П. В., Костіна Н. І. Моделювання фінансів: монографія. Ірпінь: ДПА. 2002. 224 с.
2. Андросова Т. В., Власова Н. О., Михайлова Н. В., Круглова О. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 144 с.
3. Артус М. М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. *Фінанси України*. 2005. № 5. С. 54–60.
4. Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінцицький В. М. Методологія соціально-економічного пізнання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 352 с.

5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 280 с.
6. Багацька К. В. Перспективи застосування індикативного фінансового планування на підприємствах. *Наукові праці НУХТ*. 2011. №41. С. 188–193.
7. Баженова Ю. Б. Стійкий розвиток економічних систем як основа макроекономічної стабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 1 (92). С. 77–82.
8. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. Київ: КНТЕУ, 2009. 754 с.
9. Башнянин Г. І. Про періодичну матрицю економічних систем. Львів: Вид-во Львівської комерц. академії, 2003. 116 с.
10. Безчасний Л. К. Про методологію пізнання і управління процесом економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. № 3-4. С. 2–9.
11. Бердинець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 352 с.
12. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування: навч. посіб. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 463 с.
13. Бочко О. Ю., Проскура В. Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 218 с.
14. Васюренко О., Подчесова В. Ціна кредитних ресурсів як ключова складова системи управління кредитним ризиком. *Банківська справа*. 2008. №1 С. 30.
15. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 778 с.
16. Вітлінський В. В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності. *Фінанси України*. 2003. № 3. С. 3–9.

17. Воробйов Ю. М. Фінансовий механізм у системі управління підприємством. *Вісник КНУ. Серія «Економіка»*. 2004. Вип. 71. С. 7.
18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
19. Грідчина М. В. Фінанси: теоретичні основи: підручник / М. В. Грідчина, В. Б. Захожай, Л. Л. Осипчук та ін; за ред. М. В. Грідчиної, В. Б. Захожая. Київ: МАУП, 2002. 312 с.
20. Гузенко О. П. Фінансове планування на промислових. Фінанси України. 2003. № 11. С. 73–76.
21. Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 186–195.

1.6. Ways of comprehensive improvement of restaurant brand promotion

Шляхи комплексного удосконалення просування бренду ресторану

В сучасних умовах для успішного функціонування та розвитку ресторанного бізнесу недостатньо мати лише бездоганні бізнес-процеси. Зважаючи на швидкий технологічний прогрес і суспільні зміни, для ресторану «Порядний Газда» вкрай важливо швидко адаптуватися до нових обставин і приймати обґрунтовані рішення. Ефективний розвиток бренду «Порядний Газда» залежить як від якості системи управління, так і від ефективності виробничої системи.

Створення ефективної системи управління, яка відповідає стратегічним цілям, є важливою відповідальністю керівництва ресторану «Порядний Газда», оскільки вибір інструментів покращення є унікальним для кожної організації, що визначає найбільш ефективні методи для своїх конкретних потреб.

Удосконалюючи організаційні та інституційні аспекти ресторану «Порядний Газда», важливо взяти до уваги впровадження системи управління якістю персоналу, яка зосереджується на вдосконаленні різних навичок і якостей найманих осіб. Зокрема, при створенні системи якості обслуговування персоналу ресторану метою є створення керованої підсистеми, яка відповідає основним цілям підприємства. Управління якістю персоналу діє на кількох рівнях, що вимагає розподілу обов'язків між різними учасниками для забезпечення скоординованих зусиль [5].

При впровадженні практик управління якістю ресторану «Порядний Ґазда» важливо дотримуватися системного підходу, заснованого на кількох ключових принципах, що відображено на рис. 1.



Рис. 1. Основні принципи удосконалення управління якістю продукції та послуг ресторану «Порядний Ґазда»

Дотримуючись цих принципів ресторан «Порядний Ґазда» може ефективно впроваджувати методи управління якістю.

Управління якістю послуг, що надаються обслуговуючим персоналом, є процесом, який несе в собі різні складності. Проходження трьох найважливіших етапів залежить від якості наданих послуг:

- Початковий етап передбачає підбір і навчання персоналу.
- Наступний етап зосереджений на стандартизації процесу надання послуг ресторану «Порядний Ґазда».

- Завершальний етап полягає у задоволенні потреб споживачів, що контролюється шляхом аналізу скарг і пропозицій, а також вивчення вподобань клієнтів [5].

Автоматизація повторюваних завдань є основною перевагою сучасних технологій управління. Це дозволить ресторану «Порядний Газда» ефективно розподіляти свій час і ресурси, зосереджуючись на стратегічних елементах своєї діяльності. Спрощуючи різні процеси, такі як системи бронювання столиків і електронні платежі, ці технології не тільки оптимізують операції, але й гарантують безпеку інформації про клієнтів. Запровадження та інтеграція найсучасніших технологій є вирішальними кроками до досягнення успіху в управлінні рестораном [4].

Сучасна ресторанна індустрія сприймає зростання популярності мобільних пристроїв, оскільки вони відкривають нові захоплюючі можливості. За допомогою персоналізованих мобільних додатків клієнти тепер можуть легко бронювати, замовляти послуги та безпосередньо взаємодіяти з рестораном за допомогою своїх смартфонів. Це не тільки підвищує зручність для гостей, але й дозволяє компаніям збирати цінні дані про своїх клієнтів, що дозволяє їм покращити персоналізований досвід і забезпечити високий рівень задоволеності.

Важливим є ефективне використання цих інструментів для збільшення кількості бронювань столів, покращення управління цінами та забезпечення зручності для клієнтів ресторану «Порядний Газда». За допомогою передових технологій, таких як аналітика даних, мобільні додатки та системи керування взаємодією з клієнтами, ресторан матиме можливість створювати ексклюзивні пропозиції для кожного відвідувача. Це може включати персоналізовані пропозиції, ексклюзивні рекламні акції або індивідуальну обробку замовлень. Застосовуючи

такий підхід, рівень задоволеності клієнтів підвищується, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню лояльності до ресторану «Порядний Газда».

Для удосконалення ефективності бренду ресторану «Порядний Газда» важливою є розробка новаторських бізнес-моделей і дослідження мобільних додатків для замовлення їжі, які дозволяють відповідати сучасним тенденціям. Також існує потреба оптимізувати ефективність обслуговування клієнтів шляхом дослідження впровадження таких технологій, як інтелектуальні системи керування чергами та автоматизовані системи замовлення та оплати, ці досягнення спрямовані на підвищення швидкості та якості обслуговування клієнтів.

Розвиток і підтримка прибутковості ресторану «Порядний Газда» вимагає стратегічної спрямованості на вдосконалення асортиментної політики. Щоб залучити й утримати клієнтів, важливо реалізувати оптимізовану стратегію асортименту, яка відповідає потребам. Це дає можливість пропонувати відмінний асортимент продуктів, які справді подобаються споживачам. Запорука вдосконалення асортиментної політики полягає в її оптимізації та регулярному оновленні. Щоб залишатися в авангарді галузі, задовольняти вимоги клієнтів і підтримувати постійний потік доходу, ресторан «Порядний Газда» повинен постійно оновлювати своє меню, пристосовувати його до вподобань своїх клієнтів і запроваджувати інноваційні пропозиції. Успіх і безперебійне функціонування ресторану залежить від його здатності підбирати унікальний асортимент [1].

Асортиментна політика ресторану «Порядний Газда» полягає в прагненні створити ідеальне поєднання продуктів і послуг з метою підвищення ефективності роботи та максимального задоволення потреб клієнтів. Адаптація своєї асортиментної політики до потреб і вподобань потенційних клієнтів є вирішальною для ефективності бренду

ресторану «Порядний Газда», оскільки добре підібраний вибір продуктів є важливим для залучення та утримання клієнтів. Однак важливо дотримуватися балансу та уникати пропозиції занадто великої кількості різних продуктів у різних категоріях. Наявність надмірного асортименту може призвести до псування та відходів. З іншого боку, якщо асортимент товарів занадто обмежений або вузький, існує ризик втрати клієнтів на користь конкурентів, які пропонують кращий асортимент. Тому ресторану «Порядний Газда» вкрай важливо ретельно продумувати та коригувати асортиментну політику відповідно до вітчизняних реалій та вподобань цільової аудиторії. Отже на діяльність ресторану негативно впливає впливає як надмірна, так і недостатня різноманітність варіантів вибору страв, що відображено на рис. 2.



Рис. 2. Наслідки недосконалої асортиментної політики для прибутку ресторану «Порядний Газда»

Як видно з рис. 2. на ресторан негативно впливає як дефіцит, так і надлишок асортименту, оскільки обидва сценарії призводять до додаткових збитків, які впливають на прибутковість.

Асортиментна політика ресторану «Порядний Газда» буде ефективною, коли існує оптимальне співвідношення між широтою і глибиною товарної пропозиції. Ширина асортименту означає кількість доступних груп продуктів, таких як напої, страви та закуски. Глибина асортименту, з іншого боку, представляє загальний асортимент товарів у кожній групі.

У сучасному конкурентному середовищі асортиментні рішення ресторану «Порядний Газда» мають вирішальне значення для забезпечення безперебійної роботи ресторану та задоволення вимог споживачів. Щоб отримати прибуток на цьому конкурентному ринку, ресторанам необхідно адаптувати свій асортимент до вподобань і смаків своїх прямих клієнтів. У результаті ресторани повинні реагувати на потреби споживачів і прагнути задовольняти їхні бажання якнайкраще [4].

Основним напрямком удосконалення та підвищення ефективності ресторанного господарства є покращення асортиментної політики. Ресторан «Порядний Газда» повинен впроваджувати кілька стратегій при розробці своєї асортиментної політики, що включають:

- визначення продуктів, які користуються найбільшим попитом серед їхніх споживачів;
- пріоритетність потреб основної цільової групи споживачів при визначенні більшості їх асортименту;
- використання сучасних методів для аналізу та оптимізація асортименту;
- вивчення світових інновацій для розширення асортименту в ресторанах;

- оптимізація структури асортименту з своєчасним оновленням.

Основна вимога до вдосконалення асортиментної політики ресторану «Порядний Газда» полягає в активному виконанні інноваційних починань, які сприятимуть розробці нових пропозицій. Однак необхідно акцентувати увагу на закарпатській кухні, використовуючи автентичні рецепти, зібрані від місцевого населення, особливо старшого покоління.

Використовуючи місцеві інгредієнти, ресторан «Порядний Газда» можуть надати справжні враження як іноземним, так і вітчизняним туристам, дозволяючи їм зануритися в місцеву культуру та створити особливу ідентичність. Досягти цього можна через споживання місцевих страв, а також ознайомлення з традиціями, технікою приготування, манерами за столом та загальним ставленням до їжі. Такий підхід заохочує відвідувачів демонструвати власну автентичність, охоплюючи багату кулінарну спадщину України.

При формуванні ефективної асортиментної політики ресторану «Порядний Газда» важливо дотримуватися кількох основних принципів, що відзначені в табл. 1.

Таблиця 1

Принципи ефективної асортиментної політики ресторану «Порядний Газда»

Принцип	Особливості
Принцип систематичності	підкреслює необхідність розгляду всіх заходів з управління ареалом у взаємозв'язку.
Принцип гнучкості	підкреслює важливість оперативного реагування на зміни ринкових умов
Принцип науковості	підкреслює, що управлінські рішення щодо асортименту повинні ґрунтуватися на об'єктивній, повній і достовірній інформації про стан і перспективи розвитку
Принцип ефективності	формування асортименту повинно базуватися на очікуваній прибутковості та потенційному розмірі прибутку.

Також створення бренду ресторану «Порядний Газда» як роботодавця є важливим, оскільки це безпосередньо впливає на їх здатність залучати, утримувати та мотивувати професіоналів вищого рівня. Знайти особистий і професійний розвиток разом із глибоким значенням у своїй професії – це прагнення, яке не можна недооцінювати. Враховуючи нинішні обставини зниження найму та скорочення штатів, ресторану «Порядний Газда» вкрай необхідно розробити стратегію брендингу роботодавця. Ця стратегія в першу чергу має бути зосереджена на створенні ефективних каналів зв'язку, створенні привабливого контенту, реалізації програми бренду та сприянні міцній корпоративній культурі. Щоб забезпечити успішне планування внутрішньої комунікації, необхідно дотримуватися певних ключових принципів. При формуванні стратегії внутрішньої комунікації, важливо підтримувати довгострокову перспективу та встановити конкретні цілі, які відповідають цінностям ресторану «Порядний Газда». Стратегічні зовнішні комунікації включають кілька важливих компонентів, зокрема, співпрацю з рецензентами та ефективне управління як позитивною, так і негативною інформацією про роботодавця. Важливою є реалізація маркетингових кампаній, взаємодія зі ЗМІ за допомогою прес-конференцій, статей і промов, а також активна участь у соціальних мережах.

В результаті підвищується ефективність праці, збільшуються продажі, підвищується моральний дух внутрішньої команди, а також задоволеність клієнтів і споживачів ресторану «Порядний Газда». Ці позитивні результати підкреслюють важливість управління брендом роботодавця як невід'ємної частини стратегії управління персоналом ресторану «Порядний Газда».

Також доцільним є створення загальнодержавної франчайзингової системи ресторану «Порядний Газда» і зміцнити зв'язки з місцевими

фермами та харчовими підприємствами. Важливо розвивати культурно-освітні кластери, відомі як креативні простори та коворкінги на спеціально відведених площах ресторану «Порядний Ґазда». Доцільно забезпечити приготування страв на очах у клієнтів із свіжих продуктів, отриманих із місцевих ферм [2, с. 629].

Таким чином, головна мета стратегії розвитку бренду ресторану «Порядний Ґазда» роботодавця полягає в тому, щоб підвищити привабливість виключно кваліфікованих кандидатів, зменшити витрати, пов'язані з наймом кваліфікованого персоналу, утримати талановитих співробітників і мінімізувати рівень плинності кадрів, а також сприяти більшій залученості працівників у відповідності з стратегією та корпоративною культурою ресторану «Порядний Ґазда». Запроваджуючи добре продуману асортиментну політику, ресторан «Порядний Ґазда» має потенціал збільшити обсяг продажів за рахунок оптимізованих пропозицій продуктів. Цей стратегічний підхід не тільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності завдяки відмінному асортименту, але також дозволяє залучити нові сегменти клієнтів. Ефективна асортиментна політика ресторан «Порядний Ґазда» може призвести до покращення оборотності запасів і зниження витрат, що в підсумку призведе до підвищення прибутковості ресторану.

В сучасному конкурентному середовищі організація роботи ресторану повинна ставити на перше місце залучення та утримання клієнтів. Якість послуг охоплює різні характеристики процесу та умови, які гарантують виконання встановлених або запропонованих вимог споживачів. Розвиток сфери послуг і підвищення її ефективності в задоволенні потреб тісно пов'язані з інноваціями. Для успішного розвитку ресторану «Порядний Ґазда» необхідно внести суттєві зміни в застосовувані технології, створені організаційні структури та управління всіма процесами [6, с. 142].

Інноваційні процеси стають все більш важливими для ресторану «Порядний Газда», спрямовані на забезпечення конкурентної переваги та задоволення запитів споживачів на першокласні послуги. У сучасній індустрії гостинності успіх ресторанів значною мірою залежить від ефективності та надійності їхніх комп'ютерних систем, комунікаційних мереж та іншої технологічної інфраструктури. Щоб повністю скористатися перевагами, які пропонують ці інновації, а також захистити від потенційних невдач, спричинених будь-якими суттєвими недоліками в цих системах, ресторану «Порядний Газда» необхідно запровадити надійну, всеохоплюючу та сучасну стратегію інновацій.

Для того, щоб інноваційна стратегія давала оптимальні результати, вона має бути бездоганно інтегрована в загальну бізнес-стратегію. Вкрай важливо підходити до впровадження інноваційних рішень з прискіпливою увагою до деталей, щоб запобігти будь-яким потенційним помилкам. Метою інноваційної стратегії ресторану «Порядний Газда» є визначення необхідних інструментів для успішного бізнесу та ефективна стратегія їх початкової інтеграції або вдосконалення з часом.

Оцінка відіграє вирішальну роль у визначенні ключових сфер діяльності ресторану та поступовому виключенні різних компонентів його новаторського підходу. Після встановлення цих пріоритетів стратегію інновацій можна задокументувати та бездоганно інтегрувати в комплексний план змін ресторану «Порядний Газда» [2].

Інноваційний підхід забезпечує чітке розуміння прогнозованих витрат на інновації протягом кількох років, враховуючи очікуване зростання бізнесу. Це дозволяє точніше скласти бюджет і розширює управлінську інформацію. Крім того, ця стратегія значно мінімізує ризик банкрутства. Реалізація ретельно розробленого набору винахідницьких

стратегій дозволить ефективно знизити витрати, зменшити ризики та підвищити загальну ефективність ресторану «Порядний Газда».

Новітні технологічні досягнення в ресторанній індустрії відкривають численні перспективи для зниження витрат ресторану «Порядний Газда», максимізації прибутків і дозволяють власникам досягти безпрецедентного рівня фінансового успіху.

Ресторан «Порядний Газда» може підвищити рівень комфорту своїх відвідувачів, впровадивши системи безконтактної оплати. Наявність сайтів чат-ботів має вирішальне значення, оскільки вони пропонують цілодобову допомогу щодо поширених запитань. Будь-які складні запити можна безперешкодно передати наявному співробітнику. Ця ефективна система гарантує, що гості отримають оперативні відповіді, а співробітники мають зручність посилатися на початкову бесіду для отримання інформації.

Зростаюча доступність віддаленої роботи та зростаюча кількість людей, які займаються кар'єрою фрілансерів, призвели до різкого зростання попиту на технічні зали та інші коворкінги.

Ресторанна індустрія постійно стає свідком появи інноваційних технологій, зокрема, основними є наступні інновації:

- основна увага приділяється створенню інноваційних страв та їх унікальній презентації клієнтам, з акцентом на приготуванні їжі;
- залучення клієнтів, комунікація та онлайн-бронювання як частина процесів маркетингу та управління;
- розширення організації шляхом впровадження інноваційних концепцій ресторану та забезпечення всебічного навчання персоналу новим методам, серед інших ініціатив [6, с. 128].

Важливою серед них є оцифрування та автоматизація бізнес-операцій, що охоплює електронну обробку замовлень, автоматизоване виставлення рахунків клієнтам і використання мобільних додатків для

розміщення замовлень та інших функцій. Ці інноваційні технології не тільки прискорюють процес обслуговування клієнтів, але й полегшують виконання повсякденних завдань для персоналу ресторану «Порядний Газда». Крім того, ІТ-ринок пропонує безліч опцій програмного забезпечення, спеціально розробленого для оптимізації облікових процесів у ресторанній індустрії.

Поширеним прогресом у ресторанній індустрії є впровадження послуг доставки їжі та виносу. Відбувається глобальний зсув у бік віртуальних ресторанів, які спеціалізуються на приготуванні їжі виключно для цілей доставки. Ресторанна індустрія переживає зростаючу тенденцію до впровадження QR-кодів та електронних меню. QR-коди, які є унікальними штрих-кодами, які можна сканувати за допомогою смартфона, надають клієнтам зручний доступ до важливої інформації про ресторан. Це інноваційне використання QR-кодів є дуже ефективною маркетинговою стратегією. Крім того, впровадження електронних меню спрощує взаємодію клієнта з рестораном, дозволяючи дистанційно переглядати меню та робити замовлення без необхідності безпосередньої взаємодії з офіціантом.

Впровадження аудіовізуальних дисплеїв у ресторанах може бути дорогим капіталовкладенням, але воно виявляється дуже ефективним. Інтеграція дисплеїв у різні елементи ресторану, такі як стіни, шафи та столи, слугує унікальним способом захопити клієнтів і покращує загальний дизайн. Модернізований інтер'єр гарантує, що відвідувачі залишаються зацікавленими та заінтригованими. Ці дисплеї мають можливість демонструвати музичні відео, надавати оновлення новин і навіть функціонувати як точки доступу до Інтернету.

Особливості інноваційних технологій ресторанів розкрито в табл. 2.

Таблиця 2

Особливості інноваційних технологій ресторанів

Спрямування інноваційної технології	Характерні риси інноваційної технології
Цифрове меню	Обід у ресторані тепер можна порівняти з інтерактивною грою, яка пропонує відвідувачам можливість вибрати вино з великого списку, визначити калорійність певних страв, миттєво переглянути загальний рахунок під час вибору меню та навіть брати участь у розваг або переглядати Інтернет, очікуючи на своє замовлення.
Створення QR-коду	Безмежний потенціал взаємодії з користувачами в Інтернеті було розкрито зі створенням QR-коду, що відкриває цілий світ маркетингових можливостей. Усі різноманітні досягнення в ресторанній індустрії тепер можна закодувати в QR-коді.
Інноваційні досягнення IT	У сфері ресторанного господарства інтеграція нових інформаційних технологій породжує творчі досягнення. Завдяки науково-технічному прогресу відкривається захоплююче видовище – камера розташована поруч із робочим місцем шеф-кухаря на кухні, що дозволяє відвідувачам спостерігати за його кулінарними здібностями на екранах, зручно розміщених по всій обідній зоні.
Концепція «мобільного офіціанта»	Концепція «мобільного офіціанта» передбачає використання бездротових портативних пристроїв для ефективного прийому замовлень
Фуршетний стіл на конвеєрі	З-під кухонного інструменту безперервно виносяться готові страви. Коли конвеєр проходить повз столи, відвідувачі мають свободу вибирати предмет із конвеєрної стрічки.
Ко-брендинг	Ко-брендинг являє собою гармонійне злиття двох різних сфер торгівлі, що дозволяє відвідувачам не тільки насолоджуватися кулінарним досвідом, але й вести власні бізнес-проекти.
Унікальна система ціноутворення, коли всі товари оцінюються однаково за кілограм	На стільниціях виставлено широкий асортимент страв і делікатесів, з яких покупці можуть вибрати. Після того, як клієнти зробили вибір, вибрані товари кладуть на тарілку та приносять до каси. Потім пластину зважують, і загальну вартість визначають на основі ваги та заздалегідь визначеної фіксованої ціни. Цей метод ціноутворення забезпечує справедливість і простоту для всіх клієнтів.
Концепція роботи ресторану без встановлених цін на їжу та напої.	Це дозволяє відвідувачам визначати власну оплату, відома як «їж і плати, як хочеш».

Доповнена реальність з'явилася як нещодавній прогрес у царині відображення меню ресторанів. Використовуючи цю технологію, тепер гості можуть переглядати тривимірне зображення страви на своїх смартфонах, просто навівши камеру на позначену етикетку. Ця

інноваційна функція дозволяє комплексно розглядати блюдо з різних боків, що дозволяє приймати зважені рішення щодо його покупки. Завдяки доповненій реальності гості можуть попередньо переглядати зовнішній вигляд страв ресторану «Порядний Газда» без необхідності фізично відвідувати ресторан, що робить її цінним рішенням для покращення враження від банкету. Використовуючи можливості інтерактивної таблиці, таких ситуацій можна уникнути. Ця ультрасучасна мультимедійна модель дозволяє клієнтам ретельно вибирати бажану страву, отримувати відповідну інформацію про неї, негайно робити замовлення, яке негайно надсилається на кухню, налаштовувати дизайн столу, переглядати відео або навіть налаштовуватися на пряму трансляцію процесу підготовки до замовленої вечері.

Клієнт ресторану тепер має можливість самообслуговування, що дозволяє помітно скоротити час, необхідний для оформлення замовлення. Цей інноваційний підхід не тільки забезпечує зручність для гостей, але також дозволяє значно заощадити витрати на робочу силу та покращити роботу ресторану «Порядний Газда» [5, с. 11].

Зростання конкуренції, очікування клієнтів і поява нових викликів вимагають вивчення нових підходів до ресторанної індустрії. Впровадження інноваційних технологій ресторану «Порядний Газда» допомагає підвищити ефективність його роботи. Наразі фокус інноваційних технологій у ресторанному бізнесі – автоматизація, діджиталізація, онлайн-замовлення, креативна презентація страв та доставка їжі клієнтам. Ці технології революціонізують ресторанну індустрію та сприяють підвищенню ефективності роботи, надаючи чудове обслуговування клієнтів [3, с.190].

В сучасних умовах ресторанна індустрія зосереджена на впровадженні сучасних досягнень, спрямованих на підвищення

зручності гостей, покращення якості обслуговування, оптимізацію роботи ресторану «Порядний Газда» та скорочення витрат на робочу силу. Ресторанний сектор має найбільш перспективний потенціал для інноваційних починань. Це пов'язано, насамперед, зі швидким зростанням галузі та суттєвими трансформаціями на ринках послуг ресторанного бізнесу [5, с.12].

Важливе значення має оцінка пріоритетів та поступове виділення різних складових у інноваційній стратегії ресторану «Порядний Газда». Після встановлення пріоритетів інноваційна стратегія може бути офіційно зафіксована та інтегрована в комплексний план організаційної трансформації. Існує кілька переваг, пов'язаних із впровадженням інноваційного підходу. Крім того, ця стратегія пропонує чітке та довгострокове бачення прогнозованих витрат на інновації, узгоджуючи їх із очікуваним зростанням ресторану «Порядний Газда», що дозволяє точніше скласти бюджет, покращує управлінську інформацію та мінімізує ризик фінансової неспроможності. Впроваджуючи ретельно розробленої систему інноваційних рішень, ресторан «Порядний Газда» можуть ефективно знизити витрати, знизити ризики та підвищити загальну ефективність роботи.

Ресторан «Порядний Газда» може досягти підвищеної прибутковості, використовуючи інноваційні технології в різних сферах, таких як складне програмне забезпечення, обслуговування гостей і маркетинг. Ця передова готельна технологія не лише надає можливості для економії коштів, але й дозволяє досягти нових рівнів прибутковості.

Поступальне зростання сектору гостинності зосереджується на створенні передових технологій, які ефективно залучають велику клієнтську базу, максимізують продажі, створюють довіру гостей і культивують сприятливу корпоративну репутацію [2, с. 58].

Розробляючи інноваційну систему якості послуг спеціально для обслуговуючого персоналу в певних сегментах можливо спрямувати увагу відповідальних спеціалістів ресторан «Порядний Газда» на основні цілі впровадження системи управління якістю [5].

Водночас для існуючої системи управління обслуговуючим персоналом вкрай важливо неупереджене дотримання міжнародного стандарту якості ISO 9001. Основним підходом до забезпечення якості послуг є стандартизація, яка відіграє важливу роль в управлінні, встановлюючи норми та правила у формі юридично обов'язкових документів. Кінцевою метою систем якості послуг є відповідність стандартам ISO 9001, які визначають глобальні вимоги до якості.

Важливою пропозицією для ресторан «Порядний Газда» є прийняття ефективних стандартів управління, які практикують відомі ресторани організації в усьому світі. Для цього потрібно зібрати команду кваліфікованих менеджерів і спеціалістів, для яких пріоритетом є якісне обслуговування клієнтів [9].

Для забезпечення довгострокового успіху ресторану «Порядний Газда» вкрай важливо підвищувати якість обслуговування клієнтів і вдосконалювати кваліфікацію обслуговуючого персоналу. Необхідна розробка комплексної моделі, яка охоплює як структурні, так і функціональні аспекти системи управління якістю, з акцентом на досягнення досконалості в цих сферах. Завдяки їй впровадженню ресторан «Порядний Газда» прагне покращувати свій економічний стан, розширювати сегмент ринку, постійно підвищувати якість обслуговуючого персоналу та продуктивність праці, уважно стежити за можливим зниженням якості обслуговуючого персоналу.

Основними факторами, що сприяють успішній роботі ресторану, є підбір персоналу з урахуванням його досвіду, професійних навичок і кваліфікації. Крім того, слід приділити увагу догляду за інтер'єром і

зовнішнім виглядом обслуговуючого персоналу. Також важливо, щоб персонал ресторану володів необхідними навичками роботи з сучасним обладнанням. Не менш важливими факторами є організація, виробництво, технологія, стандарти якості послуг і обслуговування. Важливу роль відіграє імідж закладу та конкурентоспроможність обслуговуючого персоналу, а також міжнародний досвід [5].

Щоб забезпечити динамічний розвиток і підвищення ефективності ресторану «Порядний Газда», важливо використовувати інноваційні технології, особливо в умовах постійних економічних змін на ринку. В даний час підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють моніторингу та аналізу якості обслуговування, що надається їх персоналом.

Ресторан може використовувати впливовий маркетинг для просування свого бренду, співпрацюючи з впливовими людьми, які є людьми з сильною присутністю в соціальних мережах, таких як Instagram або TikTok, і мають значну кількість підписників. Ці впливові особи можуть допомогти ресторанам охопити ширшу аудиторію та залучити потенційних клієнтів, рекламуючи продукти свого меню та ділячись своїм досвідом у ресторані. Ось кілька ефективних порад щодо маркетингу впливу в ресторанній індустрії:

Визначення правильних впливових людей: шукайте фуд-блогерів, впливових людей у соціальних мережах або навіть місцевих знаменитостей, які мають сильну присутність на таких платформах, як Instagram або TikTok. Зверніть увагу на кількість їхніх підписників, рівень залученості та те, чи їхній вміст відповідає бренду вашого ресторану. Співпраця з відповідними впливовими особами може допомогти вам охопити ширшу аудиторію та залучити потенційних клієнтів у ваш ресторан.

Побудова справжніх стосунків. Побудова справжніх стосунків із

потенційними та лояльними клієнтами має вирішальне значення для успіху будь-якого ресторанного маркетингу. Взаємодія з інфлюенсерами не тільки демонструє вашу підтримку їхньої роботи, але й підвищує ймовірність того, що вони помітять ваш ресторан і розглянуть можливість співпраці.

Створення привабливого контенту. Співпраця з впливовими особами може допомогти створити привабливий контент, як-от публікації в блогах, публікації в соціальних мережах і фотографії їжі, які створюють позитивні відгуки та маркетинг із вуст в уста. Це може допомогти підвищити залученість клієнтів і впізнаваність бренду, сприяючи лояльності клієнтів і поновленню бізнесу.

Використання платформи соціальних мереж: такі платформи соціальних мереж, як Instagram і Facebook, надають чудові можливості для демонстрації візуально привабливих фотографій їжі та залучення цільової аудиторії, заохочуючи залучення та залучаючи потенційних клієнтів.

Розповідь: розповідь — це потужний інструмент ресторанного маркетингу, який дозволяє компаніям значуще взаємодіяти зі своєю цільовою аудиторією. Ділячись історіями своїх страв, власники ресторанів можуть спілкуватися з потенційними клієнтами на більш глибокому рівні, викликаючи цікавість і створюючи незабутні враження.

Інфлюенсер-маркетинг може допомогти ресторанам досягти своїх бізнес-цілей шляхом підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і підвищення лояльності клієнтів. Співпрацюючи з людьми, які впливають на харчування, ресторани можуть охопити більше людей і залишатися конкурентоспроможними в ресторанній індустрії, що постійно змінюється.

Поширені помилки ресторанів під час впровадження інфлюенсерського маркетингу включають:

Не можна визначити правильних впливових осіб: ресторани повинні співпрацювати з впливовими особами, які резонують з їхньою цільовою аудиторією, мають сильну присутність на таких платформах, як Instagram або TikTok, і мають позитивні відгуки про ресторани, з якими вони раніше співпрацювали.

Не побудова справжніх стосунків: Побудова справжніх стосунків із потенційними та лояльними клієнтами має вирішальне значення для успіху маркетингової стратегії будь-якого ресторану. Взаємодія з впливовими особами не тільки демонструє підтримку їхньої роботи, але й підвищує ймовірність того, що вони помітять ваш ресторан і розглянуть можливість співпраці

Поширення лише рекламного вмісту. Поширення лише рекламного вмісту про послуги та пункти меню ресторану може не зацікавити потенційних клієнтів. Додавання цікавого чи інформативного вмісту, який безпосередньо не стосується ресторану, може допомогти залучити ширшу аудиторію

Публікація надто великої або надто малої кількості: нерозміщення регулярного вмісту може послабити цінність запам'ятовування, а опублікування надто великої кількості вмісту може перенаситити клієнтів і призвести до того, що потенційні клієнти перестануть стежити за обліковими записами ресторану в соціальних мережах або ігнорують їх.

Нехтування маркетинговими стратегіями нано- та мікро-інфлюенсерів: нано- та мікро-інфлюенсери мають тісний зв'язок зі своїми підписниками, що робить їхній рівень залученості в соціальних мережах високим, а їхні рекомендації більш надійними. Ресторани, які зосереджуються на певній ніші, можуть орієнтуватися на цих впливових людей для реалізації своєї маркетингової кампанії

Відсутність чіткої мети для маркетингової стратегії впливу.

Наявність чіткої мети, як-от підвищення впізнаваності бренду, рівня залученості чи збільшення продажів, має вирішальне значення для успіху маркетингової кампанії впливу.

Без заклику до дії. Заклик до дії допомагає цільовій аудиторії певної рекламної кампанії з впливовими особами виконати бажану дію, наприклад придбати продукт, підписатися на канал або підписатися на профіль. Додавання терміновості разом із закликом до дії в кінці підпису або вмісту допомагає аудиторії негайно вжити заходів

Без аналізу маркетингової кампанії впливу. Аналіз результатів маркетингової кампанії впливу є важливим для вимірювання її успіху. Порівняння результатів із чітко визначеними KPI може допомогти оцінити ефективність кампанії

Вибір впливових осіб на основі підписників, а не рівня залучення: кількість підписників не завжди важлива; коефіцієнт залученості становить. Коефіцієнт залученості забезпечує чесну оцінку якості контенту та того, чи зацікавлені фоловери роботою інфлюенсера

Уникаючи цих поширених помилок, ресторани можуть ефективно використовувати силу маркетингу впливового фактора та охоплювати ширшу аудиторію, залучати потенційних клієнтів і збільшувати свою клієнтську базу.

Таким чином, ресторанна індустрія потребує впровадження інновацій через зростаючий рівень конкуренції між підприємствами. Тому ресторану «Порядний Газда» важливо застосовувати інноваційні практики, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Сучасні клієнти ресторанів стають все більш досвідченими, знайомими з новими технологіями та сприйнятливими до інноваційних моделей споживання. У результаті ресторану «Порядний Газда» необхідно адаптуватися до нових технологій і впроваджувати їх у свій бізнес, оскільки інновації служать потужним інструментом, який створює нові можливості.

Список використаних джерел:

1. Архіпов В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 280 с.
2. Барна М. Ю., Гліненко Л. К. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 5–17.
3. Білан О. В. Застосування брендингу: переваги і недоліки. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2009. № 640. С. 231–235.
4. Біловодська О. А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 234 с.
5. Борщ В. Інновації у ресторанному бізнесі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №4. С.10–12.
6. Володько О., Рогова Н. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 26. С. 42–45.
7. Ворошилова Г. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: прикладний аспект. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26. Вип. 5. С. 41–46.
8. Гаврилюк С. П. Особливості розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 9–18.
9. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. С. 55–60.

10. Галасюк С. С., Кертичак Ю. Ю. Реалії розвитку ресторанного бізнесу України під час війни. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 27-28 квітня 2023 р.). Хмельницький, 2023. С. 363–367.

11. Гевко О. Етапи розроблення стратегії брендингу. *Галицький економічний вісник*. 2011. №1. С.185–197.

12. Гончар Л. О. Формування антикризової моделі розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_12 (дата звернення: 22.01.2024)

13. Горпинченко А. П. Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1. С. 395–402.

14. Гурбик Ю., Долгих А. Класифікація закладів ресторанного господарства в українській науці. *Science, Research, Development*. 2020. № 28. С. 36–37.

15. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.

16. Данилишин Б. Економічний поступ тижня: розвиток наперекір всьому. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/597406_ekonomichniy_postup_tizhnya_rozvitok.html (дата звернення: 01.02.2024)

17. Димитрова С.М. Визначення та аналіз факторів, що впливають на ефективність маркетингової стратегії в брендингу. *Економіка промисловості*. 2016. № 4. С. 109–114.

18. «Порядний Газда». URL: <https://www.poryadniygazda.com/> (дата звернення: 05.01.2024)

19. Ресторанний комплекс «Порядний Газда» URL: <https://restaurant.poryadniygazda.com/> (дата звернення: 05.01.2024)

1.7. The modern doctrine of forming the investment potential of sustainable development of the agri-food sector of the region

Сучасна доктрина формування інвестиційного потенціалу сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону

Сучасний стан агропродовольчого виробництва характеризується хвилеподібним зростанням виробництва, збільшенням обсягів експорту продукції, зростанням конкурентоспроможності у глобальному ринковому середовищі. Водночас спостерігаються повільний розвиток ринкової інфраструктури, зниження рівня ділової активності та соціальних стандартів сільського населення, що негативно впливає на інвестиційні процеси в аграрній галузі [1].

Необхідною умовою забезпечення ефективного розвитку вітчизняних аграрних підприємств та продовольчого виробництва є зміцнення їхнього інвестиційного потенціалу, що сприятиме технічному і технологічному переозброєнню галузі, виробництву якісної й конкурентоспроможної агропродовольчої продукції, підвищенню ефективності управління інвестиціями в аграрній сфері і, як кінцевий результат, забезпечення продовольчої безпеки країни [2]. Таким чином, формування інвестиційного потенціалу аграрних підприємств є нагальною науковою проблемою, вирішення якої забезпечить збалансований розвиток аграрного сектору національної економіки країни.

Дослідження, осмислення, методичне обґрунтування і визначення сутності інвестиційного потенціалу агропродовольчої сфери потребує теоретико-методичного вирішення низки принципів питань, спрямованих передусім на створення моделі підвищення ефективності формування та використання інвестиційного потенціалу підприємств галузі.

Формування та реалізація інвестиційного потенціалу економіки - це процеси, які суттєво впливають на економічний розвиток країни і забезпечують прискорення його темпів на довгострокову перспективу, особливо якщо вони мають інноваційний характер. Успішність реалізації інвестиційного потенціалу у стратегічних сферах (де реалізуються національні пріоритети) позитивно позначається на макроекономічній стабільності та економічному розвитку країни [3].

Визначення сутності інвестиційного потенціалу регіону припускає необхідність уточнення змісту пов'язаних з ним основних категорій інвестиційного процесу. Адже без чіткого й однозначного визначення предмету дослідження неможливо сформулювати критерії та розробити, адекватний економічним реаліям, методологічний апарат оцінки інвестиційного потенціалу в регіоні.

До тлумачення поняття «потенціал» слід підходити двояко: у вузькому і широкому розумінні. У першому випадку - термін «потенціал» походить від латинського слова «*potential*», що в перекладі означає - сила, міць. У другому - сукупність наявних можливостей, ресурсів, засобів, які можуть бути використані для досягнення певної мети [4, с. 467].

Економічна категорія «потенціал» як узагальнююче поняття в широкому науковому вжитку почало використовуватися наприкінці 70-х та на початку 80-х років ХХ ст. В цей час в економічній літературі та словниках з'являється значна кількість термінів пов'язаних із поняттям «потенціал»: економічний, виробничий, природний, трудовий, експортний, інтелектуальний, інформаційний, інноваційний потенціал, потенційні конкуренти, потенційні можливості, як результат тощо. Відповідно, використовують різні тлумачення цього поняття.

Економічна енциклопедія під редакцією С.В. Мочерного [5] подає тлумачення потенціал, як наявність в економічного суб'єкта ресурсів, їх

оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети. [4]. Іншими словами, важливо не кількісно мати ці ресурси, а якісно і вміло раціонально їх використовувати для розвитку національних інтересів економіки України. Професор О.І. Шаблій взагалі згрупував існуючі уявлення про дане поняття за трьома ознаками: носій (субстрат), власність, відношення [6, с.104].

Подібний підхід використовує і В. Приймак, відображаючи функціональний аспект поняття «потенціал» [7, с.9] та розглядаючи його через призму таких ознак як:

- *номінальний аспект* потенціалу, що відображає значення «сукупність» умов, ресурсів тощо;
- *атрибутований аспект*. Трактуючи потенціал як «потужності», «можливості», «здатності». В даному аспекті він характеризує кількісні та якісні його ознаки атрибути потенціалу;
- *релятивний аспект* потенціалу, що відповідає уявленню про потенціал як про «продуктивність» тощо.

Такий підхід зображає співвідношення між потенціалом та його використанням. Певною мірою це є диференціальною характеристикою його ефективності. [6, с.533].

Як показали результати проведених досліджень, інвестиційний потенціал – це не шаблонна формула суми інвестиційних ресурсів плюс можливості їх використання, а особлива комбінація ресурсів.

Здійснений науковий пошук існуючих поглядів дослідників з приводу визначення сутності поняття «*інвестиційний потенціал*» вказує на категоріально-понятійну дискусійність, зокрема щодо його складових елементів у якості комплексу різних ресурсів, сукупності виробничих можливостей, організації підсистем та якісного критерію, що ототожнюється з вартістю підприємства як товару (табл. 1).

Таблиця 1

Диференціація підходів до трактування сутності поняття
«інвестиційний потенціал» за ресурсно-управлінським підходом

Підхід до трактування	Автор	Визначення поняття «інвестиційний потенціал» як -
1	2	3
Комплекс ресурсів	Щербатюк О.	комплекс інвестиційних ресурсів у поєднанні з можливостями, засобами та умовами їхнього залучення і використання в інвестиційній діяльності підприємства [8]
	Заїка С.	сукупність прихованих інвестиційних ресурсів, джерел, можливостей, засобів, запасів, які під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів інвестиційного середовища формуються і починають взаємодіяти для вирішення поставлених стратегічних завдань в результаті інвестиційної діяльності підприємства [9].
	Жулавський А., Гордієнко В., Самофалова О.	трактують його як сукупність інвестиційних ресурсів в поєднанні з можливостями, засобами і умовами їх залучення і використання у інвестиційній діяльності підприємства [10].
Сукупність можливостей	Бережна І.	як запас наявних можливостей інвестиційних ресурсів певного таксономічного рівня, потужність потоку яких щодо продукування інвестиційних доходів-ризиків зумовлена спроможностями інституційного середовища забезпечити безперервність та інтенсивність протікання інвестиційного процесу [11].
	Дресвянніков Д.	сукупна можливість власних і залучених економічних ресурсів забезпечувати при наявності сприятливого інвестиційного клімату інвестиційну діяльність підприємства з метою і масштабах, визначених економічною політикою країни та стратегією розвитку підприємства [12].
	Дідух С.	здатність реалізувати сукупність інвестиційних можливостей щодо генерування додаткових потоків капіталу завдяки мобілізації наявних ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [13].
	Гавриш В., Гулько Л., Драганова Т	поступового свідомого чи несвідомого накопичення інвестиційних можливостей, які не можуть бути реалізовані підприємством миттєво. Інвестиційні можливості можуть, зокрема, бути створені та використані підприємством шляхом мобілізації внутрішніх інвестиційних ресурсів [14].
Комплексна організація	Чорна М., Жувагіна І.,	пропонують інший підхід, згідно з яким інвестиційний потенціал підприємства - це

<i>підсистем</i>	Горіцин Д.	комплексна система, що становить сукупність окремих підсистем (інвестиційно-фінансова та управлінська) [15].
<i>Якісний вираз вартості товару</i>	Шабатура Т.	виступає якісним критерієм оцінювання підприємства як товару, зростання якого свідчить про адекватність ведення економічної діяльності підприємства принципам соціально орієнтованої концепції, що, у свою чергу, сприяє вирішенню економічних проблем, які виникають між ними [16].

Джерело: сформовано автором за відповідними даними.

Визначення наведені в табл. 1 відображають **ресурсно-управлінський підхід**, оскільки підприємство розглядається як сформована система, спроможна здійснювати інвестиційну діяльність та має інвестиційний потенціал для розвитку.

Інвестиційний потенціал агропродовольчого виробництва розглядаємо як сукупність його виробничих ресурсів, в які можуть бути здійснені різні форми вкладень грошових коштів та їх еквівалентів із метою одержання прибутку сільськогосподарськими товаровиробниками і (або) досягнення іншого корисного ефекту (соціального, екологічного). На наш погляд, видова структура інвестиційного потенціалу повинна відображати, з одного боку, процеси виробництва і споживання сільськогосподарської продукції, сировини та продовольства, а з іншого - умови, які забезпечують їх взаємодію та взаємозв'язок [17, с. 55].

У дослідженнях [18, с. 26], «інвестиційний потенціал» характеризують:

- кількість накопичених в економіці інвестиційних ресурсів, що при певних умовах можуть трансформуватися в інвестиції, тобто кількість ресурсів служить базою інвестування;

- сукупність умов, необхідних для залучення даних ресурсів у процес інвестування, що і є визначальним фактором рівня використання інвестиційного потенціалу.

Інвестиційний потенціал визначає можливість підприємства вкладати кошти (капітал) в матеріально-речовинні й особисті фактори виробництва для забезпечення умов нормального відтворення і (чи) одержання очікуваного прибутку. Він є вирішальним фактором економічного зростання, розширення потенційних можливостей підприємства. Інвестиційний потенціал має бути достатнім для повного розширеного відтворення виробництва і подальшого збільшення інвестиційного капіталу підприємства. Фактори, що впливають на інвестиційний потенціал підприємства наведені на рис. 1.

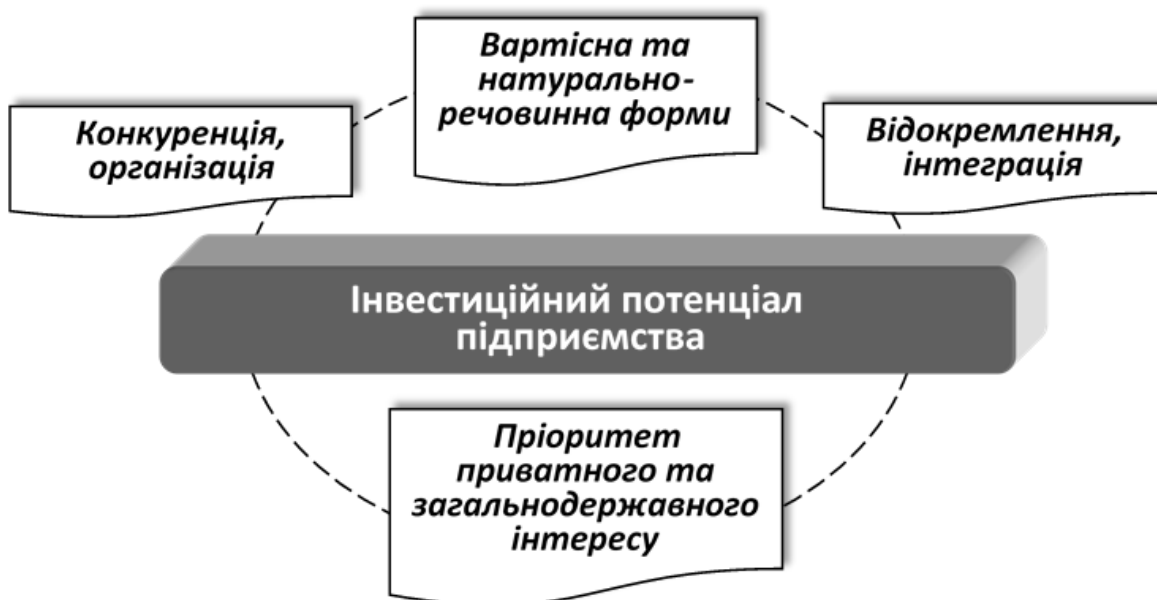


Рис. 1. Фактори, що впливають на інвестиційний потенціал підприємства.

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Дослідження змісту та сутності дефініції «інвестиційний потенціал» не можливе без з'ясування без сутності понять «інвестиційні ресурси», «інвестиційний клімат», «інвестиційні можливості», «інвестиційне середовище», «інвестиційна привабливість» тощо. Теоретичний аналіз сутності цих категорій дозволить визначити та удосконалити їх зміст, а також з'ясувати специфіку взаємозв'язків, які виникають між ними (рис. 2).

У сучасній економічній літературі спостерігається тенденція коли, поняття інвестицій зводять до ототожнення з інвестиційними ресурсами. Під якими розуміють «грошові, матеріальні та нематеріальні цінності, які використовують суб'єктом господарювання у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту» [20], однак, на наш погляд, це не вірно, бо інвестиції - це дія, а інвестиційні ресурси це джерела для формування цих інвестицій, що і доводять результати аналізу поняття інвестицій через призму трьох підходів.

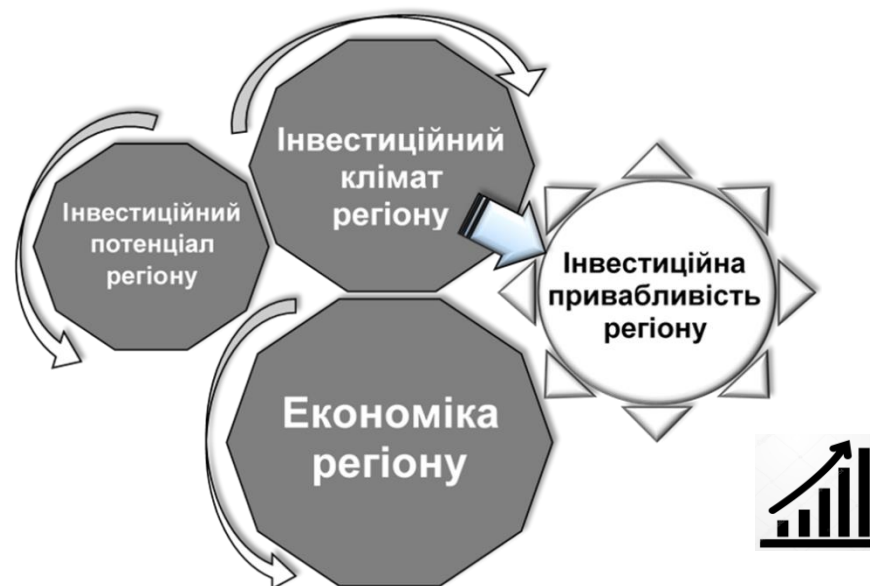


Рис. 2. Взаємозалежність та співвідношення базових категорій інвестиційного процесу галузей регіону.

Джерело: авторська розробка

Незважаючи на те, що інвестиційні ресурси, хоч і досліджуються у різних ракурсах, все одно складають єдине цілісне поняття, яке можна розглядати як на мікро-рівні (підприємства), так і на мезо- та макрорівнях (як ресурси видів економічної та промислової діяльності, регіону, міста та держави). Дискусійним залишається лише питання з'ясування їх структури.

На думку Туріянської М.М., поняття *«інвестиційні ресурси»*, потребує уточнення у таких напрямках, зокрема: 1) це не тільки фінансові, матеріальні, нематеріальні та трудові, а також інтелектуальні, гуманітарні ресурси тощо, які за відповідних умов здатні підвищити або знизити ефективність застосування перших, тобто це і ресурси супроводу; 2) важливим є трансформація інвестиційних ресурсів у інвестиційний потенціал. Це запорука розвитку інвестиційного процесу території.

Отже, *інвестиційні ресурси* – це перелік необхідних ресурсів, що використовуються для здійснення інвестиційної діяльності та є джерелом, що формує наявний інвестиційний потенціал регіону.

Іншою важливою ключовою категорією, якою оперують у визначенні інвестиційного потенціалу є клімат (середовище).

Останніми роками замість поняття «середовище та умови» часто використовують термін «клімат». На наш погляд ці терміни, хоч і близькі за своїми характеристичними ознаками, але розкривають різні за обсягом і відображенням суті проблеми. Поняття *«інвестиційний клімат»* застосовують при аналізі загальної інвестиційної ситуації на макрорівні в цілому. Можна погодитися з Бланком І.О., який вважає, що на рівні регіонів багато факторів, які складають зміст поняття *«інвестиційний клімат»*, вже не діють, а саме (політичні, правові, інфляційні тощо). Як правило, загальнодержавні фактори однакові у всіх регіонах країни, а на мезорівні *інвестиційне середовище* регіону – це безпосередньо прямі дії місцевих та регіональних факторів.

У свою чергу, Мартиненко В.Ф. [21, с.16] трактує інвестиційне середовище як сферу взаємодії суб'єктів інвестиційного процесу, умови якої формуються інтегративними чинниками, функцією яких є постачання та утворення необхідних інвестиційних ресурсів, та

перетворення їх на інвестиційний потенціал, який має бути достатнім для задоволення суспільних, колективних та індивідуальних потреб.

Для кращого розуміння суті цієї категорії проведено огляд українських та зарубіжних публікацій, щоб розподілити компоненти його родових значень і згрупувати їх у межах відповідної вибірки визначень суті поняття «*інвестиційний клімат*» (всього 27 прикладів дефініцій):

- у 11 авторів - це перелік умов для інвестування в даний регіон чи країну [22], [23], [24], [21], та інші;

- у 4 - «сукупність чинників/факторів». Якщо опиратися на визначення чинника, то це „...комплекс показників, явищ, процесів, що формують і визначають функціонування ринкового механізму за визначенням Недашківського М., Данілова О. За іншими визначеннями, „чинник - рухома сила економічних, виробничих процесів, що впливає на результат виробничої, економічної діяльності”;

- іншими менш уживаними термінами, що асоціюють з інвестиційним кліматом, є 1- можливість; 2 - середовище або атмосфера, ситуація; 5 - підсистема, система тощо.

Таким чином, визначення «інвестиційний клімат» можна сформулювати як рухома сила, що спонукає іноземного інвестора до прийняття рішення щодо вкладення капіталу в ту чи іншу країну з метою досягнення певних цілей, а саме отримання прибутку, поширення впливу, зменшення витрат тощо.

У свою чергу, проведені дослідження Козяр Н.О. [25] засвідчили, що ступінь впливу інвестиційного клімату (зовнішніх умов) на інвестиційний потенціал та розвиток інвестиційної діяльності аграрних підприємств становить 42,1%, тоді як, інноваційної активності (внутрішніх умов) — на рівні 56,7% (табл. 2).

Таблиця 2

Показники, що впливають на розвиток інвестиційної діяльності
аграрних підприємств

№ п/п	Інвестиційні умови	Показник, %
1	Інвестиційний клімат (зовнішні фактори макросередовища)	40,1
2	Інвестиційні можливості (потенціал, внутрішні фактори мікросередовища)	34,4
3	Інвестиційна активність (рівень розвитку інвестиційної діяльності)	14,2
4	Інноваційність інвестиційного портфеля підприємства	11,3
	Разом	100,0

Джерело: [25]

Заслуговує на увагу науковий погляд Боровік Л.В. [1], яка досліджувала у період 2010-2016 рр. аспекти сталого розвитку інвестиційного потенціалу агросектору країни через оцінку динаміки факторіальних показників, які обумовлюють рівень економічного, соціального та екологічного потенціалів, як складових компонент.

Загалом формування економічного потенціалу галузі характеризується невисокими темпами зростання. Середній його показник за 2010-2016 роки по відношенню до 2010 року збільшився на 27%. До факторів, що стримують нарощування економічного потенціалу галузі відносять: відсутність дієвої підтримки товаровиробників з боку держави, незначне кредитування виробництва, недостатність обігових коштів, втрати від недостачі технічних засобів (20-25%), низький рівень впровадження інноваційних енергозберігаючих агротехнологій тощо. Незважаючи на техніко-технологічне відставання галузі та низку інших недоліків, оціночний рівень загального факторіального показника інвестиційного економічного потенціалу складає 7,62 бали, що визначає рейтингову оцінку впливу інвестиційної політики розвитку сільського господарства на формування інвестиційного економічного потенціалу у середньому за 2010-2016 роки як високу.

Оцінюючи вплив інвестиційної політики на формування соціального інвестиційного потенціалу, до факторів, які стимулюють соціальний розвиток сільського господарства, віднесли населення працездатного віку, дошкільні та розважальні заклади. Відповідно до розрахунків вплив інвестиційної політики розвитку сільського господарства на формування соціального інвестиційного потенціалу складає у середньому за 2010-2016 роки 6,62 бали, а за рейтинговим оцінюванням має середній показник.

Не менше значення в розвитку аграрної галузі має рівень його екологічного потенціалу. Великі обсяги родючих земель, вигідне географічне розташування, сприятливі погодні умови – це ті чинники, які характеризують сільське господарство України. Екологічні негаразди (землетруси, зсуви землі, підтоплення, тривалі суховії тощо) майже не торкаються жодного регіону країни. Загалом рейтинг впливу інвестиційної політики розвитку сільського господарства на формування та відновлення екологічного інвестиційного потенціалу галузі є високим, складаючи 9,28 балів, що вказує на привабливість природо-ресурсного потенціалу та великі можливості збільшення обсягів інвестицій в аграрний сектор економіки.

Рейтингове оцінювання економічного, соціального та екологічного факторів вказує на те, що реальний інвестиційний потенціал галузі є високим. Найвищий рівень рейтингової оцінки мають посівні, зрошені та осушені площі, сільське населення в працездатному віці, житловий фонд, прямі іноземні інвестиції, виробництво продукції та її експорт, обсяги внесення у ґрунт мінеральних добрив. Середнім та низьким рівнем інвестиційного потенціалу оцінюються обсяги капітальних інвестицій, чистий прибуток, культурно-освітні чинники. Загальна ж оцінка впливу інвестиційної політики розвитку сільського господарства

на формування інвестиційного потенціалу є високою, складаючи 7,84 бали [1].

Похідним від «інвестиційного потенціалу» є рівень інвестиційної привабливості, тобто більш високий потенціал території формує його більш високу привабливість для цілей інвестування, ніж інші території, що займають нижчі позиції у рейтингу.

Козаченко Г.В., Антіпов О.М., Ляшенко О.М., Дібніс Г.І. [26] трактують *інвестиційну привабливість* через сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях.

Покатаєва К.П. зазначає, що: «Інвестиційна привабливість - це інтегральна характеристика доцільності вкладання капіталу в потенційні об'єкти інвестування з огляду на їх інвестиційний потенціал та пов'язанні з цим процесом специфічні (мікроекономічні) й неспецифічні (макроекономічні) інвестиційні ризики, які, власне, і є головними складовими розглядуваної категорії». [27].

Результати дослідження системи взаємозв'язків інвестиційних ресурсів, інвестиційного клімату та їх вплив на формування інвестиційного потенціалу агропродовольчої сфери регіону зображено на рис. 3.

З рис. 3 видно, що номінально інвестиційний потенціал формують інвестиційні ресурси, а саме: земельні, фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні, соціальні ресурси. Ефективне використання цих інвестиційних ресурсів впливає на інвестиційну привабливість регіону. Функціональний контекст інвестиційного потенціалу регіону реалізуються через управління інвестиційними можливостями, що може бути визначено, як сукупність сприятливих умов для інвестування, а це в свою чергу призводить до досягнення

сприятливого інвестиційного клімату регіону. Управління має здійснюватися на основі системи методів і способів.

Нами запропоновано формування та використання інвестиційного потенціалу регіону проводити через призму його управлінських функцій, та з врахуванням існуючої структури економіки регіону в розрізі видів економічної та виробничої діяльності.

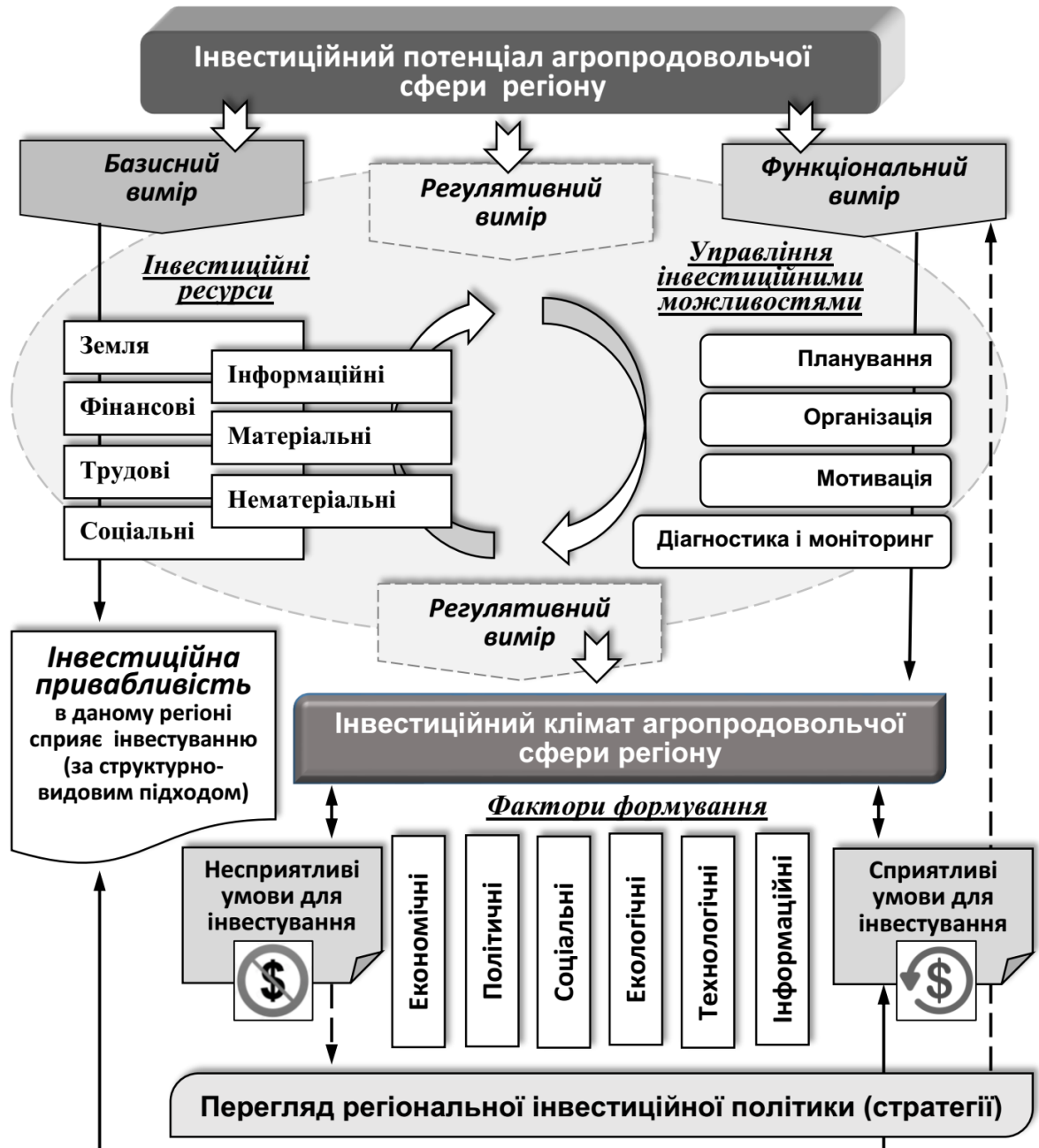


Рис. 3. Система взаємодії базових категорій інвестиційного процесу агропродовольчої сфери

Джерело: авторська розробка

На основі вище зазначено нами визначено категорію **«інвестиційний потенціал агропродовольчої сфери»** - це здатність досягти нормального відтворення і (чи) одержання очікуваного прибутку через реалізацію та управління інвестиційними можливостями інвестиційних ресурсів, які визначають сприятливість інвестиційного клімату та забезпечують рівень інвестиційної привабливості агропродовольчого виробництва (як об'єкту, суб'єкту господарювання) регіону.

Отже, за допомогою структурного розподілу сукупних властивостей інвестиційного потенціалу можливо розробити дієву регіональну інвестиційну політику, яка забезпечить ефективний розвиток не лише агропродовольчої сфери, а й розвиток окремо взятого регіону з урахуванням його індивідуальних особливостей та можливостей.

На нашу думку, визначення терміна «інвестиційний потенціал економіки» має базуватися на положеннях *витратного підходу*, згідно з яким інвестиційний потенціал - це здатність до фінансового забезпечення висхідного інвестиційного тренду шляхом нагромадження основного капіталу та збільшення доходності і прибутковості від його генерування у поточному та середньостроковому періодах.

В. Скриль, О. Дяченко для оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства пропонують застосовувати показники ліквідності (ліквідність активів), показники оборотності (оборотність активів), показники структури капіталу (фінансова стійкість) та показники прибутковості (прибутковість капіталу) [28]. У свою чергу, М. Вознюк і Г. Дурицька пропонують наступні показники: 1) обсяг накопичених власних і залучених ресурсів (фінансових, матеріальних і нематеріальних); 2) здатність до ефективного інвестування; та інші [29]. Оцінювання за цими показниками здійснюється за ресурсним підходом.

На підставі узагальнення наведених показників та визначення категорії «інвестиційний потенціал» за ресурсним підходом пропонується уточнити перелік показників оцінювання інвестиційного потенціалу, доповнивши його такими, як: обсяг чистого прибутку, амортизації, інвестиційної нерухомості (сформованих у минулих роках та поточному періоді); сума тимчасово залучених і позикових ресурсів для цілей інвестування; обсяг ресурсів від державної підтримки (зокрема, від податкових пільг) тощо.

На противагу зазначеному підходу зарубіжні науковці та експерти Євростату, зокрема Д. Лейтне, Т. Смокова, застосовують *витратний підхід* до оцінювання рівня інвестування підприємств [30, 31], досліджуючи динаміку інвестиційної ставки (рівня нагромадження основного капіталу підприємствами). За методологією Євростату інвестиційна ставка визначається діленням обсягу валового нагромадження основного капіталу (The European System of National and Regional Accounts (ESA 2010), код: P.51g) на обсяг валової доданої вартості ((ESA 2010), код: Big) та відображає частку інвестицій підприємств в основний капітал (будівлі, обладнання тощо) в обсязі створеної в процесі виробництва доданої вартості.

Про доцільність застосування витратного підходу до визначення та оцінювання інвестиційного потенціалу економіки також свідчать результати досліджень поведінки іноземних підприємств щодо їх участі в інвестиційних процесах, фінансуванні інновацій.

Нестабільність та ризикованість інвестиційних витрат впливає на інвестиційні тренди та тривалість циклів ділової активності підприємств. Інвестування підприємств у технологічні інновації виробництва та виробничої інфраструктури (зв'язку, транспорту тощо) сприяють утворенню мультиплікаційного ефекту та його поширенню на всю галузь або економіку тощо.

Аналіз зазначеного теоретико-методологічного підходу дослідження інвестиційного потенціалу дає підстави стверджувати, що:

- взаємодія суб'єктів господарювання і вкладання капіталу здійснюється в інвестиційному середовищі, що характеризується негативним та позитивним інвестиційним кліматом, наявність відповідних умов якого залежить від комплексу чинників, які зумовлюють ефективність перетворення інвестиційних ресурсів на інвестиційний потенціал;

- інвестиційний потенціал утворюється від взаємодії упорядкованих та структурованих фінансових, трудових (у які також включаємо гуманітарні, духовно-моральні, інтелектуальні) матеріальних, нематеріальних, інформаційних, соціальних та інших необхідних ресурсів у виробництві інвестиційних та споживчих товарів і спрямовується на забезпечення кожним господарським суб'єктом своїх інтересів;

- інвестиційні ресурси можуть перетворитися на інвестиційний потенціал за відповідних умов. Якщо несприятливі умови, то інвестиційні ресурси не використовують, а отже у стадію інвестиційного потенціалу не переходять;

- сучасна інвестиційна парадигма господарської діяльності, що будується на жорсткій конкурентній боротьбі, знижує інвестиційний потенціал галузі, інвестиційні ресурси регіону використовуються неефективно, що зумовлює необхідність активізації суб'єктів суспільного виробництва в пошуку нової моделі соціально-економічного розвитку;

- інвестиційний потенціал економіки (за витратним підходом) визначено як здатність реального сектору економіки до фінансового забезпечення висхідного інвестиційного тренду шляхом нагромадження

основного капіталу та збільшення доходності і прибутковості від його генерування у поточному та середньостроковому періодах;

- для удосконалення формування системи показників статистики інвестицій пропонується запровадити в Україні такі показники: рівень нагромадження основного капіталу (інвестиційну ставку) та рівень прибутковості (% від доданої вартості); рентабельність інвестиційної діяльності підприємств. Своєчасність, достовірність та порівнянність оцінок інвестиційного потенціалу забезпечуватиметься застосуванням статистичних даних системи національних рахунків. Це дозволить зіставляти національну статистичну інформацію про рівень інвестицій з міжнародною.

Для дослідження та обґрунтування організаційно-економічного механізму інвестиційної діяльності агропродовольчої сфери важливого значення набуває знання її специфічних особливостей організаційно-виробничого та економіко-управлінського характеру, що безпосередньо впливають на інвестиційний процес. До зазначених факторів впливу варто віднести такі: 1) розширене відтворення в сільському господарстві протікає у взаємодії економічних, агроекологічних та біологічних процесів; 2) залежність галузі як споживача від розвитку II сфери агропромислового виробництва; 3) необхідність інтенсифікації інвестування III сфери; 4) зональна спеціалізація виробництва та районування за агрокліматичними зонами; 5) сезонність виробництва та підвищений ризик (залежність від природно-кліматичних умов); 6) великий період обігу капіталу через довготривалий строк виробництва продукції (вимагає значних вкладень у формі оборотних коштів на протязі тривалого періоду, а отримання результатів настає значно пізніше); 7) сільське господарство – галузь зі змінною технологією, де зміна технології має більш глибокий ефект, ніж поява нової продукції; 8)

необхідність значної державної підтримки та регулювання; 9) потреба в інвестуванні соціальної сфери та сільської інфраструктури тощо [32].

Напрямки реалізації інвестиційних проектів (будівництво/реконструкція) (станом на 01.07.2020 р.) [33]:

- розвиток скотарства — 96 одиниць (або 21,6% від загальної кількості);
- розвиток свинарства — 46 од. (10,4%);
- розвиток птахівництва — 28 од. (6,3%);
- обробка, зберігання зернових і технічних культур — 56 од. (12,6%);
- елеватори – 36 од. (8,1%);
- овоче- та фруктосховища — 28 од. (6,3%);
- багаторічні насадження — 26 од. (5,9%);
- зрошення — 19 од. (4,3%);
- харчова і переробна промисловість – 41 од. (9,2%);
- забійні пункти – 12 од. (2,7%);
- альтернативна енергетика – 9 од. (2,0%);
- інші напрями – 47 од. (10,6%).

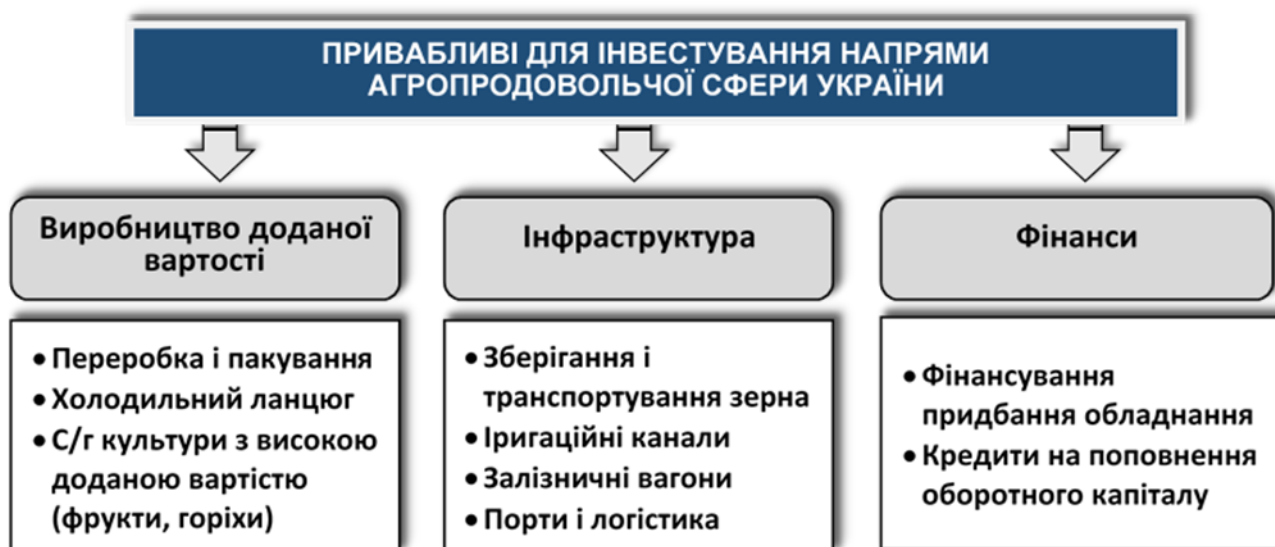


Рис. 4. Привабливі для іноземних інвесторів напрями інвестування в агропродовольчу сферу України

Джерело: авторська розробка за даними [34]

Агропромисловий комплекс залишається одним з найбільш інвестиційно привабливих та безпечних секторів капіталовкладень в Україні. При цьому він критично недокапіталізований. З огляду на таку ситуацію, на думку експертів конкретними інвестиційними напрямами, які дадуть швидкий економічний результат нещодавно вважали види діяльності представлені на рис. 4.



Рис. 5. Стратегічні пріоритети інвестування сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону

Джерело: авторська розробка за даними [33, 36]

Здійснений аналіз наукових поглядів щодо пріоритетності напрямів інвестування сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону, діагностика стану та тенденцій прояву інвестиційних процесів у період 2010-2022 рр. дозволили нам визначити стратегічні пріоритети

інвестування (рис. 5), які віднесено до певних груп, зокрема: агропромислова інфраструктура; с/г техніка та машини; агротехнології; логістика; зберігання та переробка тощо.

У свою чергу, заслуговують на увагу погляди науковців, що виділяють економічні, інвестиційні та галузеві пріоритети, які визначають масштаби, темпи та обсяги інвестиційних вливань в аграрний сектор.

До **економічних пріоритетів** вони відносять: стимулювання внутрішнього платоспроможного попиту населення, в тому числі і на продовольство, підвищення його життєвого рівня; забезпечення пріоритету на внутрішньому продовольчому ринку вітчизняним товаровиробникам за допомогою податкових пільг, дотацій, компенсацій, митної політики; легалізація та розвиток земельного ринку; подолання монополізму переробних і агросервісних підприємств вдосконаленням форм кооперації та агропромислової інтеграції.

Інвестиційними пріоритетами за їх версією є: здійснення структурної перебудови сільського господарства в напрямі технічної та технологічної модернізації; формування інвестиційної інфраструктури ринкового типу через створення інноваційних, інвестиційних, лізингових та інших фондів, обслуговуючих реальне виробництво; забезпечення доступності та привабливості для сільських товаровиробників різних форм кредитування інвестиційної діяльності (кредитна кооперація, інвестиційні, товарні кредити).

До **галузевих пріоритетів** відносять: забезпечення бюджетного фінансування таких стратегічних галузей сільського господарства як селекція, насінництво і племінна справа, розвиток яких багато в чому визначає конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції, діяльність, а також всі економічні та соціальні процеси в інтересах всього суспільства і кожного громадянина [37].

Особливе занепокоєння викликає відсутність економічного інтересу до фінансування заходів, пов'язаних із природоохоронною діяльністю щодо використання земельних ресурсів, а це є свідченням відсутності довгострокових перспектив виробничої діяльності у сфері агробізнесу, а також державницького підходу до вирішення цієї проблеми.

Узагальнюючи вище зазначене, варто вказати, що здійснено дослідження наукових поглядів щодо трактування сутності поняття «інвестиційний потенціал», яке вказує на категоріально-понятійну дискусійність його складових елементів, що ідентифіковано: у якості комплексу різних ресурсів; сукупності виробничих можливостей; організації підсистем; якісного критерію, що ототожнюється з вартістю підприємства як товару. На підставі узагальнення наведених показників та визначення сутності категорії «інвестиційний потенціал» за ресурсно-управлінським підходом, де підприємство розглядається як сформована система, спроможна здійснювати інвестиційну діяльність та має інвестиційний потенціал для розвитку, пропонується уточнити перелік показників оцінювання інвестиційного потенціалу, доповнивши його такими, як: обсяг чистого прибутку, амортизації, інвестиційної нерухомості (сформованих у минулих роках та поточному періоді); сума тимчасово залучених і позикових ресурсів для цілей інвестування; обсяг ресурсів від державної підтримки (зокрема, від податкових пільг). Встановлено значущість застосування витратного підходу до оцінювання рівня інвестування підприємства через діагностику динаміки інвестиційної ставки (рівня нагромадження основного капіталу підприємствами). Визначено фактори, що впливають на інвестиційний потенціал підприємства: 1) конкуренція та організація; 2) вартісна та натурально-речовинна форми; відокремлення та інтеграція; 4) пріоритет приватного та загальнодержавного інтересу.

У свою чергу, за результатами дослідження розроблено організаційно-економічний механізм взаємодії інвестиційних ресурсів, інвестиційного клімату, як базових категорій інвестиційного процесу та обумовлено їхній вплив на формування інвестиційного потенціалу агропродовольчої сфери регіону. Варто визначити, що номінально інвестиційний потенціал формують інвестиційні ресурси (земельні, фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні, соціальні ресурси), ефективне використання яких впливає на інвестиційну привабливість регіону. При цьому функціональний контекст інвестиційного потенціалу регіону реалізуються через управління інвестиційними можливостями, через призму його управлінських функцій та з врахуванням існуючої структури економіки регіону в розрізі видів економічної та виробничої діяльності, що обумовлює досягнення сприятливого рівня інвестиційного клімату.

З огляду на положення системного підходу, для визначення та структуризації регіональних підсистем, розвинуто трактування поняття «інвестиційний потенціал агропродовольчої сфери» - як здатність досягти нормального відтворення і (чи) одержання очікуваного прибутку через реалізацію та управління інвестиційними можливостями інвестиційних ресурсів, які визначають сприятливість інвестиційного клімату та забезпечують рівень інвестиційної привабливості агропродовольчого виробництва (як об'єкту, суб'єкту господарювання) регіону. При цьому, на основі ґрунтовного аналізу теоретико-методологічного підходу дослідження інвестиційного потенціалу встановлено, що: 1) взаємодія суб'єктів господарювання і вкладання капіталу здійснюється в інвестиційному середовищі, що обумовлює ефективність перетворення інвестиційних ресурсів на інвестиційний потенціал; 2) інвестиційний потенціал утворюється від взаємодії упорядкованих та структурованих фінансових, трудових (у які

також включаємо гуманітарні, духовно-моральні, інтелектуальні) матеріальних, нематеріальних, інформаційних, соціальних та інших необхідних ресурсів у виробництві інвестиційних та споживчих товарів і спрямовується на забезпечення кожним господарським суб'єктом своїх інтересів; 3) інвестиційні ресурси можуть перетворитися на інвестиційний потенціал за відповідних умов; 4) сучасна інвестиційна парадигма господарської діяльності, що будується на жорсткій конкурентній боротьбі, знижує інвестиційний потенціал галузі, що зумовлює необхідність активізації суб'єктів суспільного виробництва в пошуку нової моделі соціально-економічного розвитку тощо.

Список використаних джерел:

1. Боровік Л.В. Оцінка впливу інвестиційної політики на формування та використання інвестиційного потенціалу галузі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. №1(59). С. 72–78.
2. EcoLib. Веб-сайт. URL: <http://ecolib.com.ua/>
3. Білоусова О.С. Інвестиційний потенціал економіки України та країн ЄС. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. №1-2. С. 60–67.
4. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Романа Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація. 2000. 450 с.
5. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т3. / За ред. С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
6. Шаблій О.І., Шаблій З. О. Нові підходи до категорії «рекреаційний потенціал». *Проблеми регіональної політики*. 1999. 510 с.
7. Приймак В. Трудовий потенціал та механізм його реалізації в регіоні: монографія. Львів: Видавництво Центр ЛНУ ім. І. Франка. 2002. 383 с.

8. Щербатюк О. М. Дефініція “інвестиційний потенціал підприємства”: сутність та відмінності. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=773>
9. Заїка С. О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/19.pdf
10. Zhulavskiy A., Gordiienko V., Samofalova O. Investment Potential of the Enterprise: Theory and Practice of Assessment. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. № 2. С. 7–15.
11. Бережна І. Ю. Особливості формування інвестиційного потенціалу у трансформаційній економіці: інституційний підхід. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1528>
12. Дресвянніков Д. О. Формування інвестиційного потенціалу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 31(2). С. 20–27.
13. Дідух С. М. Теоретико-методологічні основи інвестиційного потенціалу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 237. В 6 т. Т. 5. С. 1244–1252.
14. Гавриш В. П., Гулько Л. Г., Драганова Т. П. Методичні основи формування інвестиційного потенціалу підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_gavrish.htm
15. Чорна М. В., Жувагіна І. О., Горіцин Д. О. Принципи оцінки інвестиційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 87–96.

16. Шабатура Т. Формування інвестиційного потенціалу підприємства в контексті вирішення економічних конфліктів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 235–241.

17. Козяр Н. О. Сучасний стан та перспективи використання інвестиційного потенціалу аграрного сектору України. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2019. №16. С. 54–60.

18. Нечитайло У. П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону. *Науково-практичний журнал. «Інвестиції: практика та досвід»*. 2010. №15. С. 25–29.

19. Крючко Л. С., Шимків В. П. Інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області. *Молодий вчений*. 2017. №11 (51). С. 1203–1206.

20. Дуфенюк О. М. Управління механізмом залучення інвестиційних ресурсів в аграрний сектор економіки України: автореф. ... дис. наук. ступеня канд. екон. наук.: 08.02.03. Львівський нац. ун-т. ім. І.Франка. Львів: 2004. 20с.

21. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 367 с.

22. Завгородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 3-тє вид., випр. та доп. Київ: Т-во "Знання", КОО. 2000. 587 с.

23. Інвестиційні проекти, які реалізуються в агропромисловому комплексі. URL: <https://zet.in.ua/statistika-2/investicijni-proekti-yaki-realizuyutsya-v-agropromislovomu-kompleksi/>

24. Ткаченко К. Л. Управління розвитком економіки на основі активізації бюджетно-інвестиційних процесів: автореф. ... дис. канд. екон. наук.: 08.02.03. ІЕП НАН України. Донецьк, 2003. 20 с.

25. Козяр Н. О. Сучасний стан та перспективи використання інвестиційного потенціалу аграрного сектору України. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2019. №16. С. 54–60.

26. Козаченко Г. В., Антіпов О. М., Ляшенко О.М., Дібніс Г. І. Управління інвестиціями на підприємстві. Київ: Лібра, 2007. 368 с.

27. Покатаева К. П. Теоретичні аспекти визначення категорій «Інвестиційний потенціал» та «Інвестиційна привабливість». *Науково-технічний збірник «Комунальное хозяйство городов»*. 2007. №75. С. 262–268. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/1542/>

28. Скриль В. В., Дяченко О. М. Фактори впливу на інвестиційний потенціал промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1(42). С. 38–43.

29. Вознюк М. А., Дурицька Г. В. Концепція, сучасний стан і тенденції розвитку інвестиційного потенціалу енергозбереження. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 2. С. 102–107.

30. Leythienne D., Smokova T. Business profit share and investment rate higher in the EU than in the USA. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5280941/KS-SF-09-028-EN.PDF/84273e80-a461-479a-958b-37216b1bde30?version=1.0>

31. Eurostat. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do;jsessionid=LamfjjQ_Q1vfkRJA_5jv9FwXOIMuEhb6Houy-lN5q4Pt54Ie1oeb!996157364?tab=table&plugin=1&pcode=teina515&language=en

32. Манцевич Ю. М., Скупський Р. М., Мельничук Л. С. Новітня парадигма інвестиційних процесів аграрного сектору економіки. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. №5. С.99–107.

33. Впровадження інвестиційних проектів. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. Веб-сайт. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/investoram/monitoring-stanu-apk/investiciyi/vprovadzhennya-investicijnih-proektiv>

34. Дорожня карта реформ агросектора. Веб-сайт. Українська правда. URL:

<https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2015/07/13/550431/>

35. Зубков Р. С., Скупський Р. М., Завгородній А. В., Демчук Н. І. Стимулювання інвестиційно-інноваційних процесів в умовах сталого розвитку регіону: монографія. Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2019. 358 с.

36. Стариченко М. А., Варченко О. М. Фактори забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 1. URL: http://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/starichenko_1_2014.pdf

1.8. Imperatives for the development of regional tourism in times of war

Імперативи розвитку регіонального туризму в умовах війни

Сьогодні туризм набув великого значення для світової економіки, ставши однією з провідних галузей сучасного світового господарства, яка забезпечує близько 10% внеску у світовий валовий продукт [3]. На розвиток туризму крім внутрішніх факторів (процеси попиту, сегментація ринку, координація діяльності, реклама, працівники, сезонність тощо) впливають і зовнішні (геополітичні, економічні, соціально-демографічні, науково-технічні), серед яких, варто звернути увагу на геополітичні чинники (політичні перевороти, терористичні атаки, військові конфлікти), від яких залежить динаміка і розподіл туристичних потоків [8, 17].

Враховуючи те, що Україна на пострадянському просторі поступово почала відновлювати свою туристичну діяльність, використовуючи туристично-рекреаційний потенціал навіть не в повному обсязі, кількість туристичних потоків з кожним роком збільшувалась [4]. Перешкодою такому розвитку стали саме геополітичні чинники – початок російсько-української війни у 2014 р. та розгортання повномасштабних бойових дій у 2022 р., що призвело до зменшення, а в деяких регіонах зникнення, туристичних потоків.

Докорінні зміни у структурі та кількості міжнародних тур потоків в Україні відбулися у 2014 р., що було спричинено початком російсько-української війни та рядом негативних наслідків, до яких вона призвела. Це чітко прослідковується з аналізу статистичних даних UNWTO та Державної прикордонної служби (рис. 1).

Починаючи з 2014 р. відбулося значне зменшення кількості міжнародних турпотоків, причиною чому стала напружена політична

ситуація в країні – Анексія Криму та події на сході і півдні України спричинили негативні зміни в структурі та об'ємах в'їзних і виїзних турпотоків. Анексія Криму призвела до втрати близько 30% рекреаційно-туристичного потенціалу [4].

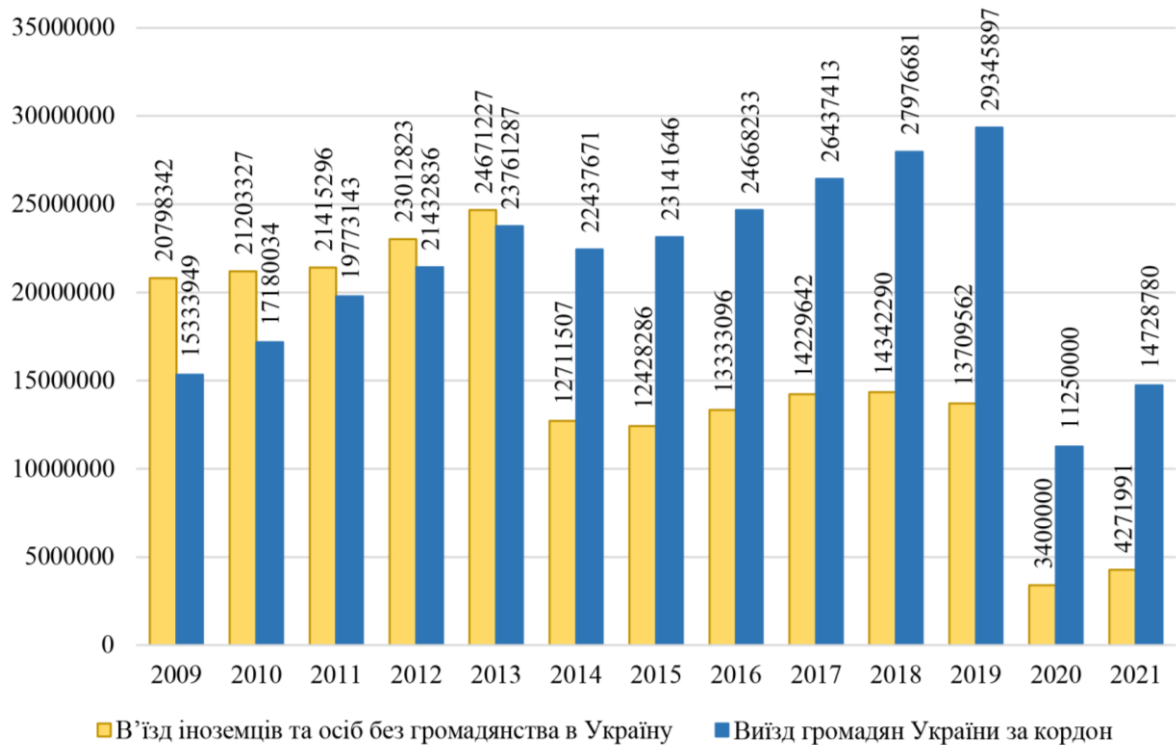


Рис. 1. В'їзні та виїзні туристичні потоки у 2009-2021 рр. в Україні (осіб)

Джерело: складено автором за даними [9, 23].

З рисунка 1 бачимо, що впродовж 2009–2013 рр. кількість міжнародних турпотоків стабільно збільшувалась, а вже у 2014 р. кількість в'їзних туристів знизилась на 48,48%, а виїзних – на 5,57%. У 2015 р. ситуація ще погіршилась, коли Україну відвідало рекордно низька кількість іноземних туристів, знизившись ще на 2,23%. Кращою стала ситуація із виїзними туристами, кількість яких збільшилась на 3,14%.

Починаючи з 2016 по 2019 рік включно ситуація щодо міжнародних турпотоків покращувалась, особливо, що стосується виїзних, які підвищувались у порівнянні з попередніми роками: у 2016

році – на 6,60%, у 2017 – на 7,17%, у 2018 – на 5,82%, у 2019 – на 4,89%. Кількість виїзних туристів досягла та перевищила позначку, зафіксовану перед початком російсько-української війни, сягнувши рекордної кількості у майже 30 млн осіб.

Кількість в'їзних туристів також стабільно підвищувалась, але лише до 2018 року: у 2016 році – на 7,28%, у 2017 – на 6,72%, у 2018 – на 0,80%. У 2019 році їх кількість знову зменшилась на 4,41%, так і не досягнувши кількості, яка була перед початком російсько-української війни.

Антиреклама України, як країни з нестабільною геополітичною ситуацією, яка виникла на міжнародному туристичному ринку, зіграла першочергову роль у зменшенні кількості в'їзних туристичних потоків у цей період. Більшість туристів, обираючи місце для відпочинку, керуються фактором безпеки та стабільності країни.

Повномасштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року поставило під загрозу не лише туризм на теренах України, але і міжнародний сектор подорожей, який щойно почав відновлюватись від втрат, викликаних пандемією Covid-19. Туристичний сектор, що почав впевнено відновлюватись у січні 2022 р., значно звузив можливості для повномасштабного зростання вже в березні 2022 р.

Під загрозу потрапив як в'їзний туризм в Україні, так і виїзний. До причин, що стали перешкодою розвитку в'їзного туризму на сьогоднішньому етапі розвитку подій належать: – воєнні дії на території України, що несуть небезпеку не лише для туристів, але і для всього населення України, особливо в місцях окупації та ведення активних бойових дій; – втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів (історичних пам'яток, пам'яток культури, архітектури, релігійно-туристичних об'єктів, природно заповідного та лікувально-оздоровчого фонду) у зв'язку із їх повним або частковим руйнуванням

внаслідок бойових дій або із розміщенням в зонах окупації чи бойових дій; – руйнування інфраструктури в районах проведення активних бойових дій (заклади розміщення, заклади харчування, заклади розваг тощо); – закриття повітряного простору для цивільної авіації; – порушення логістики на території України, що пов'язано або із руйнуванням шляхів сполучення або із розміщенням окупаційних військ на шляхах сполучення; – розміщення окупаційних військ на території областей, що є важливими туристичними центрами в Україні; – значна втрата трудових ресурсів, що пов'язано із виїздом персоналу за кордон, переміщенням персоналу в інші регіони України або задіянням персоналу у воєнних діях.

Отже, російсько-українська війна спричинила помітне зменшення міжнародних туристичних потоків, до чого призвели ряд пов'язаних з війною факторів, де перше місце займає безпека туристів, яку на сьогоднішній день Україна гарантувати не може.

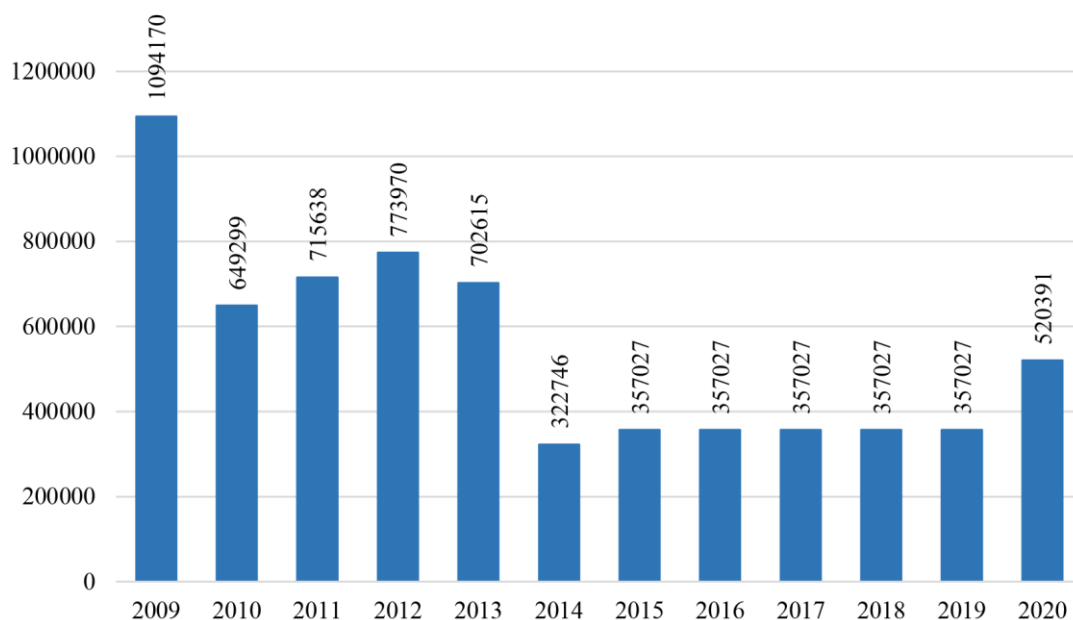


Рис. 2. Кількість внутрішніх туристів обслугованих туроператорами та турагенствами у 2009-2020 рр., осіб

Джерело: складено автором за даними [15]

Все ж щодо статистичних показників, то бачимо, що кількість внутрішніх туристів в Україні також істотно змінилась із початком російсько-української війни у 2014 р. (рис. 2). Знову ж причиною таких змін стали політична та економічна нестабільність, анексія Криму, воєнні дії на територіях Донецької та Луганської областей, що негативно позначилось на сфері туризму.

Широкомасштабні воєнні дії, що розпочала росія 24 лютого 2022 року у російсько-українській війні внесли свої корективи в організацію та діяльність внутрішнього туризму та у структуру внутрішніх турпотоків України. За офіційними даними 7,7 млн. осіб станом на квітень місяць зареєструвалися як внутрішньо-переміщені (ВПО) [20]. Також варто врахувати, що значна частина населення переїхала із місць постійного проживання, що розташовані в небезпечних зонах, але не зареєструвалися як внутрішньо-переміщені особи. Для надання місць розміщення осіб, що є внутрішньо-переміщеними, задіяні різного роду туристичні комплекси, готелі, гуртожитки тощо, для харчування – заклади харчування, що пов'язані із туристичним бізнесом.

Внутрішній туризм є важливим для країни з кількох причин:

- *економічний розвиток.* Внутрішній туризм створює нові робочі місця, збільшує попит на товари та послуги, що пропонуються на ринку, та сприяє розвитку туристичної інфраструктури. Відповідно, збільшуються доходи держави та підвищується рівень життя місцевого населення;
- *збереження культурних та природних ресурсів.* Внутрішній туризм дозволяє туристам пізнавати нові культурні та історичні пам'ятки, традиції та звичаї. Це сприяє збереженню і розвитку культурних та природних ресурсів, а також залученню уваги до проблем екології та їх розв'язання;

- *соціальне значення.* Внутрішній туризм може позитивно впливати на зміцнення соціальної ідентичності та національної свідомості. Він дозволяє людям краще пізнати свою країну, її історію, культуру та природу, що може сприяти формуванню національної самосвідомості та національного єднання;

- *заохочення міжрегіонального співробітництва.* Внутрішній туризм може сприяти розвитку міжрегіонального співробітництва та зміцненню зв'язків між різними регіонами країни, обміну досвідом, розвитку нових ідей та проєктів, а також підвищенню рівня соціального та економічного розвитку регіонів тощо [11].

На сьогоднішній день, навіть не дивлячись на воєнні дії, внутрішній туризм (рис. 3) все ж функціонує, хоча падіння ринку склало приблизно 50%, адже у відносно безпечних регіонах країни можна відвідувати туристичні об'єкти, музеї, заклади відпочинку тощо. Крім того в цих же регіонах інфраструктура розвинена на відносно високому рівні, а логістика зазнала менших відхилень від звичної діяльності.

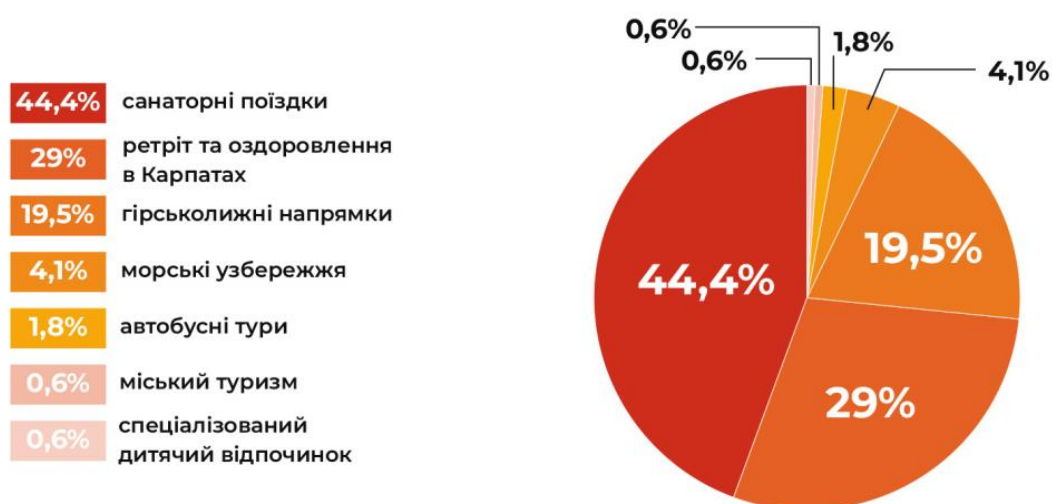


Рис. 3. Напрямки внутрішнього туризму України станом на листопад 2022 р. , частка %

Джерело: представлено автором за даними [10].

Війна змусила людей вимушено «подорожувати» країною, особливо в західні області України.

Південні регіони країни стали недоступні для туристів у зв'язку з окупацією частини території та зонами активних бойових дій. Херсонська, Миколаївська та Запорізька області, які раніше славилися своїми курортами, не приймали відвідувачів через небезпеку для життя і здоров'я людей. Через ракетні обстріли та небезпеку підірватися на мінах не відкривався курортний сезон на Одещині. Єдиною можливістю відпочинку в цьому регіоні стали бази, санаторії та готелі з власними басейнами.

У відносно безпечних областях країни туристичним середовищем розроблені екскурсійні тури, які є безкоштовними для тих, хто залишив свої будинки через війну. На заході України у екскурсії закладена історична складова для того, щоб краще пояснити людям ті періоди, які пережила Україна, колись завойована комуністами. Наприклад, екскурсоводи розповідають про такі самі звірства в 1939-41 роках, які зараз ми бачили в Бучі, Ірпені, Маріуполі, Харкові та інших містах і селах [14]. Також, важливо зазначити, що тури, які вже проводяться на заході країни, передбачають наявність за маршрутом бомбосховищ та захисту при повітряній тривозі, що на сьогоднішній день є дуже актуальним, адже війна ще триває [5].

В зв'язку з ситуацією в Україні у внутрішньому туризмі сформувалися певні тенденції. Такими тенденціями є:

- збільшення популярності санаторних (оздоровчих) турів; – популярність бронювання турів «на завтра»;
- зменшення тривалості подорожей;
- зміна вимог до туристичних закладів, які ставлять потенційні туристи;
- зміна портрету українського мандрівника;

- зростання популярності соло-туризму;
- популярність туристичних програм, спрямованих на допомогу Збройним Силам України тощо.

Голова Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) Мар'яна Олесків наголошує, що після війни туризм зміниться, зміниться підхід до містобудування, необхідно буде враховувати на туристичних об'єктах моменти з укриттями, у музеях мають з'явитися повноцінні плани евакуації цінностей і т.д [14].

Ситуація, що склалася сьогодні у південних областях України не така гарна, адже сезонний літній туризм на берегах Чорного і Азовського морів буде неможливим цього року. Навіть, якщо в цій місцевості вже зараз припиняться бойові дії, територія буде небезпечною для відвідування туристами, а на відновлення інфраструктури, логістики, зруйнованих туристично-рекреаційного, природно-заповідного, лікувально-оздоровчого фондів та морального стану людей потрібно буде час та значні затрати ресурсів. Також, на очищення території від боєприпасів, зброї та небезпечних об'єктів потрібен час.

Разом з тим, розвиток внутрішнього туризму ускладнює ряд проблем, зумовлених складною ситуацією в Україні. Такими проблемами є:

- військові дії, які є небезпечними як для туристів, так і для всього населення, особливо в зонах окупації та активних бойових дій;
- втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів, таких як історичні пам'ятки, культурні об'єкти, архітектура, релігійні та природні заповідники, у зв'язку з їх руйнуванням або розміщенням в зонах окупації та бойових дій;
- руйнування туристичної інфраструктури в зонах проведення активних бойових дій;

- порушення логістики на території України, пов'язані з руйнуванням шляхів сполучення або розміщенням окупаційних військ на них;
- розміщення окупаційних військ на території туристичних центрів;
- втрата трудових ресурсів, пов'язана з виїздом персоналу за кордон, переміщенням персоналу в інші регіони України або залученням персоналу у воєнних діях.



Рис. 4. Динаміка податкових надходжень від КЗР по областях України за 1 квартал 2021-2023 рр.

Джерело: за даними [10].

У свою чергу, дослідження динаміки податкових надходжень до бюджету від КЗР по областях України за 1 квартал 2021-2023 рр. (рис. 4-5) відзначає значне падіння показників 2023 р. відповідно рівня 2021 р., яке для Миколаївської, Одеської та Херсонської областей становило 67, 92 та 97% відповідно до обсягу у 2,0, 15,2 та 0,2 млн. грн тощо.

Не краща ситуація склалася і в північних і східних областях України, що постраждали від повномасштабного воєнного вторгнення росії на територію України, адже інфраструктура, шляхи сполучення, логістика туристичні об'єкти цих областей зруйновані. Крім того,

турпотоки не зможуть відновлюватись до повного припинення воєнних дій, що пов'язано із безпековими факторами, які займають важливе місце в організації туризму.

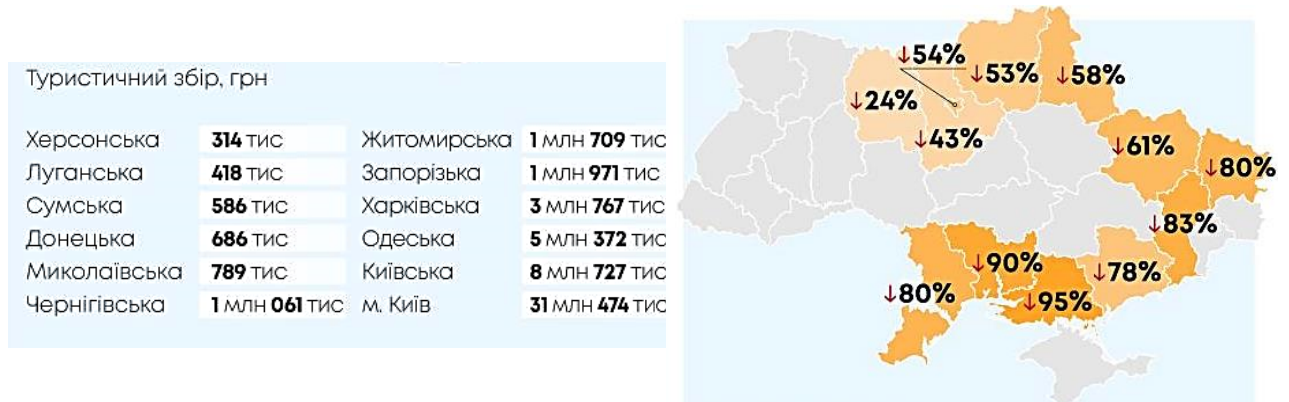


Рис. 5 Динаміка туристичного збору за регіонами України у 2022 р., грн. та % зміни відповідно 2021 р.

Джерело: за даними [10, 21].

За воєнний 2022 рік сума туристичного збору скоротилась на 24% порівняно з 2021 роком - із 235,5 млн грн до 178,9 млн грн (рис. 5) [21]. При цьому падіння зафіксовано в 14 регіонах України, які перебували або перебувають в зоні бойових дій та тимчасово окуповані. Так, на Херсонщині сума турзбору скоротилася на 95%, на Миколаївщині - на 90%, на Донеччині - на 83%, на Луганщині - на 80%. Також значний спад відбувся в Одеській (80%), Запорізькій (78%), Харківській (61%), Сумській (58%), м. Київ (54%), Чернігівській (53%), Київській (43%) та Житомирській (24%) областях тощо.

Водночас через внутрішню міграцію українців з окупованих та прифронтових територій у більш безпечних регіонах зафіксовано зростання туристичного збору. Так, лідером по сумі туристичного збору у 2022 році стала Львівщина - 41 млн 430 тис грн, продемонструвавши приріст у 79% в порівнянні з 2021 роком. Київ поповнив свій бюджет на 31 млн 474 тис грн. Однак в порівнянні з 2021 роком ця сума менша більш ніж удвічі.

Також серед лідерів по сплаті туристичного збору: Закарпаття - 19 млн 471 тис грн, Івано-Франківщина - 17 млн. 956 тис грн, та Черкащина - 12 млн. 555 тис грн.

Як бачимо з рис. 6, найбільше надходжень до бюджету забезпечили готелі і санаторії – 57%, надходження від діяльності туристичних агентств займають другу позицію (19%), а туристичні оператори – третю (11%). Турбази, кемпінги і дитячі табори відпочинку, а також приватні садиби забезпечили собі більш скромні позиції в рейтингу сплати податків, а саме 9% і 4% відповідно [6].

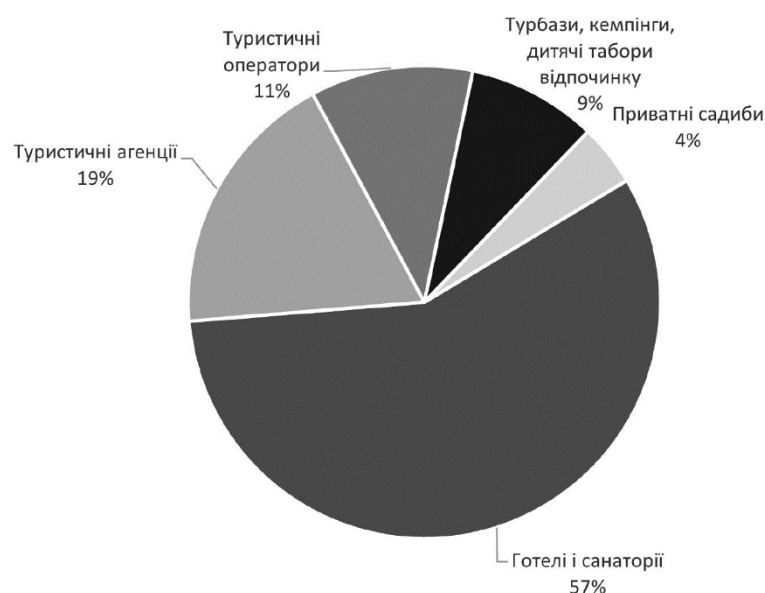


Рис. 6. Структура надходжень до бюджету різних суб'єктів у галузі туризму у 2022 р., %

Джерело: складено на основі [10]

За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) відбулося зниження на 24% у сумі надходжень від сплати податків протягом перших чотирьох місяців 2022 року у порівнянні з відповідним періодом 2021 року. Ще більше зниження продемонстрували турбази, кемпінги і дитячі табори відпочинку (на 58%). Водночас значне зростання спостерігалось щодо туристичних агенцій (на 85%) і туристичних операторів і приватних садиб (на 5% щодо обох категорій).

Аналітики пов'язують даний факт з тим, що до цього звітнього періоду увійшли два перші довоєнні місяці року, для яких характерні ранні бронювання на новорічні та різдвяні свята [10].

Слід також врахувати, що на скорочення суми сплачених податків вплинуло також зменшення кількості суб'єктів туризму в Україні у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Як бачимо з табл. 1, загальна кількість туристичних підприємств різних форм власності за перші місяці війни скоротилася на 10%. При цьому кількість юридичних осіб зменшилася на 18%, а фізичних – на 7%.

Зниження у динаміці сум сплачених податків, як і кількості самих суб'єктів туризму, є важливими індикаторами втрат туристичної галузі України через російське вторгнення. Водночас важливо визначити прямі втрати від руйнування об'єктів туристичної інфраструктури, а також непрямі втрати в вигляді зменшення доходів туристичної галузі, як і здійснити попередню оцінку потреб у її відновленні.

Оцінка прямих, непрямих втрат та потреб у відновленні туристичної галузі України станом на червень 2022 року доводить, що загальна сума прямих збитків через руйнування активів туристичної галузі, з яких 28 об'єктів зруйновано і 21 об'єкт пошкоджено, складає 0,40 млрд грн. станом на 06.2022 року. Слід уточнити, що йдеться лише про виключно об'єкти нерухомості туристичної галузі, без врахування культурних і релігійних споруд. А якщо врахувати, що культурна і релігійна сфера тісно переплетені з туристичною, то ці збитки є значно більшими. Загальні непрямі втрати туристичної галузі, що вимірюються зменшенням доходів від туризму, оцінюються в 110,8 млрд грн., що становить 3% всіх непрямих втрат економіки України від російського вторгнення. Крім того, відновлення туристичної галузі України потребуватиме витрат. Загальна попередня потреба у відновленні

туристичної галузі оцінюється у 16,80 млрд грн., що складає лише 0,26% від загальної потреби у відновленні економіки України.

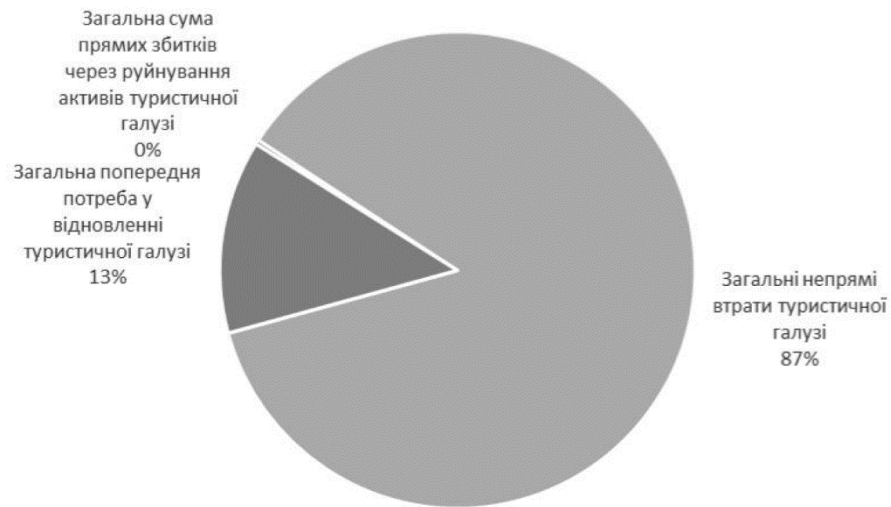


Рис. 7. Структура втрат туристичної галузі України (з урахуванням потреби у відновленні) станом на 06.2022 року.

Джерело: складено на основі [12].

Насправді у структурі загальних втрат економіки України загальні потреби у відновленні складають 43%, непрямі втрати економіки – 33%, прямі збитки через руйнування активів – 24%. Якщо дослідити структуру втрат туристичної галузі України (рис. 7), то вони більшою мірою складаються з непрямих витрат (87%) і меншою мірою з витрат на відновлення – 13%. Це нашоухує нас на думку, що витрати на відновлення туристичної галузі умовно теж можна поділити на прямі (ремонт та відбудова об'єктів туристичної галузі, компенсація частини непрямих втрат на підтримку та відновлення підприємств туристичної сфери, витрати на обстеження прибережної туристичної зони на предмет розмінування, безпосередні витрати на розмінування тощо) та непрямі, наприклад, витрати на відновлення / будівництво доріг, мостів, аеропортів, тобто на створення тих об'єктів, без яких не може повноцінно функціонувати туристична індустрія. Скажімо, без забезпечення в майбутньому сучасної транспортної інфраструктури

туристична галузь України на зможе привабити ні вітчизняного, ні тим паче іноземного туриста. З врахуванням останнього, прогнозовані витрати на відновлення туристичної індустрії є значно більшими, адже включають витрати на відновлення багатьох інших галузей України.

Таблиця 1

Особливості відпочинку та роботи туристичних об'єктів
у різних областях України у 2022 р.

Область	Особливості
Київ, Київська, Черкаська, Полтавська, Волинська області	Заборонено відвідування зелених зон та лісів, які розташовані поза межами житлових масивів, дозволено відпочинок біля водойм, перелік який визначений військовою адміністрацією. Також заборонений сплав водоймами. Закритою для туристів є Чорнобильська зона.
Львівська область	Дозволено відвідувати ліси, але заборонено пересуватися по них на транспорті. Виключенням є випадки, коли через ліс пролягає транзитний шлях або людина пересувається на велосипеді. Дозволено відпочивати біля водойм, перелік яких встановлений військовою адміністрацією
Закарпатська область	Дозволено відвідувати ліси, за виключенням частини Карпатського біосферного заповідника та Ужанського національного парку, заборонені польоти на одномоторних літаках
Івано-Франківська область	Дозволено відвідувати ліси та гори, заборонено пересуватися по них на джипах, квадроциклах, баггі та мотоциклах. Дана заборона поширюється на курорт Буковель
Тернопільська область	Дозволено відвідувати ліси, однак заборонено розпалювати багаття. Всі туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Вінницька область	Заборонено відвідування лісів. Туристам дозволено відвідувати водойми, окрім тих, що розташовані поблизу об'єктів критичної інфраструктури, а також у прикордонній зоні. Працюють усі туристичні об'єкти, окрім деяких музеїв, які закрили на період війни.
Рівненська область	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, крім територій, які знаходяться в північній частині
Житомирська область	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, крім територій, що розташовані за 20 км від кордону з Білоруссю. Дозволено працювати тим закладам культури, які мають обладнані укриття
Хмельницька область	Дозволено відвідувати ліси з певними обмеженнями. Туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Чернівецька область	Дозволено відвідувати ліси. Туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Миколаївська область	Дозволено відвідувати визначені військовою адміністрацією лісові урочища з деякими обмеженнями. Заборонений пляжний відпочинок через мінну небезпеку та загрозу ракетних обстрілів на березі Чорного моря, а також Азовського, узбережжя якого повністю окуповане росіянами.

Джерело: систематизовано автором.

В умовах воєнного стану в Україні діють особливі дозволи та обмеження для туристів. Перед початком літнього сезону 2022 р. їх оновили та опублікували в Державному агентстві розвитку туризму (табл. 1). Збираючись у мандрівку в межах країни, турист має знати місця розташування укриттів по маршруту подорожі, а також впевнитися, що туроператори або екскурсоводи, які вас супроводжують, сформували маршрути з урахуванням розташування бомбосховищ. При плануванні мандрівки потрібно врахувати дію комендантської години в області тощо.

Туристично-рекреаційний потенціал України змінився ще з часів початку російсько-української війни у 2014 р., адже анексія Криму та воєнні дії в Донецькій та Луганській областях призвели до неможливості використання туристично-рекреаційних ресурсів цих територій.

Втративши доступ до Криму Україна втратила на той час 30% туристично-рекреаційного потенціалу країни. Крим приваблював туристів передусім субтропічним кліматом на Південному березі у вузькій смузі шириною 2-8 км тягнеться від мису Айя до мису Іллі. Також туристів приваблювали гори вкритий лісами, що являють собою зовсім інший природний комплекс, відмінний від узбережжя як за своїми кліматичними умовами, так і за складом місцевої флори [16].

Масштаби втрат та руйнацій у 2022 р. від війни точно порахувати ще не можливо, адже частина території знаходиться під окупацією, а на значній частині ведуться бойові дії. Проте, втрати можна передбачити, адже станом на квітень місяць 2023 р. частина територій Миколаївської, Херсонської, Запорізької, Харківської областей знаходяться під окупацією, де ведуться бойові дії (Донецька і Луганська – ще з 2014 року), Одеська область та частина інших наближені до зони бойових дій. Тому на цих територіях, які також є багатими на туристично-рекреаційні ресурси (табл. 2), туристична діяльність є неможливою.

Таблиця 2

Туристично-рекреаційний потенціал регіонів України, що частково знаходяться під окупацією або розташовані поблизу

Область	Об'єкти природно заповідного фонду	Історичні та пам'ятки архітектури	Значущі об'єкти
Миколаївська	89 територій, в т.ч. частина Чорноморського біосферного заповідника.	3,3 тисячі пам'яток, у тому числі 143 пам'ятки, 3 музеї з 8 відділами та історико-археологічний заповідник «Ольвія».	Сприятливий клімат, піщані пляжі уздовж Чорноморського узбережжя, джерела мінеральних вод, лікувальні грязі.
Херсонська	69 територій та об'єктів природно-заповідного фонду, 2 біосферні заповідники -Асканія-Нова ім. Ф.Е. Фальц-Фейна і Чорноморський.	5,9 тис пам'яток, з них 143 входять до Державного реєстру національного надбання, 3 музеї з 6 філіалами і відділами.	Чорноморське і Азовське узбережжя в межах області (>200 км).
Запорізька	299 територій та об'єктів природно-заповідного фонду, частина відділу українського степового заповідника «Кам'яні Могили»	6,8 тис пам'яток, в тому числі 25 пам'яток архітектури і містобудування, 3 заповідники, 16 музеїв із 2 відділами. Національний заповідник «Хортиця»	Сприятливі кліматичні умови, узбережжя Азовського моря.
Одеська	92 природно-заповідні території, в тому числі заповідник Дунайські плавні, пам'ятки природи - Михайлівський яр і Одеські катакомби, ботанічний сад Одеського університету.	7,4 тисяч пам'яток, з яких 1440 - пам'ятки містобудування і архітектури. 3 музеї з 7 філіалами і відділами, в тому числі перший в Україні музей - музей старожитностей в Одесі.	о. Зміїний площею 1,5 км ² . Сприятливі кліматичні умови, численні пляжі (>300 км), лікувальні грязі, джерела мінеральних вод.
Харківська	135 територій та об'єктів природно-заповідного фонду.	Загальна кількість пам'яток складає 2535 одиниць, 15 державних музеїв і заповідників.	Мінеральні джерела, курорти Березівські мінеральні води і Рай- Оленівка.

Джерело: складено автором за даними [16].

Про деякі руйнації рекреаційно-туристичних ресурсів на сьогоднішній день вже відомо, особливо на тих територіях, які звільненні від окупаційних військ або повідомлено про їх руйнування (табл. 3).

Таблиця 3

Постраждали туристичні об'єкти України внаслідок воєнних дій

Області, місто	Туристичні об'єкти
Музеї	
Київська	Історико-краєзнавчий музей Марії Примаченко
Донецька	Маріупольський художній музей ім. Куїнджі
Чернігів	Музею Українських старожитностей Василя Тарновського, вистояв під обстрілами 1918 та 1919 рр. та під час Другої світової війни
Запорізька	Пограбовано музей-садибу Попових
Харківська	Історико-краєзнавчий музей м. Охтирка
	Монумент ХХ століття - колишній кінотеатр імені Щорса
Храми	
Житомирська	Дерев'яна церква Різдва Пресвятої Богородиці (1862 р.)
	Покровська церква (1872 р.)
Донецька	Святогірська Свято-Успенська Лавра (ХУІІ - ХУІІІ ст.)
	Христо-Різдвяний кафедральний собор
Київська	Георгіївська церква у Заворичах (1873 р.)
Чернігів	Іллінська церква (ХІ - ХІІ ст.)
	Успенський Єлецький монастир (1060 р.) заснований князем Святославом Ярославичем
Харків	Успенський собор (ХУІІІ ст.)
Театри і концертні зали	
Донецька	Маріупольський драматичний театр
Харківська	Будівля вокзалу в Охтирці, яка пережила 1943 р.
Дніпро	Дніпровський будинок органної та камерної музики
Історичні будівлі	
Харків	Будинок Слово, куди заселили українських митців, які згодом стали представниками Розстріляного Відродження
	Бібліотека ім. Короленка
	Будинок №8 на вулиці Свободи у Харкові
	Будинок №3 на площі Конституції у Харкові
	Будинок «Слово» у Харкові
Суми	Сумський кадетський корпус
	Сумська духовна семінарія
Меморіальний комплекс	
Київ	Бабин Яр

Джерело: складено автором за даними [25].

На сьогодні, Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ), працює, зокрема, робить досить багато для вибудовування партнерської підтримки з країнами ЄС, а також збирає дані по зруйнованому майну, щоби туристичні об'єкти змогли отримати компенсації з Фонду відновлення України. Наразі офіційно зареєстровано 99 пошкоджених туристичних об'єктів, але ці дані, звісно, неповні, адже є райони,

особливо на сході та півдні України, до яких неможливо дістатися й оцінити збитки [25]. Наприклад, на сьогодні тільки у Донецькій області 25 готелів офіційно подали свої документи до Фонду відновлення. В одному лише місті Святогірськ, яке зруйноване майже вщент, до війни було 33 заклади розміщення. На сьогодні можемо констатувати, що найбільше пошкоджених об'єктів туристичної інфраструктури в таких областях, як Донецька – 25, Херсонська – 21, Харківська – 16, Київська – 13.

За даними ДАРТ, у 2022 році держбюджет втратив близько 30% надходжень від туристичної галузі. Кількість приїздів іноземних громадян в Україну порівняно з 2021 роком знизилася приблизно вдвічі – з 4 млн у 2021-му до 2 млн торік. При цьому зрозумілим є те, що це й не туристи зовсім, а офіційні особи, делегації, представники міжнародних організацій, іноземці, які привозили гуманітарну допомогу, волонтери, журналісти тощо. Туризм як такий встав на паузу. По виїзному туризму йдеться про 80% скорочення діяльності.

Отже, туристично-рекреаційний потенціал України є надзвичайно багатим і сприятливим для розвитку туризму. Але російсько-українська війна стоїть на заваді використання його в повному обсязі та призводить руйнацій туристично-рекреаційних ресурсів – пам'яток культури, архітектури, історичних пам'яток, природно-заповідного фонду і т.д.

Протягом наступного десятиліття Україні знадобиться близько 9 мільярдів доларів на відновлення культурних об'єктів та туристичної галузі (за даними агентства Associated Press з посиланням на дані ЮНЕСКО) [24]. За оцінками ЮНЕСКО, культурний і туристичний сектори України втратили понад 19 мільярдів доларів доходу під час повномасштабної війни з Росією. Агентство заявило, що бойові дії

пошкодили 341 культурний об'єкт по всій Україні, в тому числі в Києві, Львові та Одесі.

Найбільше від російських атак на культурну спадщину страждають Харківщина, Донецька та Одеська області. Загалом цілями росіян стали понад 900 об'єктів історії та культури. Крім того, в окупації перебуває понад 20 тисяч пам'яток культури національного та місцевого значення [24].

«За оцінками агентства, загальна вартість руйнувань цих культурних об'єктів, а також тисяч інших культурних цінностей по всій країні становить близько 3,5 мільярдів доларів», – пише Associated Press.

Вищенаведені факти свідчать про надзвичайні випробування, які постають перед туристичною сферою в Україні, та і перед всією економікою країни загалом. Однак у світі є багато прикладів, коли після масштабних воєнних дій країни швидко відновлювалися та з новими силами розвивали туризм на своїх територіях. Це пов'язано з тим, що воєнні дії, збройні конфлікти, тероризм і таке інше впливає на створення нової спадщини та сприяють розвитку «туризму пам'яті», який ґрунтується на вшануванні пам'яті всіх, хто постраждав внаслідок воєнного вторгнення.

Наприклад, конфлікт у Боснії та Герцеговині, що тривав у 1992–1995 рр., після завершення у 1995 рр. за офіційними даними давав приріст турпотоків у країну до 24% щорічно, а Всесвітня організація туризму прогнозувала, що до 2020 р. Боснія і Герцеговина посяде третє місце у світі за темпами розвитку туризму. У 2010 р. Сараєво було в топ-10 міст для відвідування від путівника Lonely Planet. У 2019 р. загальний вклад туризму в економіку Боснії та Герцеговини складав 10,5% [13]. Причиною такого розвитку стала цікавість туристів до наслідків війни і руйнацій та вшанування пам'яті постраждалих.

Варто згадати російсько-грузинську війну 2008 р., яка негативно на сектор подорожей та туризму в Грузії. Через збройний конфлікт літні та осінні туристичні сезони у 2008 році були дуже складними, що було спричинено відсутністю попиту на поїздки до Грузії та низький рівень заповнюваності в закладах розміщення. Внаслідок цього, країні потрібно було знову створити імідж привабливого туристичного напрямку, тож, урядом Грузії було вжито ряд ефективних заходів для подолання наслідків післявоєнного періоду для туристичного сектору, які призвели до відновлення турпотоків [18].

Безумовно, війна в Україні не має аналогів в сучасній історії, тому неможливо провести коректну аналогію з жодною із країн, які пережили воєнний конфлікт та відродили туризм. Не слід забувати, що бойові дії в Хорватії, Ізраїлі чи Грузії були не настільки руйнівними, як в нашій країні. Те, що трапилося з туристичним ринком України не траплялось в жодній країні, тому його реанімація буде особливою. Про відновлення туристичної галузі в Україні необхідно потурбуватися вже сьогодні.

Повномасштабне російське вторгнення негативно вплинуло на всі сфери економіки. Чи не найбільше постраждав український туристичний сектор. Закрите небо, обмеження на виїзд за кордон для чоловіків, вимушений переїзд чималої частини населення, безумовно, обмежили можливість подорожувати.

Та вже в 2023-му, за даними Української асоціації туристичних агенцій, кількість відпочинкових поїздок, якщо порівняти з минулим роком, збільшилася на 30%. Які напрямки нині мають попит? Як планувати подорожі в умовах великої війни? Та що буде зі сферою туризму в найближчому майбутньому?

До війни в Україні налічувалося близько 3700 туристичних агенцій: від локальних, які спеціалізувалися на внутрішньому туризмі, до лідерів ринку, що продавали сотні різноманітних турів за кордон.

Нині з цієї кількості працюють і надають послуги лише 800 агенцій. Більшість призупинили роботу через відсутність попиту на відпочинок у перший рік повномасштабного вторгнення, загальну кризу та економічну невизначеність, постійні ракетні обстріли з боку Росії [22].

Ті ж, що залишилися та продовжили свою справу, змушені адаптуватися до нових реалій. Одним із найбільших викликів стала логістика. Раніше відпочинок українців починався з відкриття дверей таксі й виходу до літака в аеропорту Бориспіль. Зараз мандрівка стартує з тривалої дороги на поїзді до закордонного летовища. Це додає роботи туристичній агенції, впливає на ціну відпочинку та «розтягує» маршрут.

Ба більше, менеджери з туризму відзначають, що комунікувати з клієнтами стало важче, оскільки багато українців знаходяться в країнах Європи. Охочі відпочити вже не можуть прийти одразу в офіс, натомість звертаються до агентства через сайт чи соціальні мережі. Зараз ринок туристичних послуг монополізується, а вартість турів – зростає. Якщо ще кілька років тому подорож на Мальдіви коштувала \$1200 за людину, сьогодні мандрівка обійдеться вже мінімум у \$2500.

Ще одна чимала проблема – високий рівень недовіри до туристичних агенцій. Усе тому, що на початку війни оператори масово скасовували або заморожували тури, ігнорували прохання клієнтів повернути кошти й навіть залишали відпочивальників за кордоном без можливості повернутися додому.

Як розвиватиметься туристична сфера в Україні найближчим часом? Усе залежить від того, як швидко ми здобудемо перемогу у війні. Як тільки небо над Україною відкриють, станеться туристичний бум. *По-перше*, іноземці приїжджатимуть до нас, щоб побувати в українських містах, що вистояли попри постійні обстріли та ракетні атаки. *По-друге*, багато українців, які зараз не мають змоги повноцінно відпочити чи вважають це недоцільним, захочуть

відновитися й перезавантажитися разом зі своїми родинами. Так одночасно розвиватиметься і внутрішній, і зовнішній туризм.

Якщо ж війна затягнеться, то українські оператори ще більше виходитимуть на європейський ринок, відкриватимуть свої філії на півдні України, щоб туристи мали змогу швидко вилітати на відпочинок одразу з Кишинева, Варшави чи Жешува. Цього не треба боятися, українські туристичні агентства дуже конкурентоспроможні і точно знайдуть свого клієнта за кордоном [22].

Якщо 2022 рік був присвячений відновленню подорожей після пандемії коронавірусу, то 2023 рік став роком, коли туристи з ентузіазмом кинулися досліджувати нове і брати від поїздок максимум.

У свою чергу, в новому 2024 році туристи більше зосередяться на усвідомлених подорожах, пошуку вражень і часі з близькими. Так, видання Conde Nast Traveller назвало 20 туристичних тенденцій, які, ймовірно, домінуватимуть в 2024 році [7], зокрема:

1. *Астротуризм*. Подорожі з метою побачити астрономічні явища на землях, позбавлених будь-якого забруднення, натовпів людей і руху транспорту, допомагають людям зосередитися виключно на небі над головою і скоротати час, дивлячись на зірки, планети і сузір'я. Водночас, за прогнозами вчених, 2024 рік може стати найкращим для спостереження за північним сяйвом за 20 років.

2. *Екодайвінг*. Все більше дайверів обирають місця для подорожей, ґрунтуючись на стійкості та екологічності дайвінг-центрів, які чинять більш позитивний, відновлюючий вплив на океан.

3. *Обмін будинками*. Обмін будинками – ідеальне рішення, щоб гарантувати собі безкоштовний дім за кордоном, тоді як ви пропонуєте в обмін свій власний – на кілька тижнів або навіть місяців.

4. *Вокзали – нові місця харчування*. Залізничним станціям, коли поїзди все частіше затримуються, стає вигідно вітати мандрівників

магазинами, ресторанами і барами, де вони можуть скоротати час. Для цього по всьому світу навіть реконструюються історичні залізничні вокзали.

5. *Спортивно-подієвий туризм.* Такий вид подорожей більше не є прерогативою хлопців, які прагнуть випити якомога більше пива, одним оком спостерігаючи за футбольним матчем. Зараз люди стежать за багатьма різними видами спорту по всьому світу, планують відпустку на основі перегляду ігор, гонок та інших заходів в екзотичних місцях, а також продовжують свої поїздки, щоб також побачити місцеві визначні пам'ятки.

6. *Охолодження.* Для переважної більшості людей літні канікули зводилися до слідування за сонцем у пошуках тепла. Однак через рекордно високі температури в останні роки багато хто розглядає можливість подорожі в протилежному напрямку – в місця з помірним кліматом, де до того ж менше людей.

7. *Концертний туризм.* Після відсутності музичних концертів і фестивалів під час пандемії, меломани прагнуть надолужити згаяне, при цьому поєднавши виступи улюблених виконавців з вивченням нового міста або країни.

8. *Курорти для поліпшення здоров'я.* В останні роки люди все більше заціклені на своєму здоров'ї та продовженні життя – і ціла низка курортів готові запропонувати гостям всілякі ретрити для поліпшення самопочуття.

9. *Відмова від поїздок у пік сезону.* Останнім часом спостерігається різке збільшення кількості поїздок в міжсезоння за найпопулярнішими напрямками Європи (наприклад, до Франції, Іспанії, Великої Британії та Італії), адже в цей час там менше людей, ціни нижчі, а вибір пропозицій ширший.

10. *Індивідуальні групові подорожі.* Постпандемічне бажання зібрати друзів або сім'ю і відправитися в спільну відпустку продовжить домінувати і в 2024 році.

11. *Допомога ШІ.* Після появи ChatGPT мандрівники почали експериментувати з чат-ботами зі штучним інтелектом, щоб отримати пораду, куди вони можуть поїхати.

12. *Skip-gen.* - подорожі, коли бабуся і дідусь відпочивають з онуками, «пропускаючи» покоління.

13. *Подорож на поїзді стає гламурною.* Платформи з бронювання подорожей повідомляють про зростаючий попит на розкішні залізничні поїздки, коли поїзди все частіше конкурують з найкращими готелями за дизайном, кулінарним досвідом та послугами.

14. *Готелі, що належать рестораторам.* Ресторани та готелі є двома стрижнями індустрії гостинності. І, природно, часто ці два поняття переплітаються. Однак донедавна більшість готелів не були засновані або не належали рестораторам. Однак, оскільки подорожі, орієнтовані на їжу, продовжують набирати популярність, а люди планують цілі поїздки, щоб відкрити культуру країни через їжу, має сенс, що ресторатори все частіше самі відкривають готелі.

15. *Тихі поїздки.* В епоху надмірної суєти тиша може бути саме тим, що потрібно туристам. Спокійні медитаційні ретрити стають все більш популярною оздоровчою тенденцією, але тихі подорожі також включають відокремлені природні курорти, місця для сну, тихі готелі, тихі пішохідні екскурсії та навіть тихі дискотеки та концерти.

16. *Міський сад.* Цілі міста стають зеленими, оскільки архітектори та дизайнери створюють листяний мікроклімат серед сірого бетону, щоб допомогти нам зберігати прохолоду, об'єднувати громади та навіть годувати нас.

17. *Експерсії по дому.* Більш екологічні готелі дозволяють нам зазирнути за лаштунки, щоб показати туристам, а не просто сказати їм, що вони екологічно стійкі. Мова йде не про сонячні батареї або компостування, а про експериментальні тури, які допомагають гостям зрозуміти, чому так важливо підтримувати соціально-економічний підйом через туризм.

18. *Дикий бенкет.* Ви коли-небудь помічали, що на свіжому повітрі їжа завжди смачніша? Але в сучасному світі багато хто з нас більше звик їсти бутерброд, дивлячись на екран. Дикий бенкет описує тенденцію до красиво приготованих кулінарних вражень у природному середовищі з використанням місцевих або самостійно видобутих інгредієнтів.

19. *Подорожі без плану.* Скажіть «ні» плануванню кожної секунди поїздки, а замість цього скажіть «так» спонтанності. З тих пір як «секретні» місця стали знаменитими завдяки Instagram, вони стали виснажливими і шаблонними, тому прагнення планувати подорож навколо них втратило сенс. Натомість все більше туристів планують подорожі без будь-яких планів.

20. *Туризм на межі.* Оскільки переходи через бурхливу протоку Дрейка в Антарктиду набирають мільйони переглядів на TikTok, а на Евересті утворюються затори, сміливі мандрівники шукають більш індивідуальні та менш очевидні враження, які поєднують в собі пошук гострих відчуттів з розширенням своїх можливостей.

За даними фахівців ДАРТ, одне з головних завдань – допомогти місцевим громадам по всій країні знайти свій власний, унікальний шлях туристичного розвитку [26]. «Кожен регіон, кожна локація в Україні є неповторною. Ми працюємо над тим, щоб громади зрозуміли, що для розвитку туристичного потенціалу вони вже мають все необхідне – неймовірну природу, історичну та культурну спадщину, гастрономічні спеціалітети. Потрібно лише все це правильно «запакувати». І вони не

тільки зароблятимуть на тому, що лежить у них прямо «під ногами», а зможуть розбудувати інфраструктуру та покращити сервіси».

Крім того, в агентстві планують продовжити роботу над створенням мапи маршрутів пам'ятних місць, які вже зараз візуалізуються у мапу з великою кількістю локацій-символів боротьби України за незалежність.

«Все, що має залишитись у нашій пам'яті, ми називаємо словом «меморіалізація» і працюємо над увіковічненням місць, де відбулися ці події. Наша мета – зібрати точні дані й створити нову мапу локацій, які стануть форпостами національної пам'яті. У майбутньому до цих місць приїжджатиме багато українців та іноземців», – наголошує очільниця ДАРТ.

Відновити галузь туризму допоможе і міжнародна співпраця. Торік Україна вперше в історії очолила Європейську Комісію ООН Туризм, що відкрило нові можливості для обміну досвідом, дозволяє залучати більше інвестицій, створювати спільні проекти, спрямовані на відновлення та реконструкцію зруйнованої чи пошкодженої внаслідок війни туристичної інфраструктури [26].

Враховуючи досвід країн, які також постраждали внаслідок різного роду воєнних вторгнень, Україні у післявоєнний період варто розвивати такий напрям туризму, як «воєнний туризм». До воєнного туризму або воєнно-історичного належать такі об'єкти: оборонні споруди, місця битв, музеї та меморіальні комплекси, пам'ятники та поховання, що пов'язані з воєнними діями. Крім того розвиток туризму у післявоєнний період має ґрунтуватись на національно-патріотичному вихованні громадян.

На основі здійсненого аналізу втрат туристичного бізнесу України від війни, ми пропонуємо комплекс заходів поетапного відновлення діяльності туристичної сфери. Запропонований нами комплекс можна

розділити на 5 блоків або частин, які взаємопов'язані між собою і доповнюють ефективність один-одного: 1) фінансове забезпечення; 2) територіальне вдосконалення туристичних потоків (транспортна логістика); 3) галузева оптимізація (поєднання підприємств у кластерні утворення); 4) покращення маркетингу шляхом створення національної туристичної маркетингової організації та її дочірніх філій; 5) секторальне (видове) вдосконалення туризму України [6].

1. **Фінансовому забезпеченню** ми відводимо першу основну роль, оскільки за два роки існування туристичних підприємств у період COVID-19 вони вичерпали свої заощадження і багато з них вже існували за кредитні позички.

Фіскальна спроможність держави та здатність населення сплачувати користувачькі збори в майбутньому будуть обмеженими. Це буде серйозним стримувальним чинником для будь-яких варіантів державного чи приватного фінансування, а, значить, міжнародну допомогу слід зосередити на грантах, які можна отримувати з різних джерел:

✓ «Механізм відновлення України» ЄС, в рамках якого надаються гранти і позики на відбудову. Він фінансується ЄС та державами-членами.

✓ «Рахунок для України» МВФ, який є каналом грантів або позик від членів МВФ, їхніх офіційних установ, а також міжурядових установ і організацій для надання допомоги Україні у задоволенні її платіжного балансу та бюджетних потреб.

✓ Рамкова програма ЄБРР забезпечення стійкості та засобів до існування у розмірі 2 мільярдів євро, яка, зокрема, зосереджена на відстрочках платежів, простроченні та реструктуризації боргів, а також на екстремому фінансуванні ліквідності для України.

✓ Багатодонорський механізм під керівництвом Світового банку для покриття основних державних видатків, таких як державний фонд оплати праці, який уже отримав змішану позику на пільгових і комерційних умовах в розмірі 1,5 мільярда доларів США [2].

Україна могла б скористатися досвідом інших розвинених країн, які постраждали від національних катастроф, та оновити свої плани дій у надзвичайних ситуаціях на майбутнє.

2. Транспортна логістика в найближчий період буде залежати від відбудови транспортних шляхів, аеропортів, мостів, а також залежатиме від екологічної ситуації. Адже через нанесені масовані обстріли вода та ґрунт багатьох територій країни забруднені токсичними речовинами, що в сукупності становить серйозну небезпеку для здоров'я населення. Багато з цих проблем можна вважати транскордонними, тому вплив відчутний не лише в Україні, а й за її межами. Витрати, які несе економіка через непрацездатність інфраструктури відбиваються і на роботі туристичної сфери, тому бажано чим швидше запуснути програму інституціалізації реконструкції інфраструктури. За пропозицією Центру економічних та політичних досліджень (CEPR) [3], Європейська комісія (ЄК) запропонувала нову спільну інституцію – Платформу реконструкції України, – якою спільно керуватимуть ЄК та українська влада. Але ця платформа може бути не єдиною з огляду на різні інтереси інвесторів. Очікується, що Платформа реконструкції України координуватиме Стратегічний план реконструкції «Відбудуй Україну», включаючи фінансову допомогу з-за кордону. Розробником та власником плану має бути нещодавно створена Національна рада реформ в Україні.

Передбачається, що Європейський Союз та інші партнери нададуть допомогу, яка підвищить ефективність плану. Платформа планує

сприяти партнерству між певними локаціями Європейського Союзу та регіонами чи містами України з метою прискорення реконструкції [2].

3. Галузева оптимізація туристичної діяльності вже працювала до війни і повинна і надалі продовжуватись. Сприяння бізнес-кластерам у розвитку за допомогою ефективної мережі та інфраструктури знань. Добре продумана політика розвитку кластерів може спонукати компанії до спільної співпраці для розробки комплексних проєктів, сприяти зв'язкам між галуззю та наукою та посилювати міжгалузеву взаємодію. До війни українські туристичні кластери продемонстрували переваги такого об'єднання у Львові та в інших містах. Коли прямі іноземні інвестори знаходяться в таких кластерах, вони, імовірно, будуть більш охочі співпрацювати з іншими місцевими фірмами й організаціями тощо.

4. Покращення маркетингу шляхом створення національної туристичної маркетингової організації та її дочірніх філій. Для відновлення діяльності туристичної індустрії потрібно підійти до туризму як до комплексного продукту і розробити систему маркетингових засобів стимулювання продажів.

Україна повинна сприйматися не тільки як місце бойових дій, а і як безпечна локація для подорожей.

Найбільш впливова міжнародна організація, що займається маркетингом туризму – Європейська туристична комісія (ЄТК) запросила Державне агентство розвитку туризму України приєднатися до організації з безкоштовним трирічним членством, таким чином організація висловила свою солідарність з Україною. Рішення було прийнято під час 103-ї загальних зборів, які проходили 18-20 травня 2022 в Любляні, організовані Словенською туристичною радою. Членство України в цій організації надасть доступ до всіх його ресурсів і даних досліджень. Завдяки цьому членству ДАРТ матиме кращі

можливості для розробки стратегії відновлення українського туристичного сектора після закінчення війни.

Основоположним принципом ЄТК є сприяння подорожам як каталізатору миру, розуміння та поваги, тому підтримка українського туризму узгоджується з поточною місією ЄТК щодо зміцнення та просування Європи як дестинації для міжнародних туристів шляхом співпраці.

5. Секторальне (видове) вдосконалення туризму України буде залежати від попередніх стадій реконструкції туристичної діяльності, але в загальному буде продовженням вже існуючих тенденцій до екологізації та гуманізації туризму. Основними напрямками екологічного туризму виступають оздоровчі походи в гори, сплави річками, скелелазіння та відвідання печер.

Також перспективним є такий інноваційний вид туризму, як темний туризм, особливо такі його підвиди як туризм місцями бойових дій та некропольний туризм з метою поклоніння полеглим героям. Ці всі згадувані види туризму підсилюватимуться гастрономічним туризмом, адже кожен регіон України має свої рецепти тієї самої страви і продукти кожного регіону різняться своїми смаковими властивостями. Хто з туристів відмовиться спробувати місцеві колоритні страви? Отож, туристична діяльність в своєму відродженні повинна опиратися на існуючі величезні ресурсні можливості територій, яким національні маркетингові агенції забезпечать потужну промоцію серед країн зарубіжжя.

Розробка туристичних програм по місцям військової слави Збройних сил України.

6. Реконструкція туристичної інфраструктури, зокрема: створення довідників знищених туристичних об'єктів; створення архів пам'яті; створення концепції відновлення інфраструктури легкого

туризму; залучення інвесторів до процесу ініціювання робіт з відновлення та реконструкції туристичної інфраструктури; розроблення та реалізація програм розвитку туристичної інфраструктури національних парків України; розбудова простою туристичної інфраструктури для подорожей Україною; розробка та реалізація концепції розвитку курортних міст півдня України та «дороги різноманітності»; розробка та впровадження систем туристичного орієнтування та навігації; добудова та введення в експлуатацію всіх зруйнованих або частково пошкоджених туристичних об'єктів та реставрація історичних пам'яток.

7. Розвиток внутрішнього та в'їзного туризму, зокрема: реалізація комунікаційних стратегій для просування туристичного потенціалу України; розробка стратегії маркетингового бачення туризму до 2032 року; популяризація України шляхом організації багатьох заходів у європейських готелях та туристичних закладах, розкриваючи потенціал туристів на міжнародній арені та створюючи стійке бажання відвідати Україну після перемоги; підтримання інтересу до України через промоції, туристичні та культурні заходи; розробка стратегії безпеки для відновлення туризму та збільшення кількості цільових користувачів; створення рекламного контенту (відео, фото, графічні матеріали, рекламний текст тощо) та розміщення рекламних постів (соцмережі, телебачення, спеціалізовані Інтернет-сайти, білборди тощо); участь у міжнародних туристичних виставках, форумах тощо (у тому числі членство в міжнародних професійних асоціаціях).

8. Інституційне забезпечення суб'єктів туристичної діяльності та подальший розвиток бізнесу, зокрема: прийняття в другому читанні Закону України «Про туризм» з урахуванням норм Директиви ЄС; підготовка законопроекту «Про національну туристичну організацію»; розробка та реалізація програм реабілітації та реінтеграції

осіб, які постраждали внаслідок бойових дій в Україні (військовослужбовців, їхніх сімей, тимчасово переміщених осіб, жінок і дітей з окупованих і неокупованих територій тощо); пільгове/спрощене фінансування для відновлення зруйнованої інфраструктури; зміни критеріїв класифікації готелів; створення механізму фінансування галузі через туристичні фонди та інші механізми залучення інвестицій; створення ефективної Національної туристичної організації та локальних організацій з менеджменту та маркетингу як форми державно-приватного партнерства на основі принципу співфінансування; розробка якісних освітніх програм у сфері туризму; удосконалення та запуск Єдиного туристичного реєстру після законодавчих змін тощо. [19]

Отже, повномасштабна війна росії проти України на сьогоднішньому етапі розвитку подій надзвичайно негативно позначається на розвитку туристичної індустрії в Україні. Але, враховуючи досвід країн, що пройшли через випробування війною, перед Україною мають відкритись нові можливості для розвитку як внутрішнього, так і міжнародного туризму. Важливе місце має бути відведене «туризму пам'яті» (для вшануванні пам'яті загиблих під час воєнного вторгнення), «воєнному туризму» (для висвітлення масштабів війни та руйнацій на території країни) та «національно-патріотичний туризм», аби вберегти від помилок минулого майбутнє покоління.

Список використаних джерел:

1. Becker, T. et al. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. *Rapid Response Economics*. No. 1. CEPR, London. 2022. URL: <https://cepr.org/sites/default/files/news/BlueprintReconstructionUkraine.pdf>

2. The OECD-Ukraine partnership. 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policyresponses/the-architecture-of-infrastructure-recovery-in-ukraine-d768a2e4/>
3. UNWTO: офіційний сайт. URL: <https://www.unwto.org/>
4. Барвінок Н.В., Барвінок М.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1>
5. Божко Л. Д., Холодок В. Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. *Культура України*. 2022. № 77. С. 60–62.
6. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна наука*. 2022. Випуск 62. С. 178–196.
7. Григоренко М. Астротуризм, охолодження та допомога III: названо головні туристичні тренди на 2024 рік. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/20-turistichnih-tendenciy-yaki-dominuvatimut-v-2024-roci-kudi-pojihati-u-vidpustku-v-novomu-roci-12495000.html>
8. Гурська І. С., Герасимів З. М. Фактори розвитку туристичного бізнесу в умовах ринку. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 88–92. DOI: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.88>
9. Державна прикордонна служба України: офіційний сайт. URL: <https://psu.gov.ua/ua/news/2020-y-Kudi-podorozhuvalinaychastishe-ukrainci-zvidki-pribuvali-inozemci/>
10. Державне агентство розвитку туризму. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
11. Зарубіна А.В., Онойко Ю.Ю., Щербатюк Н.І. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск

48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2227/2150>
12. Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>
13. Зейд А. Кассуха Постконфліктні туристичні ландшафти: між спадщиною конфлікту та гібридизацією туристичної діяльності. *Open edition journals*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4000/viatourism.3984>
14. Інтерфакс-України. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/826786.html>
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Панкова Є. В. Туристичне краєзнавство: навчальний посібник. Київ: Альтерпрес, 2003. 352 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/pankova8.htm
17. Парфіненко А. Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Випуск 126 (частина I). С. 12–23.
18. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern Economics*. 2018. № 9. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12)
19. Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. №68. С. 155–158.
20. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/04/21/novyna/suspilstvo/vijna-rosiyeyu-kozhen-shostyj-ukrayineczstav-pereselencem>

21. Сума туристичного збору в Україні торік через війну скоротилася на 24%. URL:

<https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/23/698377/>

22. Туризм в умовах повномасштабної війни: куди їхати, який напрям обирати та як планувати свої подорожі. URL:

<https://forbes.ua/lifestyle/turizm-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-kudi-ikhati-yakiy-napryam-obirati-ta-yak-planuvati-svoi-podorozhi-20102023-16759>

23. Туристичний барометр України. Київ. 2020. URL:

<http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf>

24. Україна потребує 9 мільярдів доларів на відновлення культури й туризму – ЮНЕСКО. URL:

<https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/14/709897/>

25. Український туризм після перемоги буде іншим.

<https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3680587-ukrainskij-turizm-pisla-peremogi-bude-insim.html>

26. Унікальні локації та місця пам'яті. Як розвиватимуть український туризм у 2024 році. URL:

<https://www.rbc.ua/rus/travel/unikalni-lokatsiyi-ta-mistsya-pam-yati-k-1707400198.html>

1.9. Models of managing the sale of manufacturer's goods in the conditions of the post-war economy: theoretical and applied aspects

Моделі управління продажем товарів виробника в умовах поствоєнної економіки: теоретико-прикладні аспекти

У сучасних умовах жорсткої ринкової економіки вихідною точкою процесами управління продажем товарів виробника є їх орієнтація на забезпечення завоювання і збереження бажаної стабільної частки ринку та досягнення переваг над конкурентами. Особливо проблемною ця сторона управління підприємством постає в період воєнного стану за умов відсутності кадрів, ризиків втрати товару під час обстрілів та воєнних дій. Не менш проблемною постає ситуація й на етапі післявоєнної відбудови за втрати логістики, відсутності або повної неефективності роботи кадрів, порушення процесів виробництва тощо.

Але ж, завдання учасників ринку продаж полягає в тому, щоб здійснити взаємовигідний товарно-грошовий обмін між продавцем і покупцем за будь-яких умов. І саме маркетингова діяльність усіх суб'єктів на ринку продаж активно сприяє цьому обміну, виявляючи потреби і направляючи потоки в системі «гроші-товар» назустріч один одному, забезпечуючи стабільність діяльності економіки.

Юридична сторона терміну «*продажу товарів*» розкривається в ст. 14.1.202. Податкового кодексу України, де зазначається, що «продаж (реалізація) товарів – це будь-які операції, що здійснюються згідно з договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими господарськими, цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на такі товари за плату або компенсацію незалежно від строків її надання, а також операції з безоплатного надання товарів» [23].

Економічний словник укладачів С. М. Гончарова та Н. Б. Кушнір акцентує увагу на понятті *продаж* (продажа) як процесу «передання

товару іншій особі в обмін на грошову оплату товару, одна з частин угоди купівлі-продажу» [6, с. 219].

Продажі – це тільки частина загальної маркетингової програми компанії, і тому загальні зусилля повинні координуватися за допомогою маркетингових функцій [10, с. 24.].

Українські науковці (А. М. Туренко, І. А. Дмитрієв, О. С. Іванілов, І. Ю. Шевченко) розкривають термін «*продажу*» у контексті «передавання права власності на майно», – це «товари, цінні папери, валютні цінності, інші види фінансових ресурсів та матеріальних цінностей іншим юридичним і фізичним особам за допомогою угод з купівлі-продажу або ціни на певну еквівалентну суму коштів, інших цінностей у матеріальній і нематеріальній формах, боргових зобов'язань у вартісному вираженні». Відповідно «*продаж товарів* – це будь-які операції, що здійснюються згідно з договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими господарськими, цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на такі товари за плату або компенсацію незалежно від строків її надання, а також операції з безоплатного надання товарів [24, с. 242].

О. Дячун розглядає продаж як «багатоступінчастий процес перемовин, у якому задіяні продавець і потенційний покупець (споживач) і які мають на меті вироблення умов купівлі-продажу товарів, що завершуються підписанням відповідного документа, який чітко визначає цілі зацікавлених сторін» [12]. Дослідник акцентує увагу на тому, що продаж відрізняється від збуту та реалізації, хоча між ними існує певний зв'язок. У системі маркетингу він відіграє пріоритетну роль, визначає його зміст. Завдяки продажу вироблені вироби потрапляють зі сфери виробництва у сферу споживання. Існують різні види продажу, які класифікуються за рядом ознак, зокрема за такими, як виконувані продажем функції, орієнтація продавців, тривалість

контактів зі споживачами, етапність продажу та обсяги продажу. Знання видів продажу дає змогу торговому персоналу активно впливати на покупців та досягати поставлених цілей [12].

Змісту категорії «управління продажами» також приділено достатньо уваги в науковій вітчизняній та зарубіжних літературі, зокрема працях таких науковців: Г. Дж. Болт, І. Височин, В. Данніков, В. Пилипчук, Р. Спіро, Ч. Дж. Стентон, Ч. Фатрелл, які характеризують управління продажами із погляду як функціонального, так і процесного підходу.

Знання, розуміння та застосування різних моделей управління продажами товарів дозволить виробникам віднайти оптимальну модель в умовах поствоєнного періоду, розширити товарний асортимент із урахуванням потреб споживача та потреб часу, забезпечити вихід на нові ринки, у тому числі – зовнішні, успішно функціонувати на ринку з високою долею результативності, досягнення бюджетних показників обсягу продажу та прибутковості.

Теоретичні й прикладні проблеми управління системою продаж компаніями стали предметом дослідження багатьох закордонних та вітчизняних науковців (Б. Адамс П. Бернович, Л. Брагіна, В. Бурцев, І. Волохов, Н. Головкіна, О. Дячун, Д. Джоббер, О. Кічук О. Кулижський, Ж. Ламбен, Д. Ланкастер, В. Літвінова, І. Лошенко, Р. Лукич, М. Окландер, Н. Проскурніна, О. Савенко, О. Скриптунова, Н. Стівенс, Д. Штефаніч та ін.).

Незважаючи на підвищену увагу дослідників до проблеми управління системою продаж, вона залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого свого розвитку, особливо, в контексті актуальності та визначення моделей управління продажем товарів виробника в умовах поствоєнної економіки.

Для процесів виробництва і споживання характерною є значна часова і просторова невідповідність. Завдання учасників ринку продажу полягає в тому, щоб здійснити взаємовигідним товарно-грошовий обмін між продавцем і покупцем. У кінцевому результаті від продажу товарів залежить результат діяльності підприємства, його перспективи розвитку, подальша стратегія. Маркетингова діяльність усіх учасників на ринку продажу активно сприяє цьому обміну, виявляючи потреби і направляючи потоки в системі «гроші-товар» назустріч один одному. Тому головну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації відіграє ефективне функціонування системи продажу товарів підприємства.

Побудова системи управління продажем на наукових принципах та з урахуванням прикладного аспекту є необхідною умовою для встановлення відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні інтереси, шляхом найефективнішого задоволення запитів споживачів, або платоспроможного попиту та створення значущих для них цінностей.

Продаж є важливою складовою успішного і сталого розвитку підприємства, досягнення ним конкурентних переваг. Етап продажу можна вважати завершальним процесом не тільки маркетингової діяльності на певному її етапі, а й діяльності підприємства в цілому. Він визначає результативність усіх видів його діяльності (виробничої, інвестиційної, маркетингової, фінансової та ін.) та забезпечує його подальшу стратегію.

Розуміння управління продажем у науці є багатоаспектним та залишає простір для власного твердження. Проблема управління продажами присвячені роботи багатьох закордонних авторів, таких як П. Аллен, Дж. Вуттен, Дж. Болт, Ст. Грант, Д. Джоббер, Дж. Ланкастер,

Л. Штерн, М. Джонстон, Г. Маршалл. Серед українських досліджень слід виділити праці О. Даннікова, О. Комякова, В. Пилипчука, В. Стадніченка та В. Щербака [25].

Українські дослідники В. П. Пилипчук та О. В. Данніков розглядають термін *управління продажем* як діяльність, що «спрямована на обмін цінностями між суб'єктами ринку на товарно-грошовій основі, метою якої є отримання прибутку і задоволення потреб в сформованому ланцюжку комунікацій, спрямована на підвищення ефективності / конкурентоздатності підприємства в цілому та пов'язана з формуванням, організацією і розвитком каналів збуту, раціональної системи руху товару, системи маркетингових комунікацій (в частині особистого продажу та стимулювання збуту), ефективним управлінням торговим персоналом» [20].

З інших джерел «управління продажем» постає як «діяльність, метою якої є одержання прибутку і задоволення потребу сформованому ланцюжку (взаємодії), спрямованої на підвищення ефективності (конкурентоспроможності підприємства в цілому в процесі роботи на ринку) і пов'язане з формуванням, організацією та розвитком каналів збуту (комерціалізація), раціональної системи руху товарів (логістика), системи маркетингових комунікацій (у частині особистого продажу та стимулювання збуту), ефективного управління торговим персоналом» [26, с. 34].

Беремо до уваги й наступне визначення «управління продажем є підвидом маркетингового менеджменту, який включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу (підбір кадрів, їх навчання, стимулювання та інше), з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання фірмою прибутку (Д. Штефаніч, О. Дячун) [29, с. 7].

Стадніченко В. В. звертає увагу на те, що в умовах ведення бізнесу одним із ключових факторів успіху є «мобільність менеджерів із продажу, які повинні робити істотний внесок у формулювання планів компанії, що є основою ефективної інтеграції функцій відділу маркетингу й збуту» [25, с. 5]. Дослідник акцентує, що високий статус менеджера ніколи не буває зайвим, особливо в бізнесі. Вступаючи в контакт із менеджером по продажах, а не з торговельним представником клієнт відчуває власну важливість, що може слугувати вагомим чинником для здійснення угоди й подальшого співробітництва.

Дослідники впевнюють нас у тому, що управління продажем не можна трактувати лише як дії, які зводяться до того, щоб продати товар. Воно являє собою складний процес, який охоплює також інші види діяльності.

Отже, для управління продажем необхідно враховувати всю систему продажу підприємства, постійно оцінювати і аналізувати поточну ситуацію за різними напрямками, виявляти і ранжувати перспективні стратегії розвитку, визначати недоліки і слабкі місця в збутовій системі підприємства.

Поняття *система* трактується в науці як «комплекс елементів, компонентів та підсистем, які виконують певні функції і в результаті процесу їх взаємодії між собою та зовнішнім середовищем (поза системою) досягається синергетичний ефект, який не є простою сумою цих елементів, а являється заново створеною цінністю» [19, с. 8].

У свою чергу, «*система маркетингу* – це сукупність соціально-економічних суб'єктів (елементів) ринкового середовища, кожен з яких має самостійність і цілісність, знаходиться в безперервній взаємодії з приводу формування і розвитку попиту на товари і послуги з метою одержання прибутку і задоволення потреб партнера в сформованому ланцюжку їхніх комунікацій» [19, с. 11].

Функціонування системи маркетингу забезпечують різні елементи, до яких належать: постачальники, конкуренти, посередники, споживачі і підприємство, діяльність якого є предметом дослідження або аналізу. Формування і функціонування маркетингової системи відбувається у певному навколишньому середовищі, на яке впливають різні фактори ринкового простору та соціально-економічні, політичні, культурні, демографічні й екологічні умови. На теперішньому етапі система маркетингу доволі обмежена умовами воєнного стану в Україні. Розвинуте ринкове середовище є необхідною передумовою для ефективного функціонування маркетингової системи, а гармонізація й баланс всіх її елементів – важливою умовою результативності й, навпаки, державне регулювання ринку в умовах війни та форс-мажорні обставини негативно впливають на всю систему економіки.

У межах окремо взятого підприємства розрізняють такі маркетингові системи: маркетингова інформаційна система; система засобів маркетингу (комплекс маркетингу, в тому числі система продажу (збуту) «доведення продукту до споживача»); система управління маркетингом.

Ключове поняття дослідження – *«система продажів»* розкриває сутність категорії, як процесу створення ефективних моделей просування товарів до кінцевого споживача; дій, згрупованих за основними етапами побудови системи продажів в компанії; організація роботи комерційного підрозділу або діяльності компанії; підпроцес бізнесу або його системоутворюючий чинник.

Дослідження Міжнародного центру Інтернет-торгівлі Allbiz [22] вказують на те, що криза завжди розкриває приховані та явні проблеми в системі продажів, зокрема, пов'язані з розвитком і застосуванням технологій. Бізнес може бути ефективним у разі постійного моніторингу торговельного середовища й попередження його негативного впливу на

організацію процесу продажів. Важливим в цьому сенсі бачиться вивчення чинників впливу, зокрема в останні роки: глобалізації, впровадження інтернет-технологій й клієнтоорієнтованість [28]. Реалії сьогодення чітко вказують на вплив воєнного стану в країні як системоутворюючого чинника впливу на подальшу стратегію розвитку підприємства.

При орієнтації виробничих та торговельно-посередницьких підприємств на маркетинг вносяться зміни в організаційну структуру підприємства. Слід розглянути та узгодити дію всіх функціональних підрозділів підприємства, при цьому особливу увагу приділяють управлінню продажем, збутом та розподілом підприємства. Акценти в цьому твердженні розставляються саме на збуті, оскільки збут є вихідним пунктом усієї маркетингової діяльності фірми. Ж. Ламбен оперує поняттям «збутова система» і характеризує її суть як структуру, «сформовану партнерами, що беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання товарів і послуг у розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів» [5, с. 401].

В економічній літературі *система збуту* визначається як сукупність управлінських і виробничих підприємств, які організовують і здійснюють поставку та реалізацію готової продукції замовникам та має такі складові: органи збуту; канали товароруку; підсистему планування збуту; підсистему маркетингового забезпечення збуту; підсистему інформаційного забезпечення; підсистему контролю збуту; підсистему логістики [3]. Формування збутової політики організації виходячи з маркетингових принципів роботи на ринку є основою вдосконалення її системи збуту і, як наслідок, призводить до зростання збутового потенціалу підприємства. І модернізація цієї системи може йти за такими напрямками: включення нових каналів в існуючу систему;

відмова від каналів, які раніше використовувалися; зміна структури раніше існуючих каналів; пошук нових партнерів зі збуту.

Система збуту товарів – одна з ключових ланок маркетингу, завершальна стадія виробничого циклу компанії, тому збутовий потенціал підприємства відіграє велику роль в подальшій його стратегії. *Збутовий потенціал* підприємства визначається як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських та комунікативних ресурсів і можливостей, що забезпечують готовність та спроможність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його продаж при постійному удосконаленні технології збуту, інноваціях продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища.

У мінливому ринковому середовищі одним із найважливіших принципів, на яких повинна базуватись організація збутової діяльності, є принцип забезпечення її стратегічного спрямування, що можливо при таких умовах, як посилення маркетингової орієнтації підприємства, систематичне виявлення ризиків і маркетингових можливостей у зовнішньому середовищі; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями і бізнес-суб'єктами; встановлення і корегування стратегічних цілей; розробка збутових стратегій підприємства.

Під *збутовою політикою* організації (підприємства) в найширшому значенні розуміється вибрані її керівництвом сукупність збутових стратегій маркетингу (стратегії охоплення ринку і т. ін.) та комплекс заходів (рішень і дій) щодо формування асортименту продукції, що випускається, ціноутворенню, по формуванню попиту і стимулюванню збуту (реклама, обслуговування покупців, комерційне кредитування, знижки), укладенню договорів продажу (поставки) товарів, руху товару, транспортуванню, по інкасації дебіторської заборгованості,

організаційним, матеріально-технічним та іншим аспектам збуту спрямованих на досягнення цілей збутової діяльності підприємства.

Балабанова Л. В. розглядає збутову політику як сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу [1, с. 220].

Збут забезпечує торговельну орієнтацію підприємств і виконує одну з найважливіших функцій – функцію зворотного зв'язку (А.М. Одарченко, М. С. Одарченко) [18].

Компанію щодо просування товарів складно ефективно планувати, оскільки сучасні клієнти мають більший вибір і навряд чи погодяться на менше, ніж те, що на їхню думку та відчуття є найкращим брендом для них. Менеджерам виробництва зараз як ніколи потрібні чіткі теоретичні основи та корисні процедури виконання маркетингових дій. Зарубіжні дослідники (Дж. Россітер і Ст. Беллман) пропонують використовувати ключову схему комунікації – марку товару та бренд, як у рекламі чи логотипі компанії [30]. З огляду на це автори вважають важливим дослідження:

- планування марки кампанії, позиціонування її бренду;
- аналіз переваг та модель заявки на переваги;
- вибір цільової аудиторії кампанії та цілі дій;
- аналіз комунікаційних цілей кампанії;
- генерація та вибір творчих ідей;
- поінформованість про бренд і переваги бренду;
- тактика привернення уваги споживачів;
- попереднє тестування грубої реклами;
- вибір типу медіа та модель охоплення споживачів;

- ефективна частота та стратегічні правила впровадження медіа-плану;
- становлення бюджету кампанії;
- відстеження розвитку кампанії;
- стимулювання збуту;
- реклама корпоративного іміджу;
- спонсорство та PR-кампанія;
- персональні продажі (прямі та телемаркетинг);
- соціальні маркетингові кампанії.

Спираючись на праці зарубіжних учених, можна констатувати, що важливою умовою успішної комунікації є розуміння цільової аудиторії та адаптацію до неї повідомлення і стратегії [31, с. 30]. Компанія ідентифікує цільовий ринок і визначає бажане положення на ньому, наступний крок – розробка комплексу маркетингових дій, за допомогою яких і з'являються потенційні клієнти. Тому важливим для фахівців із комунікацій є отримання маркетингового плану як першооснови задля розвитку цілей і стратегій маркетингових комунікацій, які б підтримували маркетингову і бізнес-стратегію компанії. Маркетологи, як фахівці з просування товарів та послуг на ринку вивчають смаки та вподобання аудиторії та мають запропонувати саме те, чого наразі потребують потенційні покупці, намагаючись зібрати кращу комбінацію інструментів з просування, щоб досягти цілей компанії.

У процесі формування маркетингової стратегії підприємства важливо врахувати такі зовнішні та внутрішні умови: політико-економічну ситуацію в країні; життєвий цикл галузі та самого підприємства; структуру галузі й функціональну спроможність підприємства на ринку товарів; наявність конкурентів та масштаби/географія їх діяльності; потужності постачальників найбільш важливих ресурсів та ефективність логістики щодо своєчасного

забезпечення ними підприємства; наявність спроможних покупців; ефективність продавців даного товару.

Для обґрунтованої оцінки стану і перспектив ринку та розвитку в цьому контексті підприємства необхідно врахувати низку чинників, зокрема: визначити потребу, яка лежить в основі товару і формує ринок, зробити прогноз попиту на продукцію, дослідити основні чинники, що впливають на попит товару з метою вивчення його стійкості та довготривалості, провести інвентаризацію товарної номенклатури і розробити рекомендації щодо асортиментної політики, оцінити вплив на ринок політики державних та регіональних органів тощо, вивчити можливий вплив загальнополітичних процесів та загальноекономічних тенденцій і досягнень науково-технічного прогресу на стан і перспективи ринку, здійснити так звану локалізацію ринку, оцінити можливі обсяги збуту продукції і зіставити їх з можливостями підприємства. У цьому контексті важливість маркетингових стратегій є безсумнівною, адже дозволяє досягти значних переваг на ринку конкуренції.

На важливості різних стратегій процесу продажу, також, наголошують українські науковці, зокрема: О. Березовська (стратегія лізингу), Н. Голда, А. Голда (реклама), Ю. Меленчук (маркетингове планування) Р. Оксентюк (стратегії інтернетмаркетингу), І. Серединська (маркетинг в управлінні), О. Загородна, В. Серединська, Р. Федорович (формування товарної політики суб'єкта господарювання), О. Краузе (формування споживчого попиту), Б. Оксентюк (роль екологічного маркетингу у вивченні споживчого попиту), С. Семенюк (розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг), О. Бурліцька (мерчандайзинг в системі торгового маркетингу), О. Міщук (маркетингові дослідження ємності товарного ринку) [16, с. 43-44].

Цікавим, на нашу думку, є, також, урахування *психологічного фактору процесу переговорів* у системі продажів, метою якого є придбання споживачем товару, що відповідає основним очікуванням та створює для споживача найбільшу цінність.

Власник дослідницької консалтингової компанії «Envirosell», автор практичного посібника «Чому ми купуємо?» П. Андергілл описав результат спостережень за покупцями в торгових центрах США, довів важливість врахування емоційного аспекту сучасного споживача і відзначив потребу налагодження між продавцем і споживачем взаємовигідних стосунків.

Придбання товарів є способом виразити власні потреби й уподобання. Потребу можна визначити як бажання того, що поки ще не придбано, мотив для пошуку потрібного товару та здійснення покупки. Продавець сподівається, що споживач придбає товар лише тому, що він відповідної якості і реалізується за обґрунтованою ціною. Водночас продавець повинен заохотити споживача й довести йому, що товар або послуга відповідає споживчим критеріям. Для продавця важливо: привернути до себе увагу потенційного споживача; активізувати його інтерес до товару чи послуги; з'ясувати причини, чому потенційний споживач хоче придбати запропонований товар.

Врахування психології споживачів важливо як виробникам, так і продавцям. Зокрема виробники повинні проводити маркетингові дослідження для вивчення потенційного і того, що існує, аналізувати соціальні, емоційні та психологічні фактори, які впливають на рішення споживачів щодо придбання. Тож, психологія процесу продажу товарів є одним із найважливіших чинників, який впливає на результат комерційної діяльності, особливо в умовах поствоєнного періоду, коли потреби й мотиви покупців особливо загострені.

Важливим сучасним елементом, який потрібно враховувати при формуванні стратегії продажу товарів виробника є врахування діджиталізації економіки.

Digital-маркетинг в науці розглядається як комплексний підхід до просування компанії, її продуктів та послуг у цифровому середовищі, що охоплює також офлайн споживачів, що використовує ігри, мобільні телефони та інші цифрові засоби комунікації; як інтеграція більшої кількості різних технологій (соціальні, мобільні, веб, CRM-системи тощо) з продажами та клієнтським сервісом; забезпечення постійного якісного двостороннього зв'язку між рекламодавцем і кінцевим споживачем продукту чи послуги; розумне поєднання технологій і людських ресурсів, дотримуючись правильного балансу, виходячи з потреб цільової аудиторії та властивостей пропонованого продукту; феноменальна динаміка росту та досягнення будь-яких маркетингових цілей; здатність бути релевантним ринку, оцінювати і аналізувати результати просування, швидко реагувати на потреби споживачів та виправляти свій продукт чи послугу [32].

Головні відмінності між інтернет та digital-маркетингом полягають у наступному: сфера впливу на цільову аудиторію при Інтернет-маркетингу – онлайн, а при Digital-маркетингу – онлайн + оффлайн; канали розповсюдження при Інтернет-маркетингу – інтернет-канали, а при Digital-маркетингу – усі види цифрових каналів (інтернет, мобільні додатки, цифрова реклама, планшети та ігрові консолі, цифрове телебачення і так далі); цільова аудиторія при Інтернет-маркетингу – усі, хто має доступ до мережі Інтернет, а при Digital-маркетингу – усі, хто має доступ до мережі інтернет + оффлайн аудиторія на онлайн ринку; способи комунікацій з аудиторією при Інтернет-маркетингу – E-mail розсилки, лендінги, сайти, реклама (пошукова, банерна, таргетована, контекстна), а при Digital-маркетингу – E-mail розсилки, лендінги, сайти,

реклама (пошукова, банерна, таргетована, контекстна), цифрове телебачення реклама в онлайн іграх та мобільних додатках, у месенджерах, інтерактивних терміналах [32].

Успішне використання Digital-маркетингу дає більше можливостей для просування товарів на ринку.

Сьогодні, задля ефективної комунікації та покращення відносин між споживачами компанії використовують «CRM» – комбінацію практик, стратегій та інструментів. CRM (Customer Relationship Management, система управління взаємовідносинами з клієнтами) – прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації взаємодії зі споживачами товарів, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення їх обслуговування. Досягається це за рахунок збереження інформації про споживачів товарів, історії взаємин з ними, поліпшення відповідних бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. CRM-модель передбачає, що головними цілями діяльності підприємства – це задоволення потреб клієнтів, забезпечення продажів і підвищення ефективності маркетингу. До складу CRM-системи можуть входити такі стандартні додатки:

CSS (customer service & support – автоматизація служби підтримки та обслуговування клієнтів), яка спирається на базу даних із інформацією про клієнтів (історії стосунків, продажів), збір статистики, веб-технології, бонусні програми тощо.

SFA (sales force automation – автоматизація діяльності продавців), завданням якої є управління діяльністю агентів і продавців, надання їм інформаційно-рекламних продуктів, аналіз процесів продажу і результатів їх роботи, автоматична генерація тарифів і комерційних пропозицій відповідно до існуючих умов і станом клієнтської бази тощо.

MA (marketing automation – автоматизація маркетингу), яка використовує різні методики аналізу цільової аудиторії і формування

джерел споживачів товарів, виявлення і аналізу їх вимог, розробки планів маркетингових кампаній і аналізу результатів проведення цих акцій для кожної групи клієнтів, телемаркетинг тощо [33].

Узагальнюючи вищевикладене, констатуємо, що до основних елементів маркетингової стратегії науковці відносять: визначення цільового ринку; позиціонування; товарну політику (якість; асортимент; упаковка; марка; зручність у споживанні; інше); цінову політику: умови забезпечення єдиної цінової політики; розмір знижок за каналами розподілу; інше); систему розподілу (вибір каналів розподілу; умови збуту; навчання торговельного персоналу; завдання торговельного персоналу; інше); маркетингові комунікації (реклама; стимулювання збуту; мерчандайзинг; зв'язки з громадськістю; інше) [17].

Управління продажем є одним із важливих інструментів у забезпеченні високої ефективності маркетингової діяльності. Воно є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі - продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання прибутку.

В. П. Пилипчук, О. В. Данніков вважають, що управління продажем є системою відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні потреби/інтереси, шляхом найбільш ефективного задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку [19].

Організація обміну товарами і послугами є функцією збуту, задачею якого є рух товару від виробника до споживача і в кінцевому результаті залежить успіх виробника на ринку виробництва. Збут є засобом досягнення поставлених цілей підприємства і завершальним етапом виявлення смаків і переваг покупців. Він є важливим за низки

причин: об'єм збуту визначає інші показники підприємства (величину доходів, прибуток, рівень рентабельності). Крім того, від збуту залежать виробництво і матеріально-технічне забезпечення. У процесі збуту остаточно визначається результат роботи підприємства, направлений на розширення об'ємів діяльності і отримання максимального прибутку.

Наукові праці з маркетингу все більше схиляють нас до думки, що кожен елемент складного процесу просування товару на ринку може бути інтегрований завдяки чотирьом традиційним елементам комплексу просування: рекламі, стимулюванні збуту, зв'язкам із громадськістю і персональному продажу. Хоча, кожний компонент має сильні і слабкі сторони і використовується по-різному, щоб розвивати взаємовідносини із клієнтами.

Традиційно інструментами маркетингових комунікацій вважаються реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю і персональний продаж. Разом вони складають комплекс просування. Проте, відбуваються зміни в середовищі і способах, якими організації спілкуються з їх цільовими аудиторіями. Нові підходи до комплексу просування передбачають нові комбінації інструментів переконання.

Так, Головкіна Н.В. розглядає менеджмент компанії через комплекс просування, який передбачає особливу комбінацію реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю і прямого продажу, що вибирають для кожного товару або бізнесу. Дослідниця акцентує увагу на тому, що в останні роки помітним є зростання використання засобів інформації прямого відгуку, оскільки прямий маркетинг стає прийнятним як частина маркетингового плану багатьох товарів. Вона наголошує також, на маркетингових зв'язках з громадськістю та динаміці зростання кількості організацій, які використовують зв'язки з громадськістю, щоб передавати повідомлення про їх торгові марки [4, с. 13]. Авторка приходять до висновку щодо важливості координації і

об'єднання всіх маркетингових зусиль компанії і її дій з просування з метою забезпечення передавання єдиного послідовного і ефективного повідомлення [4, с.14].

Сучасний ринок вимагає актуалізації товарного асортименту з орієнтацією на потреби споживача в безпеці, в тому числі виготовлення нової продукції із кориснішими споживчими характеристиками та властивостями. З цією метою підприємства повинні проводити правильну ринкову політику, адекватно реагувати на зміни в суспільно-політичному житті країни, орієнтуватися на вимоги споживачів, формувати партнерські відносини з конкурентами. Ринкове середовище вимагає не тільки ефективного управлінського інструментарію, здатного оцінювати комплекс маркетингу, але і розробляти стратегію формування попиту на товари і послуги.

Аналіз наукових джерел, дає можливість стверджувати, що управління продажем товарів – це діяльність, яка не обмежується часом, встановлює певну мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструмент здійснення управління продажем, приводить до прогнозованого результату та найважливіше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто впроваджується людиною або групою людей). А правильна організація управління системою продажу і своєчасне запровадження стратегії продажу можуть забезпечити підприємству міцну позицію на ринку й активізувати його ринкову діяльність в умовах конкуренції та нових умов, що постануть перед українською економікою на післявоєнному етапі.

Аналітичне дослідження, проведене в жовтні-листопаді 2021 року за участі широкого кола експертів, передусім представників бізнес-об'єднань, а також експертів-економістів та представників бізнес-освіти, урядовців і членів парламенту щодо ситуації в малому та середньому бізнесі останніх років доводить, що основними проблемами

залишаються: кадровий голод (відсутність компетентних кадрів); державні механізми, які не поділяють інтересів цього представницького сектору економіки та, в цілому, – державна економічна політика; глибока комунікаційна проблема між державою та малим і середнім бізнесом; відсутність ефективної деолігархізації та демонополізації; низька економічна свобода та поновлення практики «закручування гайок»; незмінність податкового та регуляторного законодавства; систематичне блокування ініціатив, спрямованих на покращання умов ведення підприємницької діяльності; проблемною залишається популяризація підприємництва, його інформаційна підтримка тощо [21, с. 3-12].

В умовах же невизначеності сучасної ситуації в Україні важливим атрибутом та принципом процесу управління продажем є прогнозування.

Прогнозування продажу – це науково-обґрунтований процес передбачення на майбутній період обсягів продажу товарів, які носять імовірнісний характер, і здійснюваний на основі відповідної інформації за минулі роки з врахуванням зміни в перспективі факторів, що впливають на його результат, головною метою якого є визначення такого обсягу продажу у перспективі, який для фірми є найбільш ефективним [11].

Прогнозування ґрунтується на реальних умовах діяльності підприємства на ринку та факторах, які впливають на величину прогнозу: ситуація на внутрішньому й зовнішньому ринку, безпековий стан тощо. Воно містить в собі елементи імовірності, які торкаються ситуацій в майбутньому. У зв'язку з цим результати отримані в процесі прогнозування повинні характеризуватися ступенем імовірності. І результати прогнозування виконують функцію орієнтації при

плануванні величини продажу. Саме це потрібно враховувати при моделюванні управління процесом продажу товарів.

Створення ефективної системи управління продажем та вибір ефективної її моделі, яка враховує інтереси регіональних виробників та орієнтується на потреби споживачів є пріоритетним завданням підприємств будь якої форми власності. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням процесу продажу товарів виробника, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням стратегії розвитку системи продаж підприємства, формуванням аналітичного й інформаційного його забезпечення.

Отже, ефективність функціонування підприємств будь-якої сфери діяльності в післявоєнних умовах безпосередньо залежить від державної політики в цій сфері та від системи та процесу управління продажами. Адже від ефективного вирішення проблеми управління продажами залежать фінансові результати, конкурентоспроможність і стійкість підприємства, а також лояльність споживачів. Сьогодні в умовах соціально-політичної та економічної невизначеності, а також обмеженості умов, пов'язаних із воєнним станом в країні, відзначається значне відставання формування концептуальних положень у галузі управління продажами від життєвих реалій, що призводить на практиці до інтуїтивного апробування різних неоптимальних із точки зору витрат і результатів підходів до управління продажами.

Основним інструментом процесу вибору тієї чи іншої моделі продажу товарів в умовах поствоєнної економіки, на нашу думку, є вивчення діяльності підприємства на основі SWOT-аналізу, який дає можливість отримати оглядову оцінку стратегічного становища підприємства, аналізу та політико-економічних орієнтирів внутрішнього

та зовнішнього ринків й обрати ту чи іншу стратегію маркетингової поведінки. На основі обраного стратегічного напрямку розвитку діяльності підприємства (традиційні його різновиди: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація) розробляються стратегічні альтернативи моделей маркетингу, які теж враховуються в його діяльності.

Моделювання управлінням продажем тісно пов'язане з багатьма важливими науковими проблемами маркетингу, зокрема його комплексом (товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політикою), маркетинговим управлінням загалом, дослідженням ринку.

Вступ значної кількості працівників до лав Збройних Сил України, переїзд частини потенційних працівників до інших країн, пошкодження значної кількості матеріальних ресурсів та суттєві зміни потреб галузей економіки України та ринку споживачів, прискорений вступ України до Європейського Союзу та прогнозована орієнтація на європейський ринок споживачів й продажу товарів викликають потребу у врахуванні цих чинників в стратегії післявоєнного відновлення та розвитку кожного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Войчак А. В. Маркетинг і збут. Формування ринкової економіки. Київ: КНЕУ, 2009. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. С. 245–250.
3. Голікова Г. А., Солнцев С. О. Удосконалення системи збуту підприємства роздрібною торгівлі. URL: <file:///C:/Users/Анна/Downloads/102838-Текст%20статті-217593-1-10-20170530.pdf> (дата звернення: 20.01.2024)

4. Головкіна Н. В. Комплексний підхід до маркетингових комунікацій з цільовими аудиторіями. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/57_kpi_2008.pdf (дата звернення: 09.01.2024)
5. Головкіна Н. Сучасні тенденції розвитку персонального продажу: аналіз, практика, управління. *Маркетинг в Україні*. 2008. №1. С. 9–15.
6. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
7. Данніков О. В. Аргументи на користь «жорсткої» вертикальної інтеграції. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. Вип. 36. С. 72–82.
8. Данніков О. В. Вдосконалення процесу управління продажем з позицій маркетингового стратегічного планування. *Формування ринкової економіки*. 2014. Вип. 32. С. 91–103.
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.01.2024)
10. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 393 с.
11. Дячун О. Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260659.pdf> (дата звернення: 09.01.2024)
12. Дячун О. Продаж у системі маркетингу: природа, функції та види. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 3. URL: file:///C:/Users/Анна/Downloads/Vtneu_2016_3_12.pdf (дата звернення: 10.01.2024)

13. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: загальні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 7–8. С. 51–56.

14. Куденко Н. В. Маркетингова стратегія фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.

15. Літвінова В. О., Кічук О. С. Доступність товару у роздрібній торгівлі та втрачені продажі. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 130–133.

16. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.

17. Надь Н. М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2006. Випуск 19. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/41056/1/СУТЬ%20І%20КЛАСИФІКАЦІЯ%20МАРКЕТИНГОВИХ%20СТРАТЕГІЙ%20ТА%20ІХ.pdf>
(дата звернення: 11.01.2024)

18. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. URL: file:///C:/Users/Анна/Downloads/Analiz_zbutovoi_politiki_pidpriemstva_ta_rekomenda.pdf (дата звернення: 18.01.2024)

19. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетингові стратегії управління продажем. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197223125.pdf> (дата звернення: 20.01.2024)

20. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 627 с.

21. Погляд у майбутнє: розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні до 2030 року. *Аналітичний звіт*. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 60 с.

22. Погляд у майбутнє: як зміниться система продажів за кілька років? URL: https://economy.24tv.ua/poglyad_u_maybutnye_yak_zminitsya_sistema_prodazhiv_za_kilka_rokiv_n690691 (дата звернення: 20.01.2024)

23. Податковий Кодекс України. Стаття 14. Визначення понять. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/tax-codex/24>. (дата звернення: 10.01.2024)

24. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.

25. Стадніченко В. В. Функції осіб у процесі продажів, їхній зв'язок з маркетинговою діяльністю. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/40_kpi_2008.pdf (дата звернення: 10.01.2024)

26. Сутність і значення управління продажем. URL: <https://studfile.net/preview/7843888/page:5/> (дата звернення: 19.01.2024)

27. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Бабіч А. Д. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. Вип. № 6 (111). С. 46–50.

28. Холод С., Павлова В. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. URL: <file:///C:/Users/Анна/Downloads/1200-Текст%20статті-1153-1-10-20220427.pdf> (дата звернення: 20.01.2024)

29. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Економіка і управління підприємствами. Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. URL:

file:///C:/Users/Анна/Downloads/Vtneu_2016_2_13.pdf (дата звернення: 10.01.2024)

30. [Bellman, Steven, Rossiter, John R.](#) Marketing Communications : Theory and Applications. From [Better World Books: West \(Reno, NV, U.S.A.\)](#) ISBN 10: [1741032695](#) / ISBN 13: [9781741032697](#). Published by Pearson Education, Limited, 2005.

31. Engel, James F. Promotional strategy: managing the marketing communications process [Text]/ James F. Engel, Martin R. Warshaw, Thomas C. Kinnear. Chicago: IRWIN, 1994. 624 p. (The Irwin series in marketing). ISBN 0-256-08204-9.

32. Digital marketing in business. URL: <http://kirulanov.com/13-kanalov-prodvijeniya-digital-marketingv-biznese> (дата звернення: 11.01.2024)

33. Customer Relationship Management, CRM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm>

1.10. Advantages of using smart manufacturing in the industry under martial law

Переваги використання в промисловості смарт-виробництва в умовах воєнного стану

Прискорення процесів четвертої промислової революції, трендом якої є Індустрія 4.0, формує принципово нову економіку і сучасне цифрове суспільство, принципово змінює геоекономічні відносини між країнами. У таких умовах реалізація стратегічного курсу України на інтеграцію до ЄС потребує оновленої стратегії та політики щодо вирішення низки завдань. Це і забезпечення сталого економічного розвитку, яке у зв'язку із становленням нового цифрового суспільства потребує перезавантаження існуючих та створення нових можливостей, з урахуванням появи різних ризиків і загроз; і принципове зменшення споживання природних ресурсів і тиску на екологію шляхом впровадження інноваційних смарт-технологій; і стрімкий розвиток та впровадження гнучких смарт-виробництв, що налаштовані саме на потреби кінцевих споживачів та сприяють зростанню конкурентоспроможності національних підприємств [1]. Крім того, використання в промисловості смарт-виробництва в умовах воєнного стану дозволить зберегти багато життів співробітників, адже саме при такому виробництві кількість робочих місць зведена до мінімуму та моніторинг технологічних процесів може відбуватись дистанційно. Як показує досвід функціонування промислових підприємств на прифронтових територіях, більшість ракетних обстрілів направлено на виробничі цехи та складські приміщення, у робочого персоналу є іноді всього кілька хвилин на те, щоб зупинити технологічні процеси та перейти в укриття. Перевагою смарт-виробництва тут виступає той факт, що немає гострої необхідності зупиняти технологічний процес під час довготривалих повітряних тривог та не втрачати економічного

ефекту за рахунок простоїв виробничих потужностей підприємства.

На сьогоднішня вважається, що нова смарт-промисловість (Індустрія 4.0), інтегрована з інноваційними технологіями смарт-досліджень, смарт-постачань, смарт-дистрибуції, смарт-фінансів тощо, є головною умовою для поліпшення добробуту суспільства, створення високотехнологічних робочих місць і підвищення конкурентоспроможності національних підприємств, але тільки на засадах сучасного розвитку, передбаченого довгостроковими стратегіями ЄС та інших провідних технологічних лідерів серед світових країн. У зв'язку з цим перед Україною, яка приймає активну участь у формуванні нової світової промисловості, є актуальним завдання розробки і реалізації концептуальних положень становлення смарт-виробництва, що дозволить їй посісти гідне місце насамперед серед європейських країн.

Зараз йде завершення третьої, цифрової революції, що почалася в другій половині минулого століття. Її характерні риси – розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів. Характерними рисами Індустрії 4.0 є повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу (онлайн) і з урахуванням динамічних зовнішніх умов. Зараз кіберфізичні системи вже здатні відтворювати віртуальні копії технологічних об'єктів, контролюють технологічні процеси і приймати децентралізовані рішення навіть без участі людини. Вони об'єднуються в одну мережу, взаємодіють в режимі реального часу, а на базі штучного інтелекту також здатні до самоналагоджування і самонавчання. Важлива роль при такому виробництві відводиться інтернет-технології, що забезпечують комунікації між робочим персоналом та технологічним обладнанням. Таким чином, смарт-підприємства виробляють індивідуальну продукцію

відповідно до конкретних вимог замовників, оптимізуючи собівартість виробництва.

Систематизація та упорядкування понять, пов'язаних із Індустрією 4.0, дозволяє не лише уточнити термін «смарт-промисловість», а також розмежувати категорії «смарт-виробництво», «смарт-обслуговування», «смарт-промисловість» і визначити місце останньої в системі взаємопов'язаних понять. Смарт-промисловість – це частина смарт-виробництва, яка стосується виробництва матеріальних товарів через використання технологій Індустрії 4.0, уособлених у смарт-сервісах [2].

Концептуальні напрями стимулювання розвитку смарт-промисловості стосуються таких сфер як смарт-сервіси, породжені технологіями Індустрії 4.0; смарт-виробництво; смарт-розподіл; смарт-обмін; смарт-споживання; виробництво смарт-продуктів смарт-промисловістю; виробництво смарт-продуктів «звичайною» промисловістю; виробництво «звичайних» продуктів смарт-промисловістю; виробництво «звичайних» продуктів «звичайною» промисловістю. Розвиток сервісів із забезпечення смартизації промисловості в умовах зникнення вітчизняної промисловості фактично працює на смартизацію іноземної промисловості, яка виробляє товари, що потім імпортуються в Україну. Тому розвиток смарт-промисловості доцільно стимулювати за кількома напрямками одночасно, а саме: промисловості як цілого; розвитку смарт-сервісів та засобів смартизації промисловості; упровадження смарт-сервісів у промисловість; попиту на продукцію, вироблену вітчизняною смарт-промисловістю. В Україні склалося два центри смартизації промисловості: традиційна промисловість, яка інвестує у власну смартизацію; малий бізнес, який створює смарт-сервіси. Але державна політика нашої країни, яка за останні декілька років фактично перетворилася постачальника високопрофесійних фахівців для закордонних компаній-розробників ІТ-

сервісів, на смартизацію промислових вітчизняних підприємств нецілеспрямована [3].

У найбільш загальному значенні під смарт-підприємством (від англ. smart factory, «розумне» виробництво) мають на увазі концепцією діджиталізації промислових та інфраструктурних виробництв із метою покращення їх економічної ефективності. Смарт-виробництва, смарт-заводи та фабрики, смарт-підприємства (smart factory) як терміни використовуються в різних сенсах в залежності від контексту. Іноді під цим розуміють деяку роботизовану систему виробництва; виробники обладнання схильні додавати терміни смарт, «розумний» (intelligent, smart) до технічної документації технологічного устаткування, коли мова йдеться лише про специфічні характеристики швидкості виконання технологічних операцій, точності або продуктивності готових виробів [2].

Смарт-промисловість – це інноваційна промисловість, яка поєднує новітні фізичні, біологічні та цифрові технології, фундаментальні основи для яких формуються сучасними освітою і наукою [1]. Пошук способів і стимулів активізації розвитку національної інноваційної системи та її головного елемента – високопрофесійних фахівців як творчої особистості, які мають необхідні знання, навички і компетенції, є головною передумовою успішного становлення смарт-промисловості в Україні.

Розвиток інтернету, інформаційно-комунікаційних технологій, стійких каналів зв'язку, хмарних технологій і цифрових платформ, забезпечили появу відкритих інформаційних систем і глобальних промислових мереж, що виходять за межі окремого підприємства та здатні взаємодіяти між собою. Такі системи і мережі вплинули майже на всі сектори сучасної економіки та бізнесу за межами самого сектора ІТ, і перевели промислову автоматизацію на нову сходинку індустріалізації –

Індустрію 4.0, компонентами якої є:

- елементи Інтернету речей;
- штучний інтелект, машинне навчання і робототехніка;
- хмарні обчислення;
- великі данні (Big Data);
- аддитивне виробництво;
- кібербезпека;
- інтеграційна система;
- моделювання;
- доповнена реальність.

Саме в основі Індустрії 4.0 і знаходяться смарт-підприємства (smart manufacture). На таких підприємствах можна реалізувати виробничі процеси будь-якої складності, при цьому зводячи до мінімуму ризики збоїв і забезпечуючи ефективне створення смарт-продукції. Однією з важливих складових таких виробництв є бездротові мережі, які об'єднують всі технологічні процеси, обладнання та устаткування, ресурси і робочий персонал, а також дозволяють налагодити обмін даними між різними компаніями-виробниками. В межах нового смарт-виробництва продукцію можна точно ідентифікувати, детально дізнатися про її поточний стан, які технологічні процеси вже пройдено, а які тільки очікуються, визначити завершальну стадію виготовлення і в залежності від отриманої інформації спланувати технологічні маршрути виготовлення продукції і роботу технологічного устаткування. Такий новий підхід дозволяє забезпечити мобільність і суттєво поліпшити логістику підприємства. Завдяки мережевим комунікаціям продукцію можна відстежувати на протязі усього циклу виробництва в режимі реального часу. Фактично з'явилась можливість повного моніторингу технологічного процесу усього виробництва продукції, забезпечуючи оптимізацію всіх етапів з точки зору логістики, обслуговування та

інтеграції з іншими процесами підприємства. Також в подальшому за необхідності можна буде інтегрувати в смарт-продукцію деякі сервісні функції та задати специфічні параметри конструкції, формування замовлення, планування виробництва, експлуатації та утилізації, що особливо важливо при випуску невеличких партій ексклюзивних виробів. Смарт-підприємства здатні враховувати індивідуальні вимоги замовників, в будь-який час змінюючи режими роботи виробництва і швидко реагуючи на можливі збої в постачанні ресурсів, а повна прозорість усіх виробничих процесів дозволяє керівництву приймати правильні оптимальні рішення і створювати нові потужні бізнес-моделі. Також для повної смартизації підприємств необхідно розвивати мережеву інфраструктуру, збільшувати пропускну здатність для ресурсоемних додатків і підвищувати якість обслуговування комунікаційних мереж, особливо в тих випадках, коли час на виробництво продукції є обмеженим і критично важливим, що характерно для умов воєнного стану. Тому сприятливим вважається саме варіант побудови мереж на смарт-підприємстві із чітким зазначенням зв'язків між інтелектуальними об'єктами і відповідними сервісами.

Наприклад, використання CPS-платформи («хмара в коробці»), яке призначене для підтримки виробничих процесів підприємства і об'єднує її мережі. За допомогою додатків, наданих цією платформою, можна забезпечити надійний зв'язок між співробітниками, об'єктами і системами. Такі додатки передбачають:

- гнучкість, продуктивність і простоту використання розроблених сервісів;
- легке розгортання моделі бізнес-процесів;
- комплексне, безпечне і надійне резервне копіювання всіх бізнес-процесів;

- безпеку і надійність всього виробничого процесу (від датчиків до призначених для користувачів мереж);
- підтримку мобільних платформ і пристроїв;
- підтримку спільного виробництва, процесів обслуговування, аналізу і прогнозування в мережах.

При розробці сервісів і додатків на CPS-платформах необхідно враховувати вимоги вертикальної і горизонтальної інтеграції. При цьому в межах Індустрії 4.0 вона має більш широкий сенс, ніж при використанні веб-сервісів тому, що створення загальних служб і додатків повинно бути вже частиною спільної роботи персоналу з побудови глобальних мереж на базі CPS-платформи із забезпечення зв'язку між всіма інтелектуальними об'єктами підприємства.

Так багатьма експертами визначено чотири базових технології, в результаті впровадження яких очікується подальша смартизація підприємств:

1. *Інтернет речей (IoT)*. У цій технології Інтернет використовується для обміну інформацією не тільки між людьми, але і між різними «речами», тобто машинами, пристроями, датчиками і т.д. З одного боку, «речі», що мають датчики, можуть, обмінюватися даними і обробляти їх без участі людини. З іншого боку, людина може активно брати участь в цьому процесі, наприклад, коли мова йде про «розумний будинок».

2. Різновидом IoT є *промисловий (індустріальний) інтернет речей (IIoT)*. Саме він відкрив шлях до створення повністю автоматизованих виробництв. Починається все з того, що ключові компоненти обладнання забезпечуються різними датчиками, виконавчими механізмами і контролерами; зібрані дані обробляються і надсилаються до відповідних служб підприємства, що дозволяє робочому персоналу оперативно приймати обґрунтовані і виважені рішення. Але головне

завдання полягає в досягненні такого рівня автоматизації підприємства, при якому на всіх виробничих ділянках, де це можливо, устаткування вже повністю здатне працювати без участі людини. Роль робочого персоналу при цьому зводиться тільки до моніторингу технологічних процесів і реагування лише на критичні надзвичайні ситуації.

3. *Цифрові екосистеми.* Це системи, що складаються з різних фізичних об'єктів, програмних систем і керуючих контролерів, що дозволяють представити таку інтеграцію як єдину систему. Фізичні та обчислювальні ресурси в такій екосистемі тісно пов'язані, моніторинг і управління фізичними процесами здійснюється з використанням технологій IIoT. Тут традиційні інженерні моделі узгоджуються та доповнюються з комп'ютерними.

4. *Аналітика великих даних (Data Driven Decision) або Великі дані (Big data).* Величезні обсяги інформації, що накопичуються в результаті оцифрування різноманітних сигналів з навколишнього середовища, можуть бути ефективно оброблені тільки за допомогою комп'ютеру із застосуванням хмарних обчислень і технологій штучного інтелекту (AI). В результаті людина, яка контролює той чи інший технологічний процес або виробничу ситуацію, має отримати оброблені дані, що повинні бути зручними для сприйняття, подальшого аналізу і ухвалення вірного рішення. Для цього використовуються складні інформаційні системи, що є відкритими також для клієнтів і партнерів підприємства – цифрові платформи. Це можуть бути цифрові платформи і системи для управління бізнес-процесами, для інтеграції IoT в фізичні бізнес-процеси, для аналізу і прогнозування стану обладнання і т.д.

Четверта промислова революція, крім перерахованих вище сфер прискореного розвитку, також заділа широке впровадження технологій 3D-друку, друкованої електроніки, застосування розподілених реєстрів (технології блокчейн, яка стала популярною після створення на її основі

криптовалюти), використання віртуальної і доповненої реальності і навіть розробку автономних роботів, які будуть вже не компонентами автоматизованих ліній, а цілком мобільними високоінтелектуальними пристроями, здатними працювати поруч з людиною. За прогнозами Всесвітнього Економічного Форуму, більшість технологій Четвертої революції стане повсякденністю вже в 2027 році.

Вперше про програму «Індустрія 4.0» мова зайшла у 2011 році на промисловій виставці в Ганновері, де уряд Німеччини поставив задачу розширити застосування інформаційних технологій у виробництві. Над створенням програми модернізації промислових підприємств країни в цьому напрямку працювала високопрофесійна команда, до якої увійшли представники як бізнесу, так і держави. Мета програми – збереження і збільшення конкурентних переваг промислових підприємств країни.

Ключовою технологією програми Індустрія 4.0 вважається IoT. Складовою частиною IoT і його головною на даному етапі розвитку технологій рушійною силою є IIoT – це система об'єднаних комп'ютерних мереж і підключених до них промислових (виробничих) об'єктів з вбудованими датчиками і програмним забезпеченням для збору та обміну даними, з можливістю віддаленого контролю і управління в автоматизованому режимі, без участі людини. На першому етапі впровадження IIoT на промислове обладнання встановлюють датчики, виконавчі механізми, контролери та людино-машинні інтерфейси. В результаті стає можливим збір інформації, яка дозволяє керівництву отримувати об'єктивні і точні дані про стан виробництва. Оброблені дані надаються всім підрозділам підприємства. Це допомагає налагодити взаємодію між співробітниками різних підрозділів і приймати обґрунтовані рішення. Отримана інформація може бути використана для запобігання позаплановим простоям, поламам устаткування, скороченню позапланового техобслуговування та збоям в

управлінні ланцюжками поставок, тим самим дозволяючи підприємству функціонувати більш ефективно. При обробці величезного масиву неструктурованих даних, що надходять з датчиків, їх фільтрація і адекватна інтерпретація стає пріоритетним завданням. Тому особливого значення набуває представлення інформації в зрозумілому користувачеві вигляді. Для цього використовуються передові аналітичні платформи, призначені для збору, зберігання і аналізу даних про технологічні процеси і події, що відбуваються в реальному масштабі часу. ІоТ дозволяє створювати виробництва, які виявляються більш ощадливими, гнучкими і ефективними, ніж існуючі. Бездротові пристрої з підтримкою ІР-протоколів, включаючи смартфони, планшети і датчики, вже активно використовуються на виробництві. Наявні дротові мережі датчиків в найближчі роки будуть розширені і доповнені бездротовими мережами, завдяки чому на підприємствах суттєво розширяться зони застосування систем моніторингу та управління. Наступний етап оптимізації виробничих процесів буде характеризуватися все більш щільною конвергенцією кращих інформаційних і операційних технологій. Було сформульовано кілька основних принципів побудови Індустрії 4.0, дотримуючись яких компанії можуть впроваджувати сценарії четвертої промислової революції на своїх підприємствах:

- сумісність, що означає здатність машин, пристроїв, сенсорів та людей взаємодіяти один з одним ІоТ. Це призводить до наступного принципу.

- прозорість, яка з'являється у результаті такої взаємодії. У віртуальному світі створюється цифрова копія реальних об'єктів, систем, функцій, яка точно повторює все те, що відбувається з її фізичним клоном. Внаслідок цього накопичується максимально вичерпна інформація про всі процеси, які відбуваються з обладнанням,

"розумними" продуктами, виробництвом у цілому і так далі. Для цього потрібно забезпечити можливість збору всіх цих даних із сенсорів та датчиків, а також з обліку контексту, у якому вони генеруються.

- технічна підтримка. Ця підтримка також може полягати у повному заміщенні людей машинами при виконанні небезпечних чи рутинних операцій.

- деталізація управлінських рішень, делегування деяких із них кіберфізичним системам. Ідея полягає в тому, щоб автоматизація була настільки повною, наскільки це взагалі можливо: всюди, де машина може ефективно працювати без втручання людей, рано чи пізно повинно відбутися заміщення людини машиною. Співробітникам при цьому відводиться роль контролерів, які можуть приєднатися в екстрених ситуаціях.

Внаслідок переходу промисловості на ці принципи відбуваються також зміни у бізнес-моделях. Так, замість того, аби сфокусуватись на заощадливому виробництві, компанії прагнуть запровадити випуск персоналізованої масової продукції і переходять на випуск партій розміром в один-єдиний продукт. При цьому зберігається принцип економії – роботизоване виробництво більш енергоефективне, воно супроводжується меншою кількістю відходів та браку. Трансформація виробничої галузі називається революцією саме тому, що зміни відбуваються не поверхневі, а радикальні: індустрія перебудовується згори донизу. Змінюються бізнес-моделі, народжуються нові компанії, а всесвітньовідомі бренди з довгою історією просто зникають, якщо не встигають вступити до лав цифрових революціонерів. Клієнти змінили свою поведінку, вони хочуть індивідуального підходу та унікальних товарів [4]. Підприємствам, що звикли виробляти однакові речі, доводиться змінюватись. Впровадження принципів Індустрії 4.0 дозволяє отримати низку переваг, що не були доступні в традиційних

моделях минулого. Наприклад, тепер компанії можуть досягнути індивідуального підходу та персоналізувати замовлення згідно з особистим уподобанням клієнтів, що стрімко підвищує їхню лояльність. Старі заводи та фабрики перетворюються на «розумні» та починають випускати буквально унікальні продукти за індивідуальним замовленням. При цьому знижуються питомі витрати на виробництво одиниці продукції, компанії отримують можливість продукувати унікальний персоналізований продукт за ціною масового стандартизованого продукту.

По мірі становлення цифрових екосистем виробничі підприємства з ізольованих систем, які самостійно виконують всі необхідні для виробництва продукції виробничі та бізнес-процеси, будуть перетворюватися у відкриті системи, що поєднують різних учасників ринку; управляти засобами виробництва в цих системах буде не персонал, а хмарні сервіси, кінцева мета всіх цих трансформацій – не випуск продукції, а надання послуг споживачеві. Вважається, що ІоТ-рішення дозволяють підвищити ефективність виробництва в кілька разів, а термін окупності таких проектів в більшості випадків не перевищує декількох місяців.

В розвитку ІоТ станом на початок 2017 року простежувалися шість основних тенденцій [4]:

1. Головними складовими ІоТ стають передові аналітичні інструменти, штучний інтелект та машинне навчання. Багато підприємств давно використовують платформи бізнес-аналітики (BI) та інструменти інтелектуального виробництва (EMI). Тепер, завдяки ІоТ, підприємства можуть використовувати передові аналітичні інструменти (advanced analytics), штучний інтелект і машинне навчання для оперативного управління на випередження і прийняття рішень на

основі поглибленої аналітики. Завдяки цьому IoT стає стратегічним інструментом, спрямованим на поліпшення виробничих показників.

2. З'являється все більше інтелектуальних пристроїв. Переміщення коштів аналітики на «передній край» мережі і, таким чином, ближче до джерел даних, допоможе поліпшити якість виробництва і продукції. Завдяки появі недорогих датчиків і процесорів з'являється можливість збирати і обробляти все більше даних про виробництво «на фронтірі». Граничні (туманні) обчислення з вбудованою аналітикою стають прийнятною альтернативою також у випадках, коли небезпечно запускати аналітику в хмарі або від хмарного рішення відмовилися з якихось інших причин.

3. Поява цифрових двійників. Завдяки впровадженню технологій IoT стає можливим створення цифрової копії фізичного об'єкта, яку іноді називають «цифровий двійник». Цю копію використовують для моделювання, тестування і оптимізації даного фізичного об'єкта у віртуальному середовищі перед тим, як застосовувати його в реальному середовищі.

4. Аналогічно, дані, що надходять в реальному масштабі часу від інтегрованих в фізичні об'єкти датчиків або від інших джерел, можуть використовуватися для вирішення аналітичних задач, таких як моніторинг стану, діагностика відмови, відповідно до якої і складається аналітика. Отримане в результаті знання може підвищити цінність виробничих активів підприємства за рахунок: підвищення ефективності їх використання; скорочення часу простою; попередження відмов; забезпечення безперервних поліпшень продукції в процесі проектування і виробництва.

5. IoT допомагає розвивати технології доповненої і віртуальної реальності (AR/VR). Підготовка нового персоналу за допомогою симуляторів може стати ефективним способом навчання. Застосовувані

в ІоТ технології, такі як ігри, AR/VR і 3D-занурення з використанням переносних пристроїв, можуть з високим ступенем достовірності імітувати реальну обстановку на підприємстві, функції працівників, елементи управління і фізичні об'єкти.

6. MQTT як основний протокол обміну повідомленнями в ІіоТ. MQTT (Message Queue Telemetry Transport) – це спрощений протокол обміну даними, що працює поверх TCP/IP. Він добре підходить для використання в контролерах і датчиках, де потрібно невеликий розмір коду і існують обмеження по пропускній здатності каналу. Така ситуація є типовою для ІоТ, тому MQTT розглядається як основний протокол ІоТ.

Машинне навчання (МО, Machine Learning, ML) – великий підрозділ штучного інтелекту, що вивчає методи побудови алгоритмів, здатних навчатися. Першу програму на основі алгоритмів, здатних самонавчатися, розробив Артур Самуель (Arthur Samuel) в 1952 році, призначена вона була для гри в шашки. Самуель дав і перше визначення терміну «машинне навчання»: це «область досліджень розробки машин, які не є заздалегідь запрограмованими». Більш точне визначення терміну «навчання» дав набагато пізніше Т. М. Мітчелл: кажуть, що комп'ютерна програма навчається на основі досвіду E по відношенню до деякого класу задач T і заходи якості P , якщо якість вирішення завдань з T , вимірний на основі P , поліпшується з набуттям досвіду E . Вже в 1957 році була запропонована перша модель нейронної мережі, що реалізує алгоритми машинного навчання, схожі на сучасні. В даний час ведеться розробка самих різних систем машинного навчання, призначених для використання в таких технологіях майбутнього, як ІоТ, ІіоТ, в концепції «розумний» місто, при створенні безпілотного транспорту і в багатьох інших. Про те, що на машинне навчання зараз покладають великі надії, свідчать такі факти [4]:

- в компанії Google вважають, що скоро її продукти «перестануть бути результатом традиційного програмування – в їх основу буде покладено машинне навчання»;

- компанії Google, Facebook, Apple, Amazon, Microsoft і китайська фірма Baidu вступили в боротьбу за талановитих фахівців у сфері штучного інтелекту;

- Марк Цукерберг, генеральний директор Facebook, особисто бере участь в спробах його компанії переманити найкращих випускників;

- відвідуваність на найважливіших академічних конференціях в цій сфері збільшилася майже в чотири рази;

- такі нові продукти, як Siri від Apple, M від Facebook, Echo від Amazon були створені за допомогою машинного навчання [4].

У найзагальнішому випадку розрізняють два типу машинного навчання: навчання по прецедентах, або індуктивне навчання, і дедуктивне навчання. Оскільки останнє прийнято відносити до області експертних систем, то терміни «машинне навчання» і «навчання по прецедентах» можна вважати синонімами. Цей метод навчання зараз, як прийнято говорити, в тренді, а ось експертні системи переживають кризу. Бази знань, що лежать в їх основі, важко узгоджувати з реляційною моделлю даних, тому промислові СУБД неможливо ефективно використовувати для наповнення баз знань експертних систем. Навчання по прецедентах, в свою чергу, поділяють на три основних типи: контрольоване навчання, або навчання з учителем (supervised learning), неконтрольоване навчання (unsupervised learning), або навчання без учителя, і навчання з підкріпленням (reinforcement learning) [4].

Крім названих, розробляються і інші методи навчання: активне, багатозадачне, різноманітне, трансферне і т.д. Особливо успішно розвивається в останні роки «глибоке навчання», при використанні

якого можуть успішно поєднуватися алгоритми навчання з вчителем і без вчителя.

Контрольоване навчання. Цей метод навчання застосовується у випадках, коли є великі обсяги даних, припустимо – тисячі фотографій домашніх тварин з маркерами (мітками, ярликами): це кішка, а це собака. Необхідно створити алгоритм, за допомогою якого машина могла б по фотографії, яку «не бачила» раніше, визначити, хто на ній зображений: кішка або собака. У ролі «вчителя» в даному випадку виступає людина, яка заздалегідь поставила маркери. Машина сама вибирає ознаки, за якими вона відрізняє кішок від собак. Тому в подальшому знайдений нею алгоритм може бути швидко переналаштований на рішення іншої задачі, наприклад, на розпізнавання курей і качок. Машина знову-таки сама виконає складну і копітку роботу по виділенню ознак, за якими буде розрізняти цих птахів. А нейромережа, яку навчили розпізнавати кішок, можна швидко навчити обробляти результати комп'ютерної томографії.

Неконтрольоване навчання. Хоча маркованих, розмічених даних накопичилося вже досить багато, даних без маркерів (міток) все ж набагато більше. Це зображення без підписів, аудіозаписи без коментарів, тексти без анотацій. Завдання машини при неконтрольованому навчанні - знайти зв'язку між окремими даними, виявити закономірності, підібрати шаблони, упорядкувати дані або описати їх структуру, виконати класифікацію даних. Неконтрольоване навчання використовується, наприклад, в рекомендаційних системах, коли в інтернет-магазині на основі аналізу попередніх покупок покупцеві пропонуються товари, які можуть зацікавити його з більшою ймовірністю, ніж інші. Або коли на після перегляду якогось відеоконтексту на порталі YouTube відвідувачеві пропонують десятки посилань на ролики, чимось схожі на переглянутий. Або коли Google у

відповідь на один і той же запит ранжує посилання в результатах пошуку для одного користувача інакше, ніж для іншого, оскільки враховує історію пошуків.

Навчання з підкріпленням. Таке навчання є окремим випадком контрольованого навчання, але вчителем в даному випадку є «середовище». Машина (її в цій ситуації часто називають «агент») не має попередньої інформацією про середовище, але має можливість здійснювати в ній будь-які дії. Середовище реагує на ці дії і тим самим надає агенту дані, які дозволяють йому реагувати на них і вчитися. Фактично агент і середовище утворюють систему зі зворотним зв'язком. Навчання з підкріпленням використовується для вирішення більш складних завдань, ніж навчання з учителем і без вчителя. Воно використовується, наприклад, в системах навігації для роботів, які навчаються уникати зіткнень з перешкодами шляхом набуття досвіду, отримуючи зворотний зв'язок при кожному зіткненні. Навчання з підкріпленням використовується також в логістиці, при складанні графіків і плануванні завдань, при навчанні машини логічним іграм (покер, нарди, го та ін.).

Нейронні мережі і глибоке навчання. Для машинного навчання використовують різні технології та алгоритми. Зокрема, можуть застосовуватися дискримінантний аналіз, байєсовські класифікатори та багато інших математичних методів. Але в кінці ХХ століття все більше уваги почали приділяти штучним нейронним мережам (ANN). Черговий вибух інтересу до них почався в 1986 році, після істотного розвитку «Методу зворотного поширення помилки», який з успіхом застосували при навчанні нейронної мережі. ANN є системою з'єднаних і взаємодіючих між собою штучних нейронів, виконаних на основі порівняно простих процесорів. Кожен процесор ANN періодично отримує сигнали від одних процесорів (або від сенсорів, або від інших джерел

сигналів) і періодично посилає сигнали іншим процесорам. Всі разом ці прості процесори, з'єднані в мережу, здатні вирішувати досить складні завдання.

Найчастіше нейрони розташовуються в мережі за рівнями (їх ще називають шарами). Нейрони першого рівня – це, як правило, вхідні. Вони отримують дані ззовні (наприклад, від сенсорів системи розпізнавання осіб) і після їх обробки передають імпульси через синапси нейронів на наступному рівні. Нейрони на другому рівні (його називають прихованим, оскільки він безпосередньо не пов'язаний ні з входом, ні з виходом ANN) обробляють отримані імпульси і передають їх нейронам на вихідному рівні. Оскільки мова йде про імітацію нейронів, то кожен процесор вхідного рівня пов'язаний з декількома процесорами прихованого рівня, кожен з яких, в свою чергу, пов'язаний з декількома процесорами рівня вихідного. Така архітектура найпростішої ANN, яка здатна до навчання і може знаходити прості взаємозв'язки в даних. Глибоке (глибинне) навчання може бути застосоване лише по відношенню до більш складних ANN, що містить кілька прихованих рівнів. При цьому рівні нейронів можуть чергуватися з шарами, які виконують складні логічні перетворення. Кожен наступний рівень мережі шукає взаємозв'язки в попередньому. Така ANN здатна знаходити не тільки прості взаємозв'язки, а й взаємозв'язки між взаємозв'язками. Саме завдяки переходу на нейромережу з глибинним навчанням компанії Google вдалося різко підвищити якість роботи свого популярного продукту «Перекладач» [4].

Машинне навчання для бізнесу. Ринок машинного навчання швидко зростає. З 2016 року його обсяг подолав позначку в \$1 млрд, а до 2025 року, судячи з прогнозів, він може збільшитися до \$39,98 млрд.⁷ В кінці 2016 року MIT Technology Review і Google Cloud провели спільне дослідження на тему «Машинне навчання: новий спосіб отримати

конкурентну перевагу». Було опитано 375 кваліфікованих респондентів з різних країн світу, які працюють в дрібних і великих компаніях з різних галузей (промисловість, послуги, фінанси). В результаті дослідження з'ясувалося, що 60% компаній вже використовують машинне навчання (ML), а в третини з них ця технологія перейшла зі стадії інноваційної в стадію зрілості. Більш того, 26% компаній вже отримують за рахунок ML конкурентну перевагу. Чверть компаній інвестують в ML понад 15% від коштів, спрямованих на розвиток ІТ, і в значній мірі повертають зроблені інвестиції [4].

Машинне навчання і, зокрема, нейронні мережі доцільно використовувати для вирішення бізнес-завдань у випадках, коли:

- накопичено велику кількість різних даних, але програми для їх обробки і систематизації відсутні;

- наявні дані спотворені, не повні або не систематизовані;

- дані настільки різні, що важко виявити зв'язку і закономірності, що існують між ними.

Бізнес-завдання, які можуть вирішуватися засобами машинного навчання і нейронних мереж:

- прогнозування: попиту, обсягу продажів, наповнення складу, завантаження устаткування і інших ресурсів, подальшого розвитку підприємства і т.п.;

- виявлення: тенденцій, прихованих взаємозв'язків, аномалій, повторюваних елементів і т.п.;

- розпізнавання фото-, відео-, аудіоконтенту, спроб шахрайства, брехні, внутрішніх загроз, зовнішніх атак на систему безпеки і т.п.;

- автоматизація: роботи операторів в онлайн-чатах, телефонних операторів і т.п.;

- класифікація: аналіз складу покупців, клієнтів, замовників і сегментація їх за різними параметрами.

- кластеризація: класифікація за параметрами, які з самого початку не були відомі;

- розробка: чат-ботів [4].

Серед компаній з українським корінням слід зазначити стартап Neuromation, який в лютому 2017 року під час ICO залучив \$71,6 млн. інвестицій. Платформа Neuromation дозволяє створювати штучне навчальне середовище для глибокого навчання нейронних мереж на великій кількості прикладів. Дані для навчання ANN генеруються з використанням обчислювальних потужностей блокчейн-спільноти. Настільки оригінальне рішення компанія прийняла тому, що раніше, в процесі роботи над системами з використанням комп'ютерного зору, зіткнулася з проблемою браку обчислювальних ресурсів. Оренда ресурсів у хмарних сервісів Amazon або Google для стартапу виявилася невідомою. А через бум майнінгу було практично неможливо купити відеокарти. Так з'явилася ідея брати обчислювальні потужності в оренду у майнерів, яка в підсумку перетворилася на створення нейроплатформи [4].

Такі поняття як смарт-фабрика (Smart Factory), смарт-виробництво (Smart Manufacturing), «фабрика майбутнього» (Factory of the Future) з'явилися зовсім нещодавно і поки не мають строго визначених значень. Зараз вони використовуються як синоніми, хоча поняття «фабрика майбутнього» більш об'ємне і включає в себе не тільки смарт-виробництва, але також віртуальні та цифрові підприємства. Національний інститут стандартів і технологій США (NIST) визначає термін Smart Manufacturing так: це «повністю інтегровані корпоративні виробничі системи, які здатні в реальному масштабі часу реагувати на мінливі умови виробництва, вимоги мереж поставок і задовольняти потреби клієнтів» [4]. У цьому визначенні головним є: в реальному масштабі часу, тобто максимально оперативно, в режимі онлайн

досягаються названі цілі за рахунок інтенсивного і всеосяжного використання інформаційних технологій і кіберфізичних систем на всіх етапах виробництва продукції та її поставок. Саме тому смарт-виробництво поряд з ІоТ, лежить в основі Індустрії 4.0, характерна риса якої – повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в реальному масштабі часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Оскільки поняття смарт-виробництво досить розпливчате (іноді під ним розуміють активну роботизацію, автоматизацію більшості виробничих і управлінських процесів і навіть просто інновації), а перехід до нього відбувається в кілька етапів, що займають не один рік, робляться спроби розділити це поняття на три основні типи: цифрові (Digital), «розумні» (Smart) і віртуальні (Virtual) [4].

Основне завдання цифрової фабрики (Digital Factory) – розробка моделей, що випускаються з використанням засобів цифрового проектування і моделювання. Названі засоби починають використовувати ще на стадії досліджень і розробок, а завершують створенням цифрового макета (Digital Mock-Up, DMU), цифрового двійника (Digital Twin), дослідницького зразка, випуском дрібної серії або окремих виробів, кастомізованих під вимоги замовника.

Основні системи та технології:

- системи CAD/CAM/CAE, що об'єднуються також терміном САПР (система автоматизованого проектування);
- PDM (Product Data Management) – система управління даними про виріб;
- PLM (Product Lifecycle Management) – прикладне програмне забезпечення для управління життєвим циклом продукції;
- верстати з ЧПУ;
- 3D-принтери і інші адитивні технології.

Смарт-фабрики націлені на серійний випуск виробів, але при збереженні максимальної гнучкості виробництва. Забезпечується це завдяки високому рівню автоматизації і роботизації підприємства.

Широко застосовуються автоматизовані системи управління технологічними та виробничими процесами. Технології ІоТ забезпечують міжмашинну взаємодію обладнання. Виробничі активи підприємства, забезпеченого датчиками і засобами зв'язку, що працюють по протоколу ІРv6, здатні випускати продукцію майже (або зовсім) без участі людини.

Справитися з різко збільшеними потоками інформації, які надходять від датчиків і автоматизованих систем управління, дозволяють технології обробки великих даних (Big Data).

Основні системи та технології:

- АСУТП – автоматизована система управління технологічними процесами;
- APS (Advanced Planning and Scheduling);
- синхронне (вдосконалене) планування виробництва;
- MES (Manufacturing Execution System);
- система управління виробничими процесами;
- ІоТ – промисловий (індустріальний) інтернет речей;
- Big Data – великі дані.

Віртуальна фабрика – це мережа цифрових і смарт-фабрик, в яку включені також постачальники матеріалів, компонентів і послуг. Для управління глобальними ланцюгами постачання й розподіленими виробничими активами на такий фабриці використовується ряд автоматизованих систем управління підприємством. При належному ступені інтеграції вони дозволяють розробляти і використовувати віртуальну модель всіх організаційних, технологічних, логістичних та інших процесів, що проходять не тільки на підприємстві, але на рівні

розподілених виробничих активів і глобальних ланцюжків постачань, аж до післяпродажного обслуговування.

Основні системи та технології:

- ERP (Enterprise Resource Planning);
- планування ресурсів підприємства;
- CRM (Customer Relationship Management);
- система управління взаємовідносинами з клієнтами;
- SCM (Supply Chain Management);
- управління ланцюжками постачання.

Потенціал зростання світового ринку таких фабрик майбутнього просто величезний. Обсяг ринку цифрових фабрик (PLM-системи, адитивні технології, апаратне і числове програмне забезпечення, верстати і т.д.) досягне до 2035 року за різними оцінками 740 млрд. доларів, а обсяг ринку смарт-фабрик – 1,35 трлн. доларів. За віртуальними фабриками експерти очікують зростання майже в 1,5 трлн. доларів до 2040 року. Можливо, вже реалізуються проєкти побудови нових підприємств, максимально наближених до реалізації концепції Smart Factory і навіть Virtual Factory, проте перехід вже працюючих підприємств на нові принципи планування, виробництва, поставок і післяпродажного обслуговування продукції буде здійснюватися поступово і з максимальним використанням вже наявних виробничих активів. Послідовність такого переходу істотно залежить від специфіки роботи підприємства і доступності нових технологій. Так, наприклад, у компанії IT-Enterprise виділяють наступні етапи, які потрібно пройти для того, щоб реалізувати концепцію Smart Factory і закласти основи для подальшого переходу до Virtual Factory:

- цифровізація виробництва. Забезпечення персоналу мобільними платформами, установка на обладнання датчиків і промислових контролерів. Установка нового обладнання, яке спочатку вже оснащене

цифровими інтерфейсами. Ідентифікація фізичних об'єктів підприємства;

- забезпечення мережевої взаємодії. Завдання збору даних з датчиків в реальному масштабі часу можна вирішити за рахунок підключення всіх пристроїв і датчиків до платформи IT-Enterprise;

- ІоТ. Оперативний обмін інформацією між співробітниками забезпечує корпоративна соціальна мережа IT-Enterprise.Hubber;

- побудова цифрового двійника підприємства (digital twin). Це дозволить знаходити рішення завдання візуалізації реального стану справ на підприємстві. Виробляти чіткі правила, за якими можна виявити відхилення від норми, що відбулися при виконанні виробничих і бізнес-процесів. ERP-система IT-Enterprise дозволяє дуже детально і оперативно візуалізувати і відстежувати стан провадження по всьому підприємству, показники роботи підрозділів і конкретного обладнання. Забезпечення за допомогою мобільних платформ синхронізації даних автоматизованої системи планування та даних, отриманих від обладнання, оперативне корегування планів. Забезпечення достовірності та корисності оперативної інформації;

- перехід до завдань планування в реальному масштабі часу на основі достовірної інформації про хід виробничих процесів.

- забезпечення автоматичної реакції системи управління на більшість виробничих ситуацій. Тобто це рішення, яке вироблено індивідуально для конкретного обладнання, яке індивідуально налаштовується і завдяки цьому система зможе запускати автоматичні реакції на виробничі події з виробництва.

Компанія IT-Enterprise пропонує не тільки розвинену ERP-систему, але також й інші рішення, які дозволили їй розпочати перехід до технологій Virtual Factory: CRM, SCM та ін.

Таким чином, розглянуто специфічні аспекти застосування смарт-виробництва в промисловості. Надано рекомендації щодо основних етапів поступового переходу національних підприємств до смарт-виробництва. Його використання в національній промисловості в умовах воєнного стану дозволить зберегти життя виробничому персоналу, адже саме при смарт-виробництві кількість робочих місць зведена до мінімуму та моніторинг технологічних процесів може відбуватись дистанційно. Перевагою смарт-виробництва тут виступає той факт, що немає гострої необхідності зупиняти технологічний процес під час довготривалих повітряних тривог та не втрачати економічного ефекту за рахунок простоїв виробничих потужностей підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ящишина І. В. Суть та особливості смарт-підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал.* 2018. № 11(39). С. 14–18. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11\(39\)-14-18](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11(39)-14-18)
2. Вишневський В. П., Вієцька О. В., Вієцький О. А. та ін. Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення: монографія / за ред. В.П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2019. 464 с.
3. Вишневський О. С. Смарт-промисловість: визначення і теорія стимулювання розвитку на основі локального протекціонізму. *Економіка промисловості.* 2023. № 3(103). С. 5–27. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.005>
4. Жураковський Б. Ю., Зенів І.О. Технології інтернету речей: навч. посіб. для студентів спеціальності 126 «Інформаційні системи та технології», спеціалізація «Інформаційне забезпечення робототехнічних систем». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 271 с.

1.11. Improving and increasing the efficiency of the labor motivation system

Вдосконалення та підвищення ефективності системи мотивації праці

В умовах постійних змін в сучасному бізнесі, ефективна система мотивації праці стає стратегічно важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Щоб пристосуватися до зростаючих вимог ринку та забезпечити високий рівень продуктивності персоналу, необхідно постійно вдосконалювати систему мотивації, орієнтовану на потреби та очікування працівників.

Тема мотивації праці є завжди актуальною, оскільки вона пов'язана з продуктивністю, задоволенням працівників та досягнення організаційних цілей. Мотивація відіграє важливу роль у підтримці та підвищенні трудової продуктивності, стимулюванні творчого мислення та інновацій, залученні та збереженні талановитих співробітників.

Питання мотивації працівників організації вивчається великою кількістю дослідників, які працюють у галузі менеджменту, психології, соціології та інших суміжних галузях. Наведемо декілька відомих дослідників і теорій, що пов'язані з мотивацією працівників:

Фредерік Герцберг розробив теорію «подвійних факторів» (або теорію Герцберга), де він виділив два основних типи факторів, які впливають на мотивацію: фактори задоволення (які включають досягнення, визнання та розвиток) і фактори незадоволення (які стосуються умов праці та оточуючого середовища).

Абрахам Маслоу створив теорію потреб, відому як «ієрархія потреб Маслоу». Він вважав, що люди мотивовані виконувати свої потреби у пірамідальному порядку, починаючи з фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самореалізації.

Дуглас МакГрегор розробив теорію «теорія X і Y», де він описує два різних підходи до управління працівниками. Теорія X передбачає, що працівники відчужені від роботи та потребують контролю, тоді як теорія Y вважає, що працівники можуть бути самомотивованими і креативними.

Незалежно від сфери діяльності або типу роботи, працівники потребують мотивації, щоб досягти поставлених цілей, бути ефективними та займатися своєю роботою з результатом задоволення. Організації, які розуміють значення мотивації працівників, можуть забезпечити кращу продуктивність та підвищити якість роботи.

Крім того, сучасні тенденції у сфері роботи, такі як віддалена робота, гнучкий графік, використання новітніх технологій та зростання знань, залишають нові вимоги до мотивації працівників. Організації повинні адаптуватися до цих змін, забезпечуючи відповідну мотивацію, щоб залучити та утримати працівників.

Загалом, тема мотивації праці залишається актуальною, оскільки мотивовані працівники є цінним активом для будь-якої організації. Розуміння та застосування ефективних стратегій мотивації допоможе досягти успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Мотивація праці – це ключовий елемент успішного функціонування будь-якого підприємства чи організації. Правильно налаштована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, підвищенню задоволеності праці та зниженню текучості кадрів. Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація має охоплювати мотиви і стимули. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні

преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками [3].

Основна мета мотивації полягає в стимулюванні особи до вчинків, що досягається через виконання кількох послідовних етапів:

1. Визначення та розпізнавання актуальних потреб, які мають значення для конкретної особи як індивіда;
2. Створення позитивного ставлення до цих потреб;
3. Виявлення та розвиток бажання задовольнити ці потреби;
4. Постійний контроль та своєчасна корекція спонтанних бажань, які виникають, але не відповідають поточним потребам особистості;
5. Ефективне формування та зміна пріоритетів в ієрархії інтересів та цінностей, які мотивують діяльність конкретної особи.

Одним із ключових понять у контексті мотивації праці є «мотив». Мотив (фр., від лат., рухаю): 1. психол. Спонукальна причина дій і вчинків людини; причина [8]. Мотив – це внутрішня чи зовнішня сила, яка підштовхує людину до певної дії. У контексті праці мотиви можуть бути різноманітні, включаючи матеріальні винагороди, соціальні вигоди, особистий розвиток та визнання.

Принципи мотивації праці базуються на великому обсязі психологічних, соціальних та економічних теорій. Один із основоположних принципів – це індивідуальний підхід. Кожна людина унікальна, і тому ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби та амбіції працівників.

Ще одним важливим принципом є визнання та нагородження зусиль. Людина мотивується, коли вона бачить результати своєї праці та відчуває визнання за свої досягнення. Матеріальні винагороди, бонуси, а також слова вдячності можуть служити потужними мотиваторами.

Не менш важливий принцип – це створення чітких цілей та завдань. Людина ефективніше мотивується, коли вона знає, до чого саме вона працює, і як це сприятиме загальній меті організації.

Загалом, розуміння понять та принципів мотивації праці є важливою складовою для підприємств, оскільки воно дозволяє створити ефективну та адаптивну систему мотивації, спрямовану на досягнення успіху як для працівників, так і для самої організації. Мотивація праці визначається як внутрішній стан або сила, яка підштовхує особу до виконання конкретних дій чи досягнення певних цілей. Це поняття становить одну з ключових складових успішного управління персоналом та визначає ефективність та відданість працівників. Сутність мотивації праці полягає в створенні стимулів, які активізують та утримують працівників у робочому процесі для досягнення організаційних цілей.

Передусім, мотивація праці заснована на розумінні індивідуальних потреб, цілей та амбіцій працівників. Тут важливо враховувати різноманітність факторів, які можуть бути стимулюючими, оскільки кожна особа унікальна. Зокрема, зарплата, можливості для професійного росту, визнання, робоча атмосфера, та інші фактори можуть впливати на мотивацію працівників.

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [2].

Мотивація праці – це сукупність факторів, що спонукають людину до трудової діяльності, визначають її спрямованість, організованість, активність та стійкість. Її можна розглядати як з психологічного, так і з управлінського погляду.

З психологічної точки зору:

- Мотивація праці – це система мотивів, які спонукають людину до роботи. Ці мотиви можуть бути як зовнішніми (матеріальна винагорода, кар'єрний ріст), так і внутрішніми (задоволення від роботи, самореалізація).

- Рівень мотивації праці впливає на продуктивність, якість роботи, задоволеність працею та емоційне вигорання.

З управлінського погляду:

- Мотивація праці – це процес стимулювання працівників до досягнення цілей організації.

- За допомогою різних методів мотивації (матеріальні та нематеріальні стимули, збагачення праці, створення сприятливого психологічного клімату) керівництво може підвищити ефективність роботи персоналу.

Сутність мотивації праці полягає у внутрішніх і зовнішніх факторах, які стимулюють людину до здійснення певних дій, зусиль і досягнення поставлених цілей у роботі. Мотивація праці є одним із ключових елементів успіху та задоволення у професійній діяльності. Мотивація спонукає людей вести себе таким чином, щоб вони мали змогу досягти своєї мети. Мотивованій особі не потрібен ні нагляд, ні керівництво. Вона завжди працюватиме бажаним чином. Наприклад, якщо у людини є мотив отримати просування, то він буде ефективно працювати, щоб досягти цього [9].

Внутрішні мотиви пов'язані з особистими потребами, цілями, цінностями та інтересами працівника. Це може бути відчуття досягнення, самореалізації, визнання, розвитку власних навичок і здібностей, задоволення від самої процедури роботи та ін. Внутрішні мотиви є сильнішими і тривалішими, оскільки вони виходять з середини особистості і відображають її внутрішні потреби.

Зовнішні мотиви пов'язані із зовнішніми стимулами, такими як заробітна плата, премії, підвищення посади, соціальний статус, визнання оточуючих, умови праці та ін. Вони можуть бути ефективними на короткостроковий період, але не завжди зберігають стійкість мотивації працівника.

Важливо зазначити, що мотивація праці є індивідуальним поняттям і може відрізнятися від особи до особи. Кожна людина має свої унікальні потреби, мети та цінності, які впливають на її мотивацію. Тому для досягнення оптимальної мотивації працівника важливі індивідуальні особливості кожної людини.

Здатність організації до визначення, розуміння та задоволення потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища, надання можливостей для розвитку та самореалізації, а також встановлення справедливої системи винагороди та визнання є факторами підтримки та підвищення мотивації праці.

Сутність мотивації праці виникає в тому, що людина відчуває внутрішню потребу або зовнішній стимул, які впливають на її бажання та зусилля до виконання роботи. Мотивація праці, чому людина вибирає певну роботу, яку вирішила поставити перед собою та який зусилля вона прикладає для досягнення цих цілей.

Сутність мотивації праці може бути пояснена за допомогою різних теорій.

Відповідно до теорії потреб Абрахама Маслоу, люди мають ієрархію потреб, що включає фізіологічні потреби, потребу в безпеці, соціальні потреби, потребу в самооцінці та самореалізації. Мотивація праці може виникати з потреби задовільнити одну або кілька з цих потреб.

Теорія очікування, запропонована Віктором Вронським, стверджує, що мотивація праці залежить від трьох факторів: очікування,

інструментальності та вартості. Очікування показує віру людини в те, що її зусилля призводять до досягнення бажаного результату. Інструментальність відображає віру людини в те, що використання певних навичок і зусиль приводить до досягнення поставленої мети. Вартість відображає значимість, яку людина приділяє досягненню даної мети.

Теорія самовизначення, розроблена Едвардом Деці та Річардом Райаном, стверджує, що мотивація праці працює, коли людина відчуває почуття автономії, компетентності та зв'язаності. Люди мають менше бажання відмовитися від роботи, яка дає їм свободу вибору і контролю, дозволяє розвивати їхні навички та здібності, а також створює зв'язок з іншими людьми.

Враховуючи ці теорії, можна сказати, що сутність мотивації праці виявляється в задоволенні потреб, досягненні цілей, очікуванні успіху та задоволенні від процесу самої праці. Мотивовані працівники виявляють більшу ефективність, продуктивність та задоволення від своєї роботи. Мотивовані працівники, які відчувають стимули та задоволення від своєї роботи, часто проявляють більшу ефективність, продуктивність і задоволення від своєї діяльності. Ключові переваги мотивованих працівників:

1. Вища продуктивність, адже мотивовані працівники зазвичай працюють більш ефективно та зосереджено, що призводить до збільшення виробничої потужності організації. Мотивація праці впливає на пряму на робочу ефективність працівників. Коли працівники відчувають себе стимульованими та зацікавленими у досягненні своїх цілей, вони проявляють вищий рівень зосередженості та відданості роботі. Це сприяє збільшенню продуктивності організації, оскільки працівники більш ефективно виконують свої обов'язки та внесок у загальний результат [1].

2. Зменшення відсотку прогулів. Мотивовані працівники менше схильні до відсутності на роботі, що зменшує втрати в робочому часі та забезпечує стабільну робочу силу. Вони розуміють, що їхні внесок та зусилля мають значення, і це спонукає їх бути присутніми на роботі. Зменшення відсотку прогулів призводить до стабільності робочої сили, забезпечуючи неперервний робочий процес та знижуючи витрати компанії на перепідготовку та найм нового персоналу.

3. Покращена якість роботи. Прояв мотивації часто супроводжується більшою увагою до деталей та бажанням досягати високої якості виконаної роботи. Мотивовані працівники частіше демонструють відповідальність та увагу до деталей у своїй роботі. Це може призводити до зменшення кількості помилок та покращення якості виробництва чи надання послуг.

4. Збільшення ініціативи. Мотивовані працівники частіше проявляють ініціативу, шукаючи способи покращення процесів та досягнення поставлених цілей.

5. Задоволення роботою. Мотивовані працівники відчують більше задоволення від своєї роботи, що може позитивно впливати на їхнє емоційне та фізичне здоров'я.

6. Зниження плинності кадрів. Задоволені та мотивовані працівники зазвичай менше схильні до зміни робочого місця, що допомагає організаціям зберегти досвід та знання [10].

Для досягнення цих переваг важливо створити ефективну систему мотивації в організації, яка враховуватиме індивідуальні потреби та амбіції працівників. Це може включати в себе: визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, адекватну заробітну плату, гнучкі умови роботи та інші стимули, які відповідають специфічним потребам працівників.

Існує багато способів і процесів стимулювання праці в організації. Нижче перераховуються поради з приводу підвищення продуктивності персоналу в організації. Один з ключових чинників, які впливають на мотивацію працівників, – це частота визнання їхньої наполегливої роботи. Приблизно 70% працівників відзначають, що їхня мотивація і моральний стан відчутно покращуються, коли вони отримують визнання від керівництва. Урешті-решт, якщо працівник вкладає багато зусиль у проект для досягнення відмінних результатів, але його наполеглива праця не визнається, то чому він мав би залишатися високопродуктивним працівником? Важливо враховувати спосіб, яким ви виражаєте вдячність за внесок своєї команди, оскільки це має значний вплив. Підтримка працівників не повинна обмежуватися лише наданням бонусів в кінці року; вона повинна бути систематичною і регулярною [5].

Встановлення чітких та досяжних цілей створює справжній стимул для мотивації, і це спостерігається в кожному випадку перемоги та в утриманні команди на правильному шляху. Цей ефект можна підсилити, нагородивши та визнаючи досягнуті результати. Потрібно бути реалістичними, адже постійна позитивність може викликати підозру. Важливо пам'ятати, що негативні емоції також мають своє місце, і жорсткі розмови можуть вести до важливих процесів або культурних змін. Однак слід намагатися впроваджувати позитивний досвід у взаємодію команди, створюючи позитивну атмосферу на робочому місці. Чому це важливо? Оскільки щасливі співробітники є конкурентною перевагою. Навіть дослідження підтверджують, що щастя сприяє збільшенню продуктивності бізнесу на 31%, а також підвищує обсяги продажів на 37%.

У будь-яких відносинах, включаючи робочі, довіра є основою. Коли команда має довіру, вони стають більш мотивованими та

зосередженими на своїй роботі. Важливо також дотримуватися прозорості, яка також гарантує, що всі мають доступ до однакової інформації, що може бути корисним для всього колективу [6].

Щоб бути мотивованим у своїй роботі, важливо розуміти свої цілі. Для деяких працівників це починається з прозорості. Без чіткості прозорість може втрачати свою ефективність та мотиваційний потенціал.

Буде корисно допомагати команді розуміти, що означає досягнення мети. Коли хтось досягає значного прогресу у досягненні цілі чи результату, спільно святкуйте цей успіх та використовуйте його як джерело мотивації для всіх.

Отже, найоптимальніша мотивація праці як через внутрішні, так і зовнішні мотиви. Для досягнення цього роботодавці можуть застосовувати різні стратегії, такі як: створення стимулюючої робочої атмосфери, забезпечення можливостей для власного розвитку, прозорих кар'єрних шляхів, справедливої системи винагороди та визнання досягнень працівників. Важливо також розуміти, що мотивація праці є індивідуальною і може відрізнятися у кожної людини. Ключовим завданням роботодавця є створення сприятливих умов і середовища, які задовольняють різноманітні потреби працівників і стимулюють їх до ефективної праці та досягнення поставлених цілей [4].

Система мотивації персоналу є одним з найважливіших елементів управління персоналом. Вона спрямована на створення умов, які стимулюють працівників до високоефективної праці.

Вдосконалення системи мотивації передбачає підвищення її ефективності, тобто досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами. Система мотивації в організації є ключовим фактором для підтримки високої продуктивності та задоволення працівників. Для її вдосконалення можна вживати різні підходи та стратегії. Основні

напрями вдосконалення системи мотивації включають розуміння потреб і бажань співробітників, адже організації повинні активно комунікувати зі своїми працівниками, дізнаватися їхні потреби та очікування. Це можна робити через анкети, інтерв'ю, обговорення, щоб краще розуміти, що дійсно мотивує кожного окремого працівника. Важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, оскільки люди відрізняються за своїми цінностями, мотивацією та життєвими обставинами. Зважаючи на ці різниці, організації можуть розробити більш індивідуалізовані стратегії мотивації та задоволення працівників.

Анкети, інтерв'ю та обговорення є ефективними інструментами для збору важливої інформації про працівників. Вони дозволяють організаціям з'ясувати, що саме працівникам важливо в роботі, які фактори їхньої мотивації, а також виявити можливі проблеми чи труднощі, з якими вони зіткнулися. Ця взаємодія також створює позитивний обмін інформацією та допомагає підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом. Коли працівники відчують, що їхні думки та потреби враховуються, це може позитивно вплинути на їхню відданість організації та загальну задоволеність роботою [7].

Визначення цілей та очікувань теж є важливим, щоб працівники мали чіткі цілі та знали, як вони вписуються у загальну стратегію організації. Це допомагає створити відчуття значущості та внеску кожного працівника. Налагодження зв'язку між особистими цілями працівника та стратегією організації може:

- Збільшити мотивацію, адже коли працівник розуміє, як його особисті цілі відображаються в загальних цілях компанії, він має більше мотивації для досягнення результатів та співпраці з командою.

- Зробити роботу більш значущою. Відчуття того, що працівник вносить свій внесок у досягнення стратегічних цілей компанії, робить роботу більш значущою та задовольняючою.

- Збільшити відданість компанії. Працівники, які відчують, що їхні цілі і цілі компанії збігаються, схильні бути більш відданими і тривалими співробітниками.

- Покращити розуміння стратегії. Чітка комунікація між керівництвом та працівниками допомагає зрозуміти важливість та переваги обраної стратегії та способи, якими кожен працівник може досягти її.

- Залучити працівників до досягнення цілей. Приваблення працівників до активної участі у досягненні стратегічних цілей може призвести до кращого використання ресурсів та потенціалу працівників.

Отже, створення зв'язку між особистими цілями працівників і стратегією організації сприяє як їхній мотивації, так і досягненню спільних успіхів.

Розвиток системи винагород є одним з найважливіших елементів системи мотивації персоналу. Вона спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів праці. Забезпечення справедливих та привабливих систем винагород є важливим кроком у мотивації співробітників. Це може включати винагороди за досягнення цілей, премії, бонуси, підвищення заробітної плати тощо.

Розвиток системи винагород може включати: перегляд існуючої системи, щоб визначити її сильні та слабкі сторони; аналіз потреб працівників; становлення прозорих критеріїв винагород та регулярну оцінку результатів системи винагород, щоб переконатися в її ефективності.

Розвиток можливостей для особистого та професійного росту є ключовим фактором задоволення працівників та підвищення їхньої

продуктивності. Надання можливостей для навчання та проходження тренінгів не лише розширює знання та навички працівників, але й стимулює їхню мотивацію та саморозвиток.

Компанії, які активно вкладають в програми підтримки для розвитку кар'єри своїх співробітників, забезпечують не лише конкурентну перевагу на ринку праці, але й підтримують атмосферу внутрішнього зростання. Це сприяє створенню команди висококваліфікованих фахівців, які відчують важливість своєї ролі в організації та готові вносити свій вклад у загальний успіх.

Навчання та тренінги можуть бути спрямовані не лише на розвиток технічних навичок, але й на розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство та розв'язання конфліктів. Це допомагає створити гармонійний та продуктивний робочий простір, де кожен працівник може розкрити свій потенціал.

Крім того, забезпечення можливостей для розвитку кар'єри сприяє утриманню талановитих кадрів у компанії, що є особливо важливим у сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Такий підхід вказує на турботу роботодавця про добробут своїх співробітників і сприяє побудові тривалого та успішного партнерства між працівником та компанією.

Створення сприятливого робочого середовища також грають важливу роль у мотивації. Створення сприятливого робочого середовища є ключовим елементом успішного управління персоналом та забезпеченням високої продуктивності. Культура робочого місця і атмосфера в організації можуть визначати ступінь задоволення працівників та їхню готовність вносити свій внесок у спільні цілі.

Важливо створювати позитивне та відкрите робоче середовище, де працівники відчують себе комфортно і цінують своїх колег. Це може

включати в себе різноманітні елементи, такі як прозора комунікація, розвивальні заходи, та підтримка взаємодії та співпраці.

Створення позитивної корпоративної культури включає в себе розуміння та врахування різноманітності працівників. Розбудова усвідомленості про важливість включеності та рівноправності може покращити відносини в колективі та збільшити взаємоповагу.

Додатково, створення можливостей для здоров'я та благополуччя працівників, таких як фітнес-програми, психологічна підтримка та гнучкі графіки роботи, також сприяє створенню позитивного робочого середовища.

Коли працівники відчують, що їхні потреби та добробут є пріоритетом для компанії, вони виявляють більшу відданість та готовність працювати на спільний успіх. Таке робоче середовище не лише підвищує рівень задоволення працівників, але і збільшує їхню ефективність та творчий потенціал.

Визнання та похвала є необхідною складовою ефективною системи управління персоналом. Навіть дрібні досягнення можуть викликати значний вплив на мотивацію працівників та їхню відданість компанії. Використання різноманітних форм визнання допомагає створити позитивне робоче середовище та підтримує розвиток корпоративної культури.

Словесні похвали є простою, але дуже ефективною формою визнання. Вони можуть бути надані публічно на зборах або внутрішніх комунікаційних каналах, щоб всі співробітники могли дізнатися про досягнення своїх колег. Це не лише підкреслює значущість працівників в очах керівництва, але й підштовхує їх до подальших зусиль.

Нагороди, такі як бонуси, подарунки або відзнаки, є ще одним способом визнання та стимулювання працівників. Вони можуть бути

пов'язані із конкретними досягненнями чи пройденими тренінгами, надихаючи працівників до активної участі у процесі самовдосконалення.

Важливо також враховувати індивідуальні побажання та потреби працівників у визнанні. Деякі можуть більше цінувати публічне визнання, тоді як інші можуть віддавати перевагу особистим словам вдячності.

Всі ці заходи сприяють не лише підвищенню мотивації працівників, але і формуванню позитивної корпоративної культури, де кожен член команди відчуває себе важливим та цінним для успіху компанії.

Гнучкі робочі умови: деякі працівники можуть бути мотивовані більшою гнучкістю у робочому графіку, роботі здалеку або іншими аспектами робочого місця, які відповідають їхнім потребам.

Враховання думки працівників у процесі прийняття рішень може стимулювати їхню мотивацію та відчуття власної важливості. Залучення до прийняття рішень включає в себе не лише урахування думок працівників, але й активне стимулювання їхньої участі у процесі формування стратегій та вирішення ключових завдань. Подібний підхід не лише сприяє розвитку творчого мислення серед персоналу, але також зміцнює внутрішній командний дух та забезпечує більш ефективно вирішення завдань організації.

Організації, які віддадуть перевагу партнерському підходу до прийняття рішень, можуть спостерігати поліпшення комунікації в колективі та збільшення рівня довіри між керівництвом та працівниками. Додатковим позитивним ефектом є зниження ризику конфліктів та виявлення нових можливостей для розвитку організації через різноманітність поглядів та досвіду команди.

Важливо також надавати засоби для вираження ідей та конструктивної критики, створюючи атмосферу, де працівники

почуваються вільними ділитися своїми думками без страху відзначення чи відшкодування. Це сприяє залученню різноманітних перспектив та сприяє формуванню комплексних та обґрунтованих рішень.

Такий підхід до управління дозволяє організаціям гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, вдосконалювати внутрішні процеси та підтримувати неперервний розвиток, враховуючи потреби та інноваційні ідеї свого персоналу.

Створення конкурентного середовища в організації може виявитися важливим чинником для підтримки високої продуктивності та досягнення цілей та сильним мотиваційним чинником для багатьох працівників, оскільки це стимулює їх до саморозвитку, пошуку нових способів вирішення завдань та досягнення високих результатів. Конкурентне середовище сприяє формуванню ефективної робочої атмосфери, де працівники намагаються перевершити один одного, створюючи таким чином позитивний тиск для досягнення вищих стандартів та вирішення завдань більш ефективно. Це може призвести до зростання якості продукції чи послуг, а також сприяти інноваційному підходу до вирішення проблем.

Конкуренція може також допомогти індивідам розвивати навички самоконтролю та стратегічного мислення. Заохочуючи конкуренцію, організація створює умови для постійного вдосконалення працівників, підтримуючи їхню самодисципліну та прагнення до досягнення високих результатів.

Важливо також забезпечити баланс між конкурентністю та співпрацею, оскільки колективна робота та обмін ідеями також є важливими елементами успішної діяльності. Збереження позитивного та підтримуючого середовища дозволяє працівникам відчувати себе важливими для команди, що сприяє загальному успіху організації.

Обов'язково важливо постійно слідкувати за ефективністю системи мотивації та вносити зміни, якщо це необхідно, для забезпечення її ефективності та відповідності потребам співробітників і стратегії організації.

Кожна організація може вибрати свій власний шлях для вдосконалення своєї системи мотивації відповідно до свого специфічного контексту та потреб.

На підставі вищесказаного можна прийти до висновку, що для досягнення оптимальної системи мотивації працівників підприємства, час від часу виникає необхідність внесення змін. Однією з ключових тенденцій є перехід від стандартних підходів до індивідуалізованих програм мотивації. Різні працівники мають різні мотиваційні фактори, і тому важливо створити гнучкі системи, які враховують унікальні потреби та очікування кожного працівника.

Спершу, слід звернути увагу на збільшення кількості премій. Підбір персоналу також важливий, з фокусом на кваліфікації, знаннях та адаптації до нового оточення.

Крім того, необхідно встановити систему регулярних премій, що зробить мотивацію більш системною і постійною. Для поліпшення системи мотивації працівників слід розглянути можливість додавання додаткових винагород, які будуть виплачуватися регулярно щомісяця, в доповнення до фіксованої заробітної плати.

Окрім фінансових винагород, все більше компаній визнає важливість нематеріальних стимулів. Розробка програм для професійного зростання, визнання, гнучкі графіки роботи, атмосфера взаємодії та інші аспекти, що створюють задоволення від роботи уже є одним із аспектів роботи відділу менеджменту та маркетингу.

Не можна не відмітити застосування сучасних технологій та аналітичних інструментів на підприємстві, що дозволяє більш точно

визначити ефективність мотиваційних заходів та вчасно вносити корективи. Менеджери товариства спільно з фінансовим відділом розробляють електронну платформу, де працівники можуть виражати свої пропозиції чи відзначати свої досягнення, що стане не лише інструментом взаємодії, але й способом збору цінної інформації.

Загальна ідея полягає в тому, щоб система мотивації була гнучкою, адаптованою до унікальних потреб та умов кожної організації, створюючи таким чином стійкі, задоволені та віддані колективи. Створення позитивної та стимулюючої корпоративної культури є необхідністю. Колектив, де цінуються і підтримуються спільні цінності, сприяє ефективнішій роботі та взаємодії працівників.

У сучасному світі, де конкуренція в бізнесі надзвичайно висока, важливою складовою успіху підприємства стає ефективна система мотивації праці співробітників. Мотивовані працівники є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та збільшення конкурентоспроможності. Тому впровадження системи мотивації на підприємстві визнається однією з найважливіших завдань керівництва.

Перший та ключовий крок у впровадженні системи мотивації – це ретельний аналіз потреб та очікувань персоналу. Важливо враховувати індивідуальні різниці між працівниками та забезпечити гнучкість у виборі мотиваційних інструментів. Це може бути фінансова винагорода, можливості для кар'єрного росту, навчання та розвиток, або створення комфортного робочого середовища.

Однією з ефективних практик є встановлення чітких та досяжних цілей для працівників. Коли працівник має конкретні завдання та відчуває, що його внесок важливий для досягнення загальних цілей компанії, це сприяє підвищенню мотивації та покращенню результативності.

Важливим елементом системи мотивації є систематичні оцінки та фідбек. Прозорий процес оцінювання, де працівник отримує об'єктивну інформацію про свою роботу, дозволяє зрозуміти, які саме зусилля призводять до успіху, і стимулює до подальших досягнень.

Важливо також враховувати соціальні та психологічні аспекти мотивації. Створення командного духу, сприяння взаємодії та визнання досягнень колективу можуть бути потужними мотиваційними факторами.

Невід'ємною частиною системи мотивації є розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство, яке відзначається не лише економічним успіхом, але й позитивним внеском у соціум, може бути джерелом гордості для його працівників та стимулом для їхнього бажання досягти високих результатів.

У підсумку, впровадження системи мотивації праці на підприємстві – це комплексний та довгостроковий процес. Він вимагає ретельного планування, аналізу та впровадження конкретних заходів, спрямованих на підтримку та стимулювання працівників. Правильно побудована система мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формує позитивну корпоративну культуру, що стає важливою перевагою на шляху до успіху підприємства.

Впровадження системи мотивації праці є важливим етапом в управлінні компанією, оскільки це допоможе підвищити продуктивність, підтримати та мотивувати працівників, а також забезпечити більш стабільний розвиток компанії. Нижче наведені кроки, які можна вжити для впровадження системи мотивації праці на підприємствах.

Перший крок це аналіз ситуації та потреб компанії, який варто почати з більш детального аналізу поточного стану компанії, її мети, стратегії та бізнес-цілей. Визначити, які внутрішні та зовнішні фактори

впливають на діяльність компанії. Початковий етап впровадження системи вдосконалення мотивації праці, обов'язково передбачає ретельний аналіз поточного стану компанії та її стратегічних аспектів. Важливо визначити основні цілі, які покладає перед собою компанія. Це може бути досягнення лідерства на ринку, розширення клієнтської бази, підвищення якості продукції чи послуг. Розуміння мети дозволяє підібрати мотиваційні стратегії, спрямовані на досягнення конкретних цілей. Аналіз бізнес-цілей компанії є важливою частиною оцінки ситуації. Визначення того, які конкретні досягнення важливі для підприємства, надає можливість вибрати ефективні мотиваційні інструменти, спрямовані на досягнення цих цілей.

Ретельне вивчення внутрішніх аспектів компанії, таких як корпоративна культура, структура управління, система винагород та взаємини серед працівників, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що впливають на мотиваційний клімат. Оцінка зовнішнього середовища, такого як конкуренція на ринку, економічна ситуація, законодавчі аспекти, також є необхідною. Зміни у зовнішніх умовах можуть впливати на мотивацію праці, і їх слід враховувати при вдосконаленні системи.

Узагальнюючи аналіз ситуації та потреб компанії, буде створена чітка основа для розробки стратегії вдосконалення системи мотивації праці, що враховує всі ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Після аналізу ситуації та потреб компанії, наступним кроком є чітке визначення цілей, які організація прагне досягти через впровадження системи вдосконалення мотивації праці. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та визначеними у часі (SMART-принцип).

Прикладами цілей може бути: збільшення рівня задоволеності працівників на 15% протягом наступного року; підвищення

продуктивності на 10% завдяки ефективній системі мотивації праці; зниження оборотності персоналу на 20% до кінця поточного фінансового року; вдосконалення комунікації та співпраці між відділами на 25% через мотиваційні заходи.

Для покращення показників результативності підприємства можна запропонувати систему щоквартальних чи щорічних бонусів за досягнення певних цілей чи високі результати та нагородження найкращих працівників місяця або року.

Важливим кроком, особливо для підтримки балансу між професійним та особистим життям, може стати можливість оформлення гнучкого графіку роботи. Дозвіл працівникам обирати оптимальний графік роботи відповідно до їхніх особистих потреб і обставин є надзвичайно важливим елементом підтримки мотивації персоналу.

На даний момент, актуальною стає можливість віддаленої роботи є для тих, хто може виконувати свої обов'язки поза офісом. Це частково менеджери та фінансовий відділ підприємства. Працівники можуть працювати у зручній для них час та в місці, яке їм підходить, що сприяє збільшенню робочого комфорту та підвищенню задоволеності від роботи. Відсутність необхідності в дорогах до офісу дозволяє також працівникам економити час і кошти, а також сприяє зменшенню транспортних заторів. Але, можливість віддаленої роботи може призвести до відсутності контролю над робочими процесами та виконанням завдань, а також працівники можуть відчувати відчуження від команди та офісного колективу, що може вплинути на комунікацію та спільність.

Особливу увагу варто приділити такому аспекту системи мотивації, як сімейна відпустка, тобто можливість взяти короткотривалу відпустку для турботи про сім'ю. Така відпустка сприяє

позитивному відношенню працівників до підприємства, оскільки це вказує на турботу про їхнє благополуччя та сімейні цінності.

Забезпечення можливості взяти короткотривалу відпустку для турботи про сім'ю може позитивно позначитися на робочій продуктивності та рівні залученості працівників та може слугувати ефективним інструментом для зменшення стресу та вигорання, що сприяє збереженню здоров'я та психічного благополуччя працівників.

Здатність підприємства враховувати особисті потреби працівників сприяє високому рівню лояльності та тривалому співробітництву.

Однак, введення такого методу мотивації працівників має і негативні наслідки. Зокрема, це необхідність заміщення відсутніх працівників, що може призвести до додаткових витрат на найм додаткового персоналу чи розподіл обов'язків на інших співробітників та вплив на загальний обсяг робіт, особливо у випадках, коли працівник має ключові функції або професійні навички.

Для досягнення результатів, варто проводити регулярну оцінку системи мотивації та визначити, що працює, а що – ні. Вносити вдосконалення на основі отриманих даних та відгуків працівників. Після впровадження та моніторингу, оцінка системи мотивації визначається як важливий етап для забезпечення її невинного розвитку та адаптації. Регулярні оцінки дозволять зрозуміти, наскільки система відповідає поставленим завданням і як її можна поліпшити.

На основі отриманих даних слід визначити, які аспекти системи мотивації працюють найкраще, а які можуть бути покращені. Особливу увагу слід приділити виявленню факторів, що можуть бути демотивуючими та шкідливими для загальної атмосфери в колективі.

Оцінка може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, таких як аналіз даних про продуктивність, участь у тренінгах, анкети

для працівників із запитаннями щодо ефективності системи, а також врахування змін в командній динаміці.

На основі результатів оцінки можна розробити стратегію вдосконалення. Це може включати в себе коригування стимулів, вдосконалення програм тренінгів, зміну комунікаційних стратегій чи навіть розширення набору мотиваційних інструментів.

Важливо забезпечити двосторонній обмін інформацією з працівниками, збирати їхні враження та думки, а також активно слухати їхні пропозиції. Це не тільки сприятиме створенню позитивного інформаційного клімату, але й стане ключем до успішного впровадження змін.

У рамках аналізу та планування вдосконалення системи мотивації праці підприємства, визначено ключові аспекти, що можуть вплинути на задоволеність та продуктивність персоналу. Запропоновані заходи, наведені у табл. 1, враховуючи специфіку компанії, спрямовані на створення стимулюючого робочого середовища та підвищення рівня мотивації працівників.

Першочерговою метою є впровадження системи навчання та розвитку, спрямованої на підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить підтримувати конкурентоспроможність та ефективність команди, а також забезпечити працівникам можливість розвитку кар'єрних траєкторій всередині компанії.

Таблиця 1

Заходи щодо впровадження системи мотивації праці на підприємстві

№	Захід	Мета заходу	Завдання	Відповідальний	Термін
1	Розробка програми навчання та розвитку	Підвищення кваліфікації персоналу	Розробити програми навчання для всіх рівнів персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації. Впровадження системи менторства для нових співробітників з метою покращення їхнього адаптаційного періоду	Комерційний відділ	До кінця кварталу
2	Аналіз ринкових стандартів заробітної плати	Забезпечення конкурентоспроможних зарплат	Аналіз ринкових стандартів та адаптація системи заробітної плати для відповідності конкурентоспроможності.	Комерційний відділ	Найближчі 2 місяці
3	Впровадження бонусних програм	Стимулювання високих показників продуктивності	Продовження впровадження системи бонусів за досягнення конкретних цілей та високих показників продуктивності.	Комерційний відділ	Постійно
4	Організація командних заходів	Зміцнення командного духу та співпраці в колективі	Організація регулярних командних заходів для підвищення співпраці та зміцнення командного духу. Проведення тренінгів з комунікаційних навичок для поліпшення взаєморозуміння та спілкування в команді.	Комерційний відділ, профспілка	Кожний квартал
5	Створення системи внутрішнього визнання	Підвищення морального стану та внутрішнього мотиву	Встановлення системи внутрішнього визнання за досягнення та внесок у загальний успіх компанії. Створення «Дошки пошани» для відображення досягнень та винагородження високопродуктивних співробітників.	Комерційний відділ	Починаючи з наступного місяця
6	Визначення шляхів кар'єрного росту	Забезпечення чіткого шляху розвитку працівників	Визначення чітких шляхів кар'єрного росту та розробка програм для підтримки працівників у досягненні своїх кар'єрних цілей.	Комерційний відділ	До кінця місяця
7	Проведення анонімних опитувань	Збір фідбеку та виявлення проблем в робочому середовищі	Організація регулярних анонімних опитувань серед працівників для збору фідбеку та виявлення можливих проблем. Аналіз результатів опитувань та впровадження конкретних заходів для вирішення завдань.	Адміністрація, Комерційний відділ	Кожні 6 місяців

Запровадження бонусних програм та фінансова стимуляція дозволять визнати та заохотити високі показники продуктивності, сприяючи тим самим підвищенню загального стану моралі та мотивації працівників.

Організація командних заходів та внутрішнього визнання створять позитивне робоче середовище, сприяючи розвитку командного духу та підвищенню загального ентузіазму.

Систематичне проведення анонімних опитувань стане інструментом для отримання об'єктивного фідбеку від працівників, що дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми в робочому середовищі.

Заплановані заходи взаємодії з проблемами фінансової стимуляції, розвитку кар'єрних траєкторій, командної взаємодії та внутрішнього визнання стануть основою для побудови ефективної системи мотивації праці на підприємстві. При цьому важливо пам'ятати про постійний моніторинг та адаптацію заходів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Заходи щодо впровадження системи мотивації праці визначаються як ключовий елемент управління персоналом та розвитку підприємства. Цей розділ висвітлює стратегічний підхід до створення стимулюючого робочого середовища та підтримання високого рівня ефективності працівників. Доцільність впровадження системи мотивації праці базується на розумінні того, що задоволені та мотивовані працівники стають більш продуктивними та віддані компанії.

Вдосконалення системи мотивації праці, є ключовим елементом для забезпечення ефективності та адаптивності сучасних організацій до викликів зовнішнього середовища. Робота підкреслює важливість індивідуального підходу до мотивації працівників, враховуючи їхні унікальні потреби та очікування, а також необхідність створення чітких

і досяжних цілей для підвищення їхньої задоволеності та продуктивності на роботі. Зростає значення визнання та винагороди за зусилля, підкріплюючи це різноманітними стратегіями мотивації, які можуть сприяти розвитку та залученню талановитих співробітників.

Загальний висновок дослідження підтверджує, що ефективна система мотивації є вирішальним фактором для досягнення високого рівня продуктивності та задоволеності працівників, а також забезпечення стійкого розвитку організацій у складному і динамічному бізнес-середовищі. Практичне застосування висновків дослідження може допомогти компаніям створити конкурентну перевагу через високу відданість та ефективність їхнього персоналу, враховуючи сучасні тенденції роботи та зміни на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Богоявленська Ю. Б., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці. Київ: Кондор. 2010. 332 с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2002. 356 с.
3. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6784>
4. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2012. Том 133. С. 65–70.
5. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2018. №2. С.50–55.
6. Литвишко Л. О. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/668/642>.

7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 351 с.

8. Словник іншомовних слів. Що таке мотив? веб-сайт. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%25EC%25EE%25F2%25E8%25E2>

9. Усатенко О. В., Рябцева О. Є. Визначення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 240. Том V. Дніпропетровськ: ДНУ. 281 с.

10. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав. 2013. 576 с.

PART 2
MODERN TECHNOLOGIES OF HUMAN DEVELOPMENT IN AN
INTEGRATED SOCIETY UNDER MARTIAL LAW

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ В
ІНТЕГРОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. The «ACT» model in the psychotherapy of traumatic experience

Модель «ACT» у психотерапії травматичного досвіду

Питання психотравми як відносно самостійного психічного і психологічного феномену вивчали такі дослідники, як Б. Колодзін, Д. Калшед, П. Левін, Дженей і Баррі Уайнхолд, Е. Фредерик, Л. Бурбо, Н. Пезешкіан, А. Єрмошин, Н. Тарабріна та ін. В Україні інтерес до цієї проблеми різко зріс після 2013 року: з'явилася низка зарубіжних публікацій [1; 2; 4 та ін.], в яких систематизовано найновіший досвід подолання наслідків психотравми; зросла кількість робіт вітчизняних дослідників, серед яких публікації О. Романчука, З. Кісарчук, Т. Титаренко, В. Климчука, П. Горностая, А. Карачевського, Г. Лазос, Я. Омельченко, Л. Гребінь, Н. Журавльової, Л. Царенко, О. Вознесенської, М. Сидоркіної, В. Горбунової та ін.

У різних джерелах по-різному тлумачиться поняття «психотравма». Виділяють «психічну» і «психологічну» травми [6, 8]. За умови психічної травми спостерігаються помітні порушення нормального функціонування психіки. А якщо це травма психологічна, то таких порушень не буде, проте суттєво зміняться базові переконання і цінності людини.

У випадку психічної травми події загрожують життю людини, а у випадку психологічної – події є загрозливими для особистості (чи такі, що інтерпретуються як загрозливі): втрата домівки, роботи, місця

проживання, свободи (наприклад, у випадку ув'язнення); подружня зрада, приниження людської гідності (цькування в школі чи психологічне насильства в сім'ї) тощо. Такі події змінюють усталений спосіб життя та особистісну цілісність людини.

Результатом пережитого може бути дистрес (виснаження), криза або важкий емоційний стрес. За цих умов зміни психічного стану суттєво відрізняються від змін у випадку психічної травми.

Часто визначення терміна «психотравма» (як синонім у літературі вживається ще й термін «травмівний стрес») схожі на визначення стресу (подія [5], що несе додаткове навантаження на людину):

а) психотравма [8] – незвичайна подія, яка здатна спричинити важкий психологічний стрес, що супроводжується почуттям жаху, страху та безпорадності;

б) психотравма – це зовнішні подразники, що діють на індивіда болісно й патогенно, викликають переживання і страждання.

Незважаючи на подібність визначень переживання стресу і психотравми відрізняються. На цю відмінність указує Н. Тарабріна [3]. Згідно з сучасними уявленнями про стрес, останній стає психотравмою, коли наслідком дії стресора стає порушення у психічній сфері людини аналогічне з порушеннями в соматичних процесах. Стресором у таких випадках стає травмівна подія.

Отже, у випадку травмівних подій людина «зустрічається з фізичною смертю», такі події можуть загрожувати життю чи фізичній цілісності людини: поранення, контузії, фізичне травмування; важкі медичні процедури; загибель чи смерть близьких людей, побратимів, мирного населення; картини смерті, поранень і людських страждань; суїциди і вбивства. Такі події з великою ймовірністю призведуть до психічної травми.

Ця особливість відображена у п'ятому виданні (DSM-5; Американська психіатрична асоціація (АРА), 2013) [1], де психотравма визначається як «експозиція до смерті або загрози життю, серйозного ушкодження, або сексуального насильства в один (чи більше) з таких способів:

- (1) безпосереднє переживання травмивної події (-ій);
- (2) перебування свідком подій, які трапилися з іншими;
- (3) знання того, що травмивна подія (-ії) трапилась із членом сім'ї чи близьким другом – у випадках смерті чи загрози життю члену сім'ї чи другові, якщо ця подія була насильницькою або непередбаченою;
- (4) переживання багаторазової або надмірної експозиції до нестерпних деталей травмивної події (-ій), наприклад, фахівці зі швидкого реагування, які збирають людські останки. (Експозиція – безпосереднє зіткнення з якоюсь подією та пов'язані з цим переживання).

Дослідники розглядають психотравму і як стан, і як ситуацію чи подію (психотравмивна ситуація чи психотравмивна подія). Психотравма (як стан) [7] – переживання невідповідності між загрозливими факторами ситуації та індивідуальними можливостями їхнього подолання. Цей стан супроводжується інтенсивним страхом, гострим відчуттям безпорадності й втрати контролю, когнітивними змінами і змінами у способах регуляції афектів, що спричиняє іноді тривалі фізичні, психічні й особистісні розлади. На фізіологічному рівні змінюється біохімічна рівновага (чим пояснюються ефект знеболення, надмірне збудження, амнезія, зниження імунітету, виснаження тощо); змінюється робота мозку – блокується міжпівкульна синаптична передача. Інакше функціонують нейрони кори головного мозку, внаслідок чого страждають насамперед мозкові зони, пов'язані з контролем агресивності та циклом сну [2; 5].

І в зарубіжній, і у вітчизняній літературі більше зосереджуються на вивченні психотравми як стану, спричиненого травмівною подією/ситуацією. Одне з визначень посттравматичного стресового розладу (ПТСР) – стійка реакція на травмівну подію. Проте в МКХ-10 [5] першим критерієм для постановки діагнозу «посттравматичний стресовий розлад» є перебування в травмівній ситуації: «Короткочасне або тривале перебування особи в надзвичайно загрозливій або катастрофічній ситуації, що здатна викликати відчуття глибокого розпачу».

У найширшому значенні *психотравма* – це реакція особистості на психотравмівні події, такі як війни, терористичні акти, стихійні лиха, нещасні випадки та аварії, фізичне, емоційне і сексуальне насильства, важкі захворювання, ситуації втрати, горя, міжособистісні конфлікти тощо.

Психотравма (як ситуація/подія) – це будь-яка особисто значуща ситуація/подія, що має характер патогенного емоційного впливу на психіку людини і може, у випадку недостатності захисних психологічних механізмів, зумовити психічні розлади [2].

Розлади, пов'язані з травмою, можуть містити:

- 1) пряме чи опосередковане переживання травмуючих подій;
- 2) неприємні емоційні, когнітивні та фізіологічні реакції на цей досвід;
- 3) нездатність ефективно справлятися зі своїми неприємними реакціями.

Терапія прийняття та відповідальності (Acceptance and Commitment Therapy – АСТ) – це науково обґрунтований метод психологічних інтервенцій, в якому використовуються техніки прийняття та усвідомленості, а також поведінкові стратегії, націлені на те, щоб допомогти клієнтам дотримуватися своїх життєвих цінностей.

Ґрунтуючись на останніх досягненнях у галузі мовознавства, терапія пропонує оригінальний погляд на людську ситуацію та ті проблеми, з якими стикається кожна людина, який намагається вести повноцінне життя.

Ключова ідея АСТ – робити те, що для вас важливо, не дозволяючи голосу розуму стояти у вас на шляху. Дуже часто, самі того не помічаючи, ми піддаємося умовлянням цього внутрішнього порадики, який постійно щось нашіптує. Ми настільки звикли довіряти своїм думкам, що не усвідомлюємо, як вони впливають наші вчинки. Розум – це всього лише інструмент, і, подібно до будь-яких інших інструментів, добре підходить для одних цілей і погано – для інших. АСТ показує, як користуватися ним на благо, але не прислухатися до нього, коли думки виявляються поганими порадикиками.

У АСТ застосовується безліч вправ, що допомагають стати більш відкритим, усвідомленим та активним у досягненні життєвих цілей:

- відкритість – означає готовність приймати все те, що підносить нам життя;
- усвідомленість – означає прояв інтересу до навколишнього світу, замість замикатися у собі;
- активність – означає здійснення вчинків, які важливі для вас.

АСТ – науково обґрунтований метод когнітивно-поведінкової терапії (КПТ), в основі якого лежить застосування технік прийняття та усвідомленості, а також стратегій зміни поведінки, спрямованих на покращення якості життя. По суті, це не тільки терапія: вона закладає фундамент для більш глибокого розуміння людської природи і дає можливість зрозуміти, як досягати поставленої мети, отримуючи при цьому задоволення від життя.

Якщо говорити простою мовою, то АСТ допомагає пацієнтам усвідомити свої цінності та навчитися жити відповідно до того, що для

них по-справжньому важливо. Це має величезне значення, оскільки саме так ми набуваємо сенсу життя і встановлюємо собі орієнтири. Коли людина позбавлена можливості добиватися поставленої мети, уникає певного досвіду, вона відчуває себе засмученою, незадоволеною, розчарованою і, як наслідок, стикається з тривогою і депресією.

Уникнення досвіду означає, що ми не хочемо стикатися з проблемними думками, почуттями або тілесними відчуттями і в результаті починаємо поводитися контрпродуктивно, аби уникнути їх [9].

Уникнення досвіду як створює труднощі у повсякденні, а й стає однією з причин проблем із психічним здоров'ям. Одна справа, коли нас долають сумніви, ми відчуваємо емоційний дискомфорт і ставимося насторожено до тих чи інших речей, і зовсім інша справа, коли людина, яка стикається з хворобливими думками та спогадами, у спробі позбавитися їх йде на крайні заходи, такі як розрив відносин, пияцтво чи вживання наркотиків. У таких ситуаціях спроба вирішити проблему сама стає проблемою.

Більшість традиційних терапевтичних підходів фокусується на зміні та трансформації небажаних чи проблемних думок та почуттів. АСТ відрізняється тим, що націлюється на зміну нашого ставлення до цих речей, а не самих. Мета – стати більш відкритим і тим, хто приймає по відношенню до своїх думок і почуттів замість того, щоб боротися з ними [11].

У АСТ прийнято саме такий підхід, тому що дослідження, проведені за останні 20 років, показали: ми маємо набагато менший контроль над своїми думками та почуттями, ніж нам здається. Ми можемо змусити себе думати про що завгодно, але через короткий час увага неминуче переключається на зовсім інші речі. А якщо, навпаки, спробувати не думати про щось, станеться протилежне: ми почнемо думати про це ще

сильніше. Ці відкриття означають, що наші зусилля контролювати думки, звести їх до мінімуму або уникнути їх матимуть лише незначний успіх.

Що стосується емоцій ситуація схожа. Те, що ми відчуваємо, залежить від того, що з нами відбувалося раніше, а це означає, що не вдасться змінити наші почуття в конкретний момент, не змінивши свого минулого. Але подібне неможливе, отже, спроба керувати почуттями у справжньому зазнає невдачі.

Мета АСТ – допомогти людям вести повноцінне життя, що дуже нелегко, якщо вони постійно намагаються змінити те, що не можна змінити, контролювати те, що не можна контролювати, або уникнути того, чого не можна уникнути [11].

Ось чому принцип прийняття такий важливий. Коли ми стикаємося з тим, що поза нашою владою, найкраще рішення прийняти це. Прийняття – альтернатива уникненню досвіду, спосіб вести повноцінне життя. Практикуючи прийняття, ми створюємо ментальний простір, у якому отримуємо можливість робити те, що для нас важливо, а не витратити час та сили на спроби контролювати неконтрольований. Це не означає, що наші зусилля завжди будуть успішними. Щось спрацює, щось ні, але принаймні ми робимо те, що вважаємо важливим, а не намагаємося втекти від того, що нам не подобається. Наприкінці дня, лягаючи в ліжку, ми засинаємо з думкою про те, що не зрадили своїх ідеалів.

Прийняття приносить у наше життя дещо нове: ми перестаємо боятися і фокусуватися лише на негативі. Несподівано з'ясовується, що гнітючі думки та почуття зовсім не настільки неприємні, як нам раніше здавалося. Звичайно, жити з ними важко, але вони й не варті того, щоб весь час через них переживати. І очевидно, що не варто витратити стільки енергії на спроби уникати чи контролювати їх.

Терапія прийняття та відповідальності була розроблена в середині 1980-х років. Стівеном Хейсом, професором психології Університету Ріно, штат Невада, і отримала подальший розвиток двох його співавторів – Кірка Штросаля та Келлі Вілсон. З того часу опубліковано понад 3 тис. досліджень, у тому числі понад 600 рандомізованих контрольованих випробувань, вони продемонстрували ефективність АСТ у широкому спектрі клінічних проблем – від посттравматичного стресового розладу, депресії та тривожних розладів до зловживання психоактивних речовин, почуття сорому та хронічного болю. 19; 20].

Особливо слід зазначити деякі нові дослідження Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). З 2016 р. ВООЗ запроваджує програми АСТ у таборах біженців по всьому світу, а у 2020 р. у журналі *The Lancet* було опубліковано перше рандомізоване контрольоване дослідження з цієї теми [22]. Результати були вражаючими. Учасницями були жінки з Південного Судану, які мешкали в таборі біженців в Уганді. Більшість із них неодноразово зазнавали сексуального насильства, а також жахів війни та постійного стресу життя в таборі на 250 тис. біженців. Проте всього 10 годин АСТ, реалізованої в рамках групової програми під керівництвом непрофесійних фасилітаторів, призвели до значного зниження посттравматичного стресового розладу, так і депресії.

Однак, крім доказової бази, є кілька інших вагомих причин для використання АСТ при проблемах, пов'язаних із травмами.

Трансдіагностичний підхід. TFACT – це трансдіагностична модель, що включає невелику кількість базових процесів, і ми можемо її гнучко використовувати для всіх діагнозів, перерахованих у Діагностичному та статистичному посібнику з психічних розладів (DSM), включаючи супутні розлади. Наприклад, ми могли б застосовувати цю модель у роботі з клієнтами, які страждають на хронічний біль,

посттравматичним стресовим розладом і проблемами з алкоголем, і одночасно вирішувати всі ці проблеми, використовуючи одні й ті самі базові процеси АСТ. Враховуючи, що травма проявляється дуже багатьма способами, а супутні захворювання поширені, така універсальність зручна.

Акцент на експозицію. ТФАСТ включає експозицію як основний елемент. Простіше кажучи, експозиція, по суті, означає навмисний контакт із “важкими речами”, щоб дізнатися про нові, корисніші способи реагування на них. Для нашого тіла «важкі речі» – це спогади, думки, образи, почуття, імпульси, відчуття, спонукання, емоції, заціпеніння та фізіологічні реакції. За межами нашого тіла «важкі речі» можуть включати людей, місця, об'єкти, події чи дії.

До експозиції ці «важкі речі» запускають саморуйнівні моделі поведінки, але під час експозиції клієнти навчаються новим, більш гнучким способам реагування, що покращують життя.

Міжособистісний підхід. ТФАСТ пропонує безліч способів роботи на міжособовому рівні, включаючи явний акцент на тому, що відбувається в терапевтичних відносинах. Це хороша новина з огляду на те, що міжособистісні проблеми настільки поширені при травмах.

Інтеграційний підхід. Розглядаючи весь комплекс ТФАСТ, прийнято вивчати ряд різних теорій, які добре інтегруються з ним, включаючи полівагальну теорію, теорію прихильності та стримуючу теорію навчання. Проте ці теорії розглядаються лише з практичної точки зору: мінімум спеціальної термінології, упор на клінічне застосування.

Підхід, що ґрунтується на співчутті. Співчуття до себе – невід'ємна частина ТФАСТ, суттєвий аспект будь-якої роботи з травмою. Ця здатність визнавати наш власний біль і страждання та реагувати на самих себе зі щирою добротою є фундаментальною для лікування та одужання, і навіть сильним протитотруту від сорому.

Комбінований підхід «знизу вгору» і «зверху вниз». Перші сесії ТФАСТ, зазвичай, орієнтовані працювати «знизу нагору»: робота з тілом, емоціями, почуттями, відчуттями, соматичним усвідомленням, вегетативним збудженням тощо. Пізніші заняття зазвичай проводяться «згори донизу»: більше уваги приділяється когнітивній гнучкості, цінностям, постановці цілей, планування дій та вирішення проблем. Однак більшість сесій включають обидва підходи; обсяги кожного варіюються від сесії до сесії, гнучко адаптуючись до потреб та відповідей кожного унікального клієнта.

Комплексний підхід. ТФАСТ це багатий, багаторівневий, цілісний підхід для комплексної роботи з усіма аспектами простої або складної травми. ТФАСТ добре поєднується з іншими моделями психотерапії травматичного досвіду особистості.

Короткий формат. Попит на короткострокову терапію швидко зростає, і лікарі, що практикують, стикаються з постійно зростаючою проблемою, як оптимізувати результати лікування за допомогою мінімальної кількості сесій. На щастя, ТФАСТ добре працює як короткострокова терапія.

АСТ дуже добре зарекомендував себе у роботі з психологічними травмами. Якою б простою або складною не була травма, вона завжди включає три кластери симптомів, які безперервно перетинаються один з одним: Херріс [13]

- *Повторне переживання подій, що травмують.* Люди заново переживають події, що травмують, по-різному, включаючи нічні кошмари, флешбеки, румінації, нав'язливі когніції та емоції.

- *Екстремальні прояви гіперзбудження та гіпозбудження.* З клієнтами на сесіях ми говоримо не про «гіперзбудження», а про режим «бий або біжи», який викликає гнів, дратівливість, страх, тривогу, підвищену пильність, проблеми зі сном та погану концентрацію. Також

замість «гіпозбудження» ми говоримо про режим «замри чи здайся» – знерухомлення та відключення тіла, що провокує апатію, летаргію, відчуженість, емоційне заціпеніння та дисоціативний стан.

- *Психологічна негнучкість*: головною метою АСТ є розвиток психологічної гнучкості – здатності бути присутніми в даний момент, фокусуватися і бути залученим до того, що ми робимо; повністю відкритися нашому досвіду, дозволяючи нашим когніціям та емоціям бути такими, якими вони є в даний момент; та діяти ефективно, керуючись нашими цінностями.

Зворотною стороною психологічної негнучкості є такі аспекти:

- *Когнітивне злиття* (наші когніції, включаючи думки, образи, спогади, патерни та основні переконання, – домінують над нашою свідомістю та нашими діями).

- *Експеріенційне уникнення* (постійна спроба уникнути або позбутися небажаних когніцій, емоцій, відчуттів та спогадів – навіть якщо це проблематично).

- *Уникнення цінностей* (відсутність ясності або відірваність від наших базових цінностей).

- *Неефективні дії* (непрацюючі моделі поведінки, які мають тенденцію погіршувати життя у довгостроковій перспективі, такі як соціальна ізоляція, самоушкодження та надмірне вживання психоактивних речовин).

- *Втрата контакту з теперішнім моментом* (відволікання, відстороненість та відключення від думок та почуттів).

Ці три кластери симптомів – повторне переживання травми, крайні ступені збудження та психологічна негнучкість – перетинаються і посилюють один одного безліччю складних способів, породжуючи воістину широкий спектр клінічних проблем.

АСТ, сфокусована на травмі (ТФАСТ), не є ні протоколом, ні лікуванням одного конкретного розладу, такого як посттравматичний стресовий розлад [15]. Це заснована на співчутті, орієнтована на експозицію АСТ, яка:

а) базується на інформації про травму – спирається на відповідні галузі, такі як еволюційна наука, полівагальна теорія, теорія прихильності та стримуюча теорія навчання;

б) включає поінформованість про травму, можливу роль травми в широкому спектрі клінічних проблем;

в) чутлива до травм - увага до ризиків експериментальної роботи, особливо практики усвідомленості (майндфулнес).

ТФАСТ має три напрямки, що переплітаються, які застосовні до всіх проблем, пов'язаних з травмою: *присутність в даний момент, зцілення минулого і побудова майбутнього.*

Присутність зараз. Це лєвова частка роботи у ТФАСТ. Сюди входить допомога клієнтам у тому, щоб навчитися заземлятися та залишатися у власному центрі; ловити себе на відключенні чи дисоціації та повертати увагу до «тут і зараз»; з'єднуватися і бути «вдома» у своєму тілі; подолати виснажливу гіперактивність та паралізуючу гіпоактивність; відкинути складні когніції та емоції; практикувати співчуття себе у відповідь біль; зосереджуватися і залучатися до чинності; переривати роздуми про минуле та занепокоєння про майбутнє; підтримувати гнучке, інтегроване переживання себе; звужувати, розширювати, підтримувати чи перемикати увагу за необхідності; практикувати АСТ-конгруентне регулювання емоцій; цінувати приємні переживання та насолоджуватися ними; а також мислити, жити та діяти відповідно до власних цінностей. І це також включає навчання навичкам у міру необхідності (наприклад,

асертивність та комунікативні навички), щоб забезпечити життя, засноване на цінностях.

Лікування минулого. Досліджуємо з клієнтами те, як минуле сформувало їхні нинішні думки, почуття та поведінку, та активно працюємо з орієнтованими на минуле когніціями та емоціями. Це включає роботу з «внутрішньою дитиною», експозицію спогадів, що травмують, прощення і подолання горя.

Побудова майбутнього. Використовуємо постановку цілей, що базується на цінностях, включаючи плани запобігання рецидивам, щоб допомогти клієнтам планувати майбутнє та бути підготовленими до несподіваних поворотів. В ідеалі ми прагнемо «посттравматичного зростання»: це розвиток та зміни в позитивний бік через подолання минулого та включення сильних сторін, знань і мудрості, набутих на цьому шляху, для побудови кращого майбутнього.

Заснована на філософії науки, відомої як функціональний контекстуалізм та теорії мовлення, відомої як теорія реляційних фреймів модель АСТ спирається на шість базових процесів, показаних на рис. 1 (цю схему часто називають «гексафлекс»).

Контакт з цим моментом (бути тут і зараз)

Контакт із цим моментом означає гнучко звертати увагу на наш досвід тут і зараз: звужувати, розширювати, підтримувати чи перемикаєти увагу за бажанням. Це також передбачає на основі досвіду свідомо звертати увагу на фізичний світ навколо або психологічний світ усередині нас, повністю залучаючись до них.

Прийняття (відкритися)

Прийняття означає добровільне створення простору для небажаних внутрішніх переживань, таких як когніції, емоції, спогади, спонування та відчуття (термін “особистий досвід” стосується будь-якого аспекту нашого внутрішнього психологічного світу). Замість того,

щоб боротися, чинити опір або тікати від цих небажаних переживань, ми відкриваємося і даємо їм простір, дозволяємо вільно текти через нас.

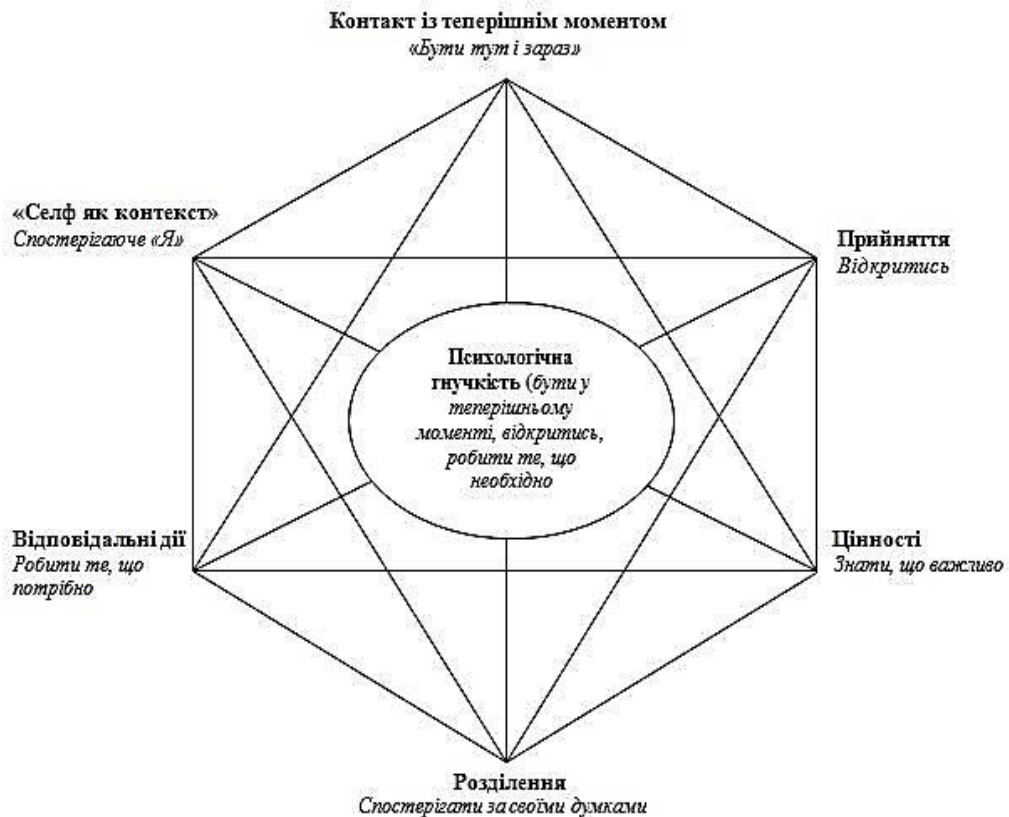


Рис.1. Гексафлекс АСТ

Важливо відзначити, що прийняття означає пасивного смирення зі складною ситуацією. АСТ допомагає вдаватися до відповідальних дій, щоб поліпшити складні ситуації або вийти з них залежно від того, що є найкращим варіантом. Тут говоримо про «експерієнціальне прийняття» – тобто особистий досвід.

Розділення (спостерігати за своїми думками)

Розділення (скорочено від «когнітивне розділення») є навичкою помічати, визнавати та відокремлювати наші когніції; «відступати» і спостерігати за ними, а не підкорятися їм. Ми бачимо наші когніції такими, якими вони є – конструкціями слів, зображень чи того й іншого – і дозволяємо їм бути. Ми не кидаємо їм виклику, не тікаємо від них і не

відштовхуємо; натомість ми просто легко утримуємо свою увагу на них. Ми дозволяємо їм вести нас, коли це корисно, але не даємо їм домінувати над нами (розподіл і прийняття переплітаються: ми даємо простір нашим когніціям і дозволяємо їм вільно з'являтися, бути і зникати у свій час. І ми звільняємося від когніцій, які залучають нас до боротьби з нашим внутрішнім досвідом. «Це почуття таке жахливе! Я повинен позбутися його!»).

«Селф як контекст» (спостерігаюче «Я»)

Простою мовою ми говоримо про розум як про два аспекти. Одна його частина відповідає за мислення – генерує думки, переконання, спогади, фантазії тощо. І є інша частина, яка мовчазно спостерігає, зосереджується, утримує увагу – це усвідомлення того, що ми думаємо, відчуваємо, переживаємо чи робимо будь-якої миті. Технічно ми називаємо це «селф як контекст», але клінічно використовуємо такі терміни, як спостерігаюче «Я», помічаюче «Я» або «та частина нас, яка спостерігає».

Більше того, є друге значення поняття «селф як контексту». Це синонім «гнучкого сприйняття перспективи» – когнітивного процесу, що лежить в основі розділення, прийняття, контакту з теперішнім моментом, самосвідомості, саморефлексії, співчуття, теорії розуму, емпатії, спостерігаючого «Я», уявлення себе у майбутньому чи минулому, бачення речей з погляду інших людей та багато іншого.

Цінності (знати, що є важливим). Цінності – це бажані якості поведінки: як ви хочете ставитися до себе, іншим і навколишньому світу. Вони визначають, як ви хочете поводитися у стосунках із будь-ким чи чимось – зараз і в майбутньому. Ми можемо використовувати наші цінності для натхнення, мотивації та керівництва. Як компас, вони вказують нам напрямок та допомагають знайти шлях, коли ми заблукали.

Відповідальні дії (робити те, що потрібно). Цей термін означає вживання ефективних заходів на основі наших цінностей, щоб побудувати життя, яке буде багатим, повноцінним і значущим. Це включає постановку цілей, планування активності, вирішення проблем і експозицію. А також вивчення та застосування будь-яких умінь, які покращують життя - від самозаспокоєння та розслаблення до навичок міжособистісного спілкування, таких як асертивність, спілкування та вирішення конфліктів.

Психологічна гнучкість. Як показано на рис. 1, базові процеси є взаємопов'язаними елементами психологічної гнучкості: здатність діяти ефективно, усвідомлено керуючись цінностями. Чим кращою є наша психологічна гнучкість – здатність бути повністю усвідомленими, відкритими для досвіду, діяти відповідно до своїх цінностей – тим вищою є якість життя. Психологічна гнучкість дозволяє ефективно реагувати на проблеми, розвивати глибоке почуття сенсу та мети та повністю залучатися до життя тут і зараз.

Щоб полегшити процес поділу, прийняття та співчуття до себе, АСТ досліджує еволюційні витоки розуму: як він розвинувся, що природним чином створює психологічні страждання [11]. І з тією ж метою АСТ також досліджує еволюційне походження та адаптивні функції емоцій, спираючись на афективну науку [21; 18; 19]. У TFACT є два ключові моменти, які реалізуються з клієнтами і неодноразово повторюємо:

- Ці реакції відбуваються не з нашої провини: вони – продукт мільйонів років еволюції (чи тим, хто вірить у еволюцію: «Так влаштовано ваше тіло»).

- Це реакції виживання. Це наше тіло, мозок та розум намагаються захистити нас, убезпечити.

Ці теми допомагають переформулювати дуже болючі емоції, такі як сором, і когнітивні процеси, такі як суїцидальність, у термінах цієї

захисної функції. Ми могли б сказати: «Проблема не в тому, що з вами щось не так, а в тому, що ваш розум і ваше тіло дуже намагаються захистити вас; вони надто захоплені, роблячи це надмірно». Таке переосмислення симптомів у клієнтів полегшує їх прийняття та позбавляє самоосуду.

Концептуалізація випадку в АСТ складається з восьми частин і підходить для клієнтів з будь-яким типом розладу, пов'язаного з травмою [17]. Насамперед, варто зазначити: при збиранні інформації про клієнта ми не опрацьовуємо форму концептуалізації випадку, потім заповнюючи кожен розділ; ми заповнюємо ці форми поза сеансом, щоб організувати думки чи скласти план лікування. Збір інформації про клієнта – це нелінійний процес, що дозволяє об'єднати різні фрагменти, компілюючи їх з часом. Таким чином, ми рідко отримуємо всю наведену нижче інформацію при первинному прийомі; зазвичай цей процес перетікає і на другу сесію. Взагалі не потрібно знати всю цю інформацію та клієнта, перш ніж ми почнемо виконувати ТФАСТ. Ми можемо отримати загальні знання при первинному прийомі та зібрати докладнішу інформацію пізніше, якщо це доречно.

Таким чином, основні складові концептуалізації випадку психотравми в ТФАСТ є наступні [16]:

1. *Терапевтичні цілі клієнта.* Вони поділяються на три класи:

А. Емоційні цілі (як клієнт хоче почуватися, наприклад відчувати себе щасливим, відчувати менше занепокоєння, позбутися небажаних думок та почуттів).

Б. Поведінкові цілі (що клієнт хоче робити по-іншому, наприклад, більше займатися спортом, підтримувати свою сім'ю).

В. Кінцеві цілі (що клієнт хоче мати, отримати чи досягти, наприклад знайти партнера, влаштуватися працювати, розірвати відносини, відновитися після хвороби чи травми).

2. *Історія клієнта.* Хоча ТФАСТ має сильну спрямованість на «тут і зараз», робота з минулим також є важливою. Які події, що травмують, відіграли значну роль у виникненні поточних проблем? Чи є дитяча травма? Чи посилили поточний стан інші важливі життєві події – не обов'язково травматичні, але руйнівні та стресові?

3. *Фізичні бар'єри.* Чи існують фізичні бар'єри (на відміну від психологічних), що заважають клієнту жити насиченим та значущим життям? Наприклад, чи перебуває людина у небезпечному середовищі, такій як в'язниця чи кримінальний район? Або піддається расизму, віктимізації, забобонам, соціальної несправедливості, домагань, дискримінації за статевою ознакою, релігійними переслідуваннями, знущаннями, неприйняттям чи насильством? Або залучений до дисфункціональних відносин? Або виконує роботу (наприклад, співробітник служби екстреної допомоги), яка регулярно піддає його травмуючим подіям? Чи є інші соціальні, медичні, фінансові, юридичні, професійні чи побутові проблеми?

4. *Повторне переживання травми та аномальне збудження.* Клієнти повторно переживають події, що травмують, різними способами, включаючи флешбеки, нічні кошмари, нав'язливі емоції та когніції, застряючи в хворобливих спогадах і розмірковуючи про минулі події. Ці особисті переживання неприємні та болючі, і вони запускають системи вегетативної нервової системи, що реагують на загрозу.

Всі ці внутрішні переживання самі по собі неприємні та болючі. Але що робить їх негативний вплив набагато сильнішим, так це безліч негнучких способів, якими люди найчастіше реагують на них (психологічна негнучкість). Вони становлять третій кластер симптомів розладів, пов'язаних із травмою, та наступні кілька частин концептуалізації випадку досліджують його ключові елементи:

когнітивне злиття, експериментальне уникнення, втрату контакту з цим моментом, віддалення від цінностей та неефективні дії.

5. *Когнітивне злиття.* Когнітивне злиття означає, що когніції домінують над нашою усвідомленістю або діями (або над тим та іншим).

Коли ми зливаємося з когніціями, вони здаються:

- командами, яким ми маємо підкорятися;
- чимось важливим, що вимагає нашої повної уваги;
- загрозами нашому здоров'ю та благополуччю;
- порадами, які ми повинні дотримуватися;
- заявами абсолютної істини.

Зазвичай вони проблематичні, бо заважають жити згідно з нашими цінностями, ефективно діяти та залучатися до життя. У нас можуть постійно виявлятися шість категорій злиття: з минулим, майбутнім, концепцією «я», судженнями, правилами та причинами.

6. *Експеріенційне уникнення.* Експеріенційне уникнення (EI) – це постійна спроба уникнути чи позбутися небажаних внутрішніх переживань (наприклад, когніцій, емоцій, відчуттів), навіть якщо це шкідливо. EI є звичайним явищем, що все так роблять. Ми націлюємося на EI в терапії тільки тоді, коли воно стає надмірним, жорстким або недоречним до такого ступеню, що негативно впливає на здоров'я та благополуччя клієнта або заважає займатися тим, що робить життя значущим.

У клієнтів є всі види хворобливих когніцій та емоцій, яких вони, природно, хочуть позбутися. До моменту звернення вони зазвичай випробували безліч різних стратегій уникнення, включаючи наркотики, алкоголь, азартні ігри, соціальні мережі, замкнутість, догоджання іншим людям, самоушкодження, суїцидальні нахили тощо.

Іноді EI неефективно, але нешкідливо. В інших випадках – при гнучкому, помірному та правильному застосуванні – може покращувати

життя. Але надмірне, жорстке чи недоречне ЕІ зазвичай робить життя гіршим, а не кращим. Наприклад, більш високі рівні ЕІ опосередковують взаємозв'язок між травматичними подіями та загальним психологічним дистресом, передбачають тяжкість симптомів при низці розладів, підвищують ймовірність рецидиву вживання психоактивних речовин та визначають зв'язок між неадекватними копінг-стратегіями та психологічним дистресом [10]. Серед людей, які переживають посттравматичний стрес, які мають більш високий рівень ЕІ повідомляють про менше посттравматичне зростання та формування сенсу життя, а також про погану якість життя [17]. Серед ветеранів як із посттравматичним стресовим розладом, так і без нього, чим більше люди були зосереджені на ЕІ та регуляції емоцій, тим гірше було їхнє психічне здоров'я [16].

7. Втрата контакту з теперішнім моментом. При травмі ми бачимо значну втрату контакту з теперішнім моментом. Ми можемо думати про це з погляду трьох елементів: відволікання, усунення та відключення від внутрішнього світу.

Відволікання. Багатьом клієнтам важко зосередитись. Вони легко перемикаються на свої думки, почуття та спогади, та їх увага відволікається від поточного завдання.

Усунення. Це подібно до протікання піску крізь пальці – означає відсутність емоційного залучення та незацікавленість у поточній діяльності. Наприклад, клієнти можуть їсти їжу, не помічаючи і не оцінюючи смаку, розмовляти з коханою людиною, не виявляючи інтересу до розмови, вирішувати завдання «на автопілоті» з незначним усвідомленням. Соціальне усунення особливо поширене: багато клієнтів повідомляють, що почуваються відрізнаними чи емоційно далекими від своїх близьких.

Відключення від внутрішнього світу. Третя складова – для терміну, що визначає відхід від свого внутрішнього світу. Одні клієнти дуже відірвані від своїх когніцій, не можуть сказати нам, про що думають. Інші відірвані від своїх емоцій – не можуть налаштуватися на них, ідентифікувати чи точно позначити. Чим більше відірвані від свого внутрішнього світу, тим важче «пізнати себе», тобто тим менше у нас усвідомлення себе чи проникливості.

8. Відхід від цінностей. У міру того, як злиття та уникнення поглинають життя наших клієнтів, вони стають все більш далекими від своїх цінностей. Загальні втрачені цінності – це турбота про себе, турбота про інших, близькість, мужність, довіра, впевненість у собі, незалежність, дотепність, подяка, співчуття та відповідальність. Безумовно, ухилення від цінностей сильно відрізняється у різних людей. Для деяких цей догляд пояснюється тим, що їхнє життя було настільки зосереджено на виживанні та уникненні болю, що в них ніколи не виникало можливості задуматися про свої цінності.

В інших це відбувається через злиття з жорсткими правилами; відводить їх від «тропічної оази» цінностей у «сувору безплідну пустелю» принципів («повинен», «зобов'язаний», «потрібно»).

9. Неefективні дії. Коли події по-справжньому роблять життя багатшим і значущим, ми називаємо їх «відповідальними». З іншого боку, неefективні дії (поведінка, яка часто задовольняє короткострокові потреби, але погіршує життя у довгостроковій перспективі) зазвичай є результатом злиття, експерієнціального уникнення того чи іншого.

Наприклад, вживання наркотиків або алкоголю, що створює проблеми, зазвичай підтримується за рахунок:

а) спроб уникнути хворобливих когніцій та емоцій;

б) злиття з кількома категоріями когніць, такими як причини («Мені потрібно якось упоратися»), концепція «я» («Я залежна людина») чи судження («Це не шкідливо»).

Відхід убік – популярний термін для позначення неефективних дій, тому що вони відводять нас від тієї людини, якою ми хочемо бути, та життя, яке хочемо побудувати. Відхід убік – це всі дії клієнта, що погіршують його життя, утримують його в глухому куті, поглиблюючи проблеми, що гальмують зростання, що перешкоджають прийняттю ефективних рішень, що погіршують здоров'я та благополуччя.

Негативні довгострокові наслідки неефективних дій породжують ще болючіші думки та почуття, які підживлюють ще більше злиття та уникнення – нескінченне порочне коло.

Процес терапії психотравми у ТФАСТ відбувається у чотири етапи [12].

Перший етап, початок терапії, зазвичай займає два сеанси: початковий сеанс (де ми збираємо анамнез, отримуємо поінформовану згоду та встановлюємо цілі терапії) та перший сеанс активної терапії.

Другий, третій і четвертий етапи зазвичай займають кілька сеансів. Число варіюється в залежності від ступеня та серйозності історії травм клієнта, кількості проблем, які у нього є, наскільки добре він реагує на ТФАСТ, як часто практикує нові навички і, звичайно ж, наскільки ефективно ми працюємо.

Більшості клієнтів потрібно від 8 до 12 сеансів, у межах яких можливо навчити клієнта гнучким навичкам практики усвідомленості, чутливої до травми.

Основні етапи терапії в ТФАСТ можна презентувати у таблиці 1.

Всі ці етапи перетинаються між собою, і, за винятком першого, початкового, можна вільно варіювати послідовність інших за бажанням.

У TFACT, на відміну від багатьох інших моделей, терапевти схильні залишати формальну експозицію спогадів, що травмують, на досить пізній етап. На це є кілька причин. По-перше, це часто не потрібно. Багато клієнтів домагаються значних покращень у своїй життя, здоров'я та благополуччя, навіть не потребуючи такої інтервенції.

Таблиця 1

Етапи TFACT	
Етап 1: початок терапії (1-2 сеанси)	Збір анамнезу Одержання інформованої згоди Постановка цілей терапії Психоосвіта у контексті травми «Кидаємо якір»
Етап 2: життя теперішнім моментом (від 4 до 6 сеансів)	Розділення Прийняття та самоспівчуття Визначення цінностей Відповідальні дії Руйнування деструктивних патернів Робота з тілом Розслаблення, сон та самозаспокоєння Розвиток гнучкого самовідчуття Навички взаємин Усвідомлена вдячність
Етап 3: лікуємо «старі рани» (від 2 до 4 сеансів)	Робота з «внутрішньою дитиною» Подолання горя Прощення Експозиція травмуючих спогадів
Етап 4: будуємо майбутнє (від 2 до 4 сеансів)	Постановка довгострокових цілей Створення плану підтримки та профілактики рецидивів Вивчення посттравматичного зростання Припинення терапії

Наприклад, за протоколом АСТ, встановленим ВООЗ для роботи в таборах біженців, учасники досягли позитивних результатів без будь-якої формальної експозиції спогадів, що травмують [22].

По-друге, якщо така робота необхідна, її набагато легше виконувати, коли клієнт має вже навички поділу, прийняття, «кидання якорю», «селф як контексту» та співчуття до себе.

По-третє, клієнти зазвичай з більшою готовністю виконують цю складну роботу, коли вона чітко пов'язана з цілями на основі цінностей.

Наприклад, припустимо, що клієнт хоче відновити сексуальну близькість зі своїм партнером, але уникає такої активності, тому що це викликає спогади про сексуальне насильство. Пізніше в терапії клієнт може виявитися більш мотивованим до формальної експозиції для досягнення цієї конкретної мети, заснованої на цінностях, на відміну від того, щоб робити це на ранніх етапах терапії лише з міркування, що «необхідно оговтатися від травми».

Для ТФАСТ немає однієї «правильної» послідовності. Наведені вище етапи терапії є лише загальні рекомендації, яких необхідно дотримуватись вільно та гнучко.

Таким чином, АСТ – це тип когнітивно-поведінкової терапії, в якому творчо застосовуються цінності та навички усвідомленості, щоб допомогти людям зменшити психологічні страждання та побудувати осмислене життя.

Це досягається за рахунок розвитку психологічної гнучкості: нашої здатності зосереджуватися на тому, що ми робимо, залучатися до цього, визнавати та дозволяти нашим когніціям та емоціям бути такими, якими вони є, і діяти ефективно, керуючись нашими цінностями. Іншими словами: бути у моменті, відкриватися і робити те, що потрібно.

АСТ – це трансдіагностичний підхід, який дозволяє нам концептуалізувати будь-яку клінічну проблему з точки зору психологічної негнучкості: когнітивного злиття, експерієнціального уникнення, втрати контакту з цим моментом, уникнення цінностей, а також неефективних дій. Це робить терапію придатною для вирішення широкого спектру проблем, пов'язаних з травмою, і найкращий спосіб зрозуміти її універсальність – практикувати багато концептуалізацій випадків.

Список використаних джерел:

1. Бріер Д., Скот К. Основи травмофокусованої психотерапії. Львів: Свічадо, 2015. 448 с.
2. Герман Дж. Психологічна травма та шлях до видужання: наслідки насильства – від знущань у сім'ї до політичного терору. Львів: Видавництво Старого Лева, 2015. 416 с.
3. Горбунова В. В., Карачевський А. Б., Климчук В. О., Нетлюх Г. С., Романчук О. І. Соціально психологічна підтримка адаптації ветеранів АТО: посібник для ведучих груп. Львів: Інститут психічного здоров'я Українського католицького університету, 2016. 96 с.
4. EMDR. Подолання наслідків психотравми: практичний посібник / за ред. Арне Гофмана. Львів: Свічадо, 2017. 259 с.
5. Карманное руководство к МКБ-10: Классификация психических и поведенческих расстройств (с глоссарием и исследовательскими диагностическими критериями / сост. Дж. Е. Купер; под ред. Дж.Е. Купера. Киев: Сфера, 2000. 464 с.
6. Психосоціальна допомога в роботі з кризовою особистістю: навч. посіб. / наук. ред. та керівник проблем. групи Л. М. Вольнова. Київ, 2012. 275 с.
7. Кісарчук З. Г., Омельченко Я. М., Лазос Г. П., Литвиненко Л. І., Царенко Л. Г. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: метод. посіб. / за ред. З.Г.Кісарчук. Київ: ТОВ «Видавництво “Логос»». 207 с.
8. Семенова Ю. С. Теоретико-методологічний аналіз поняття психотравма. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_48
9. Хейс С., Штротсаль К., Уилсон К., Терапія прийняття та відповідальності. Процеси і практика свідомих змін. Діалектика, 2021.

10. Chawla N., Ostafin, B. Experiential avoidance as a functional dimensional approach to psychopathology: An empirical review. *Journal of Clinical Psychology*/ 2007. Vol. 63(9), pp. 871–890.
11. Gloster A. T., Walder N., Levin M. E., Twohig M. R, Karekla, M. The empirical status of acceptance and commitment therapy: A review of meta-analyses. *Journal of Contextual Behavioral Science*. 2020. Vol. 18, pp. 181–192.
12. Harris R. ACT for Trauma [Online training program]. URL: <http://www.ImLearningACT.com>
13. Harris, R. ACT made simple: An easy-to-read primer on acceptance.
14. and commitment therapy. New Harbinger. 2009.
15. Harris, R. The reality slap: Finding peace and fulfillment when life hurts. Exisle Publishing. 2012.
16. Kashdan T., Breen W., Julian T. Everyday strivings in war veterans with post-traumatic stress disorder: Suffering from a hyper-focus on avoidance and emotion regulation. *Behavior therapy*. 2010. Vol. 41, pp. 350–363. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2009.09.003>
17. Kashdan T.B., Kane J.Q. Post-traumatic distress and the presence of post-traumatic growth and meaning in life: Experiential avoidance as a moderator. *Personality and Individual Differences*. 2011. Vol. 50(1), pp. 84–89.
18. Lang, A.J., Schnurr, P.P., Jain, S., He, R, Walser, R.D., Bolton, E., Benedek, D.M., Norman, S.B., Sylvers, R, Flashman, L., Strauss, J., Raman, R., Chard, K.M. Randomized controlled trial of acceptance and commitment therapy for distress and impairment in OEF/OIF/OND veterans. *Psychological Trauma: Theory; Research, Practice, and Policy*, 2017. Vol. 9 (Suppl 1), pp. 74–84.
19. Luoma J. B., Kohlenberg B. S., Hayes S. C., Fletcher L. Slow and steady wins the race: A randomized clinical trial of acceptance and commitment therapy targeting shame in substance use disorders. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 2012. Vol. 80(1), pp. 43–53.

20. Luoma J. B., Lejeune J. T. Incorporating affective science into ACT to treat highly selfcritical and shame prone clients. In M.E. Levin, M.R Twohig, J. Kraft (Eds.), *Innovations in ACT*. New Harbinger. 2020. pp. 110–123.

21. Tirch D., Schoendorff B., Silberstein L. R. The ACT practitioners guide to the science of compassion: Tools for fostering psychological flexibility. *New Harbinger*. 2014.

22. Tol A.W., Leku M.R., Lakin D.P., Carswell K., Augustinavicius J., Adaku A., Au T.M., Brown F.L., Bryant R.L., Garcia-Moreno C., Musci R.J., Ventevogel P., White R.G., van Ommeren M. Guided self-help to reduce psychological distress in South Sudanese female refugees in Uganda: A cluster randomised trial. *The Lancet*, 2020. Vol. 8(2), E254-E263.

2.2. Principles of administrative and legal regulation of humanitarian aid in Ukraine

Принципи здійснення адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року, знищення цілих населених пунктів, системні обстріли, які примусили мільйони українців покинути свої будинки у пошуках безпечних місць проживання та роботи, значно збільшили потреби українців у гуманітарній допомозі, активізувавши нормативні механізми її регулювання. Принципи адміністративно-правового регулювання забезпечують реалізацію механізму гуманітарної допомоги в Україні, встановлюють відповідні правові режими, які в свою чергу, повинні стати ефективним інструментом в досліджуваній сфері та мають на меті допомогти пересічним українцям, постраждалим у результаті воєнних дій, розв'язаних РФ.

Варто відзначити, що поняття «адміністративно-правове регулювання» стало предметом вивчення в працях В. В. Галуцька, В. І. Теремецького, І. А. Городецької, Є. К. Єряшова та інших українських дослідників.

Водночас адаптація національного законодавства України у контексті сучасних воєнних викликів та актуальних вимог Європейського Союзу вимагає науково-практичного аналізу принципів адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні.

Принципи адміністративно-правового регулювання є найважливішими фундаментальними положеннями українського права, втілюють загальні вимоги суспільства до регуляторної діяльності держави та здійснюють вирішальний вплив на розвиток адміністративного права, адміністративного законодавства,

адміністративно-правової доктрини, нормотворчої діяльності та правозастосовної практики.

Метою статті є дослідження принципів адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні з урахуванням умов сучасного воєнного стану та у контексті допомоги, що надається світовим співтовариством.

Дослідженню адміністративно-правового регулювання, його змісту і сутності у різних сферах життєдіяльності суспільства і держави, в тому числі і у сфері гуманітарної допомоги, присвятили свої праці багато вітчизняних і зарубіжних учених: В. Б. Авер'янов, Д. Н. Бахрах, А. І. Берлач, В. М. Бевзенко, Ю. П. Битяк, В. В. Галуцько, В. М. Гаращук, І. А. Городецька, І. С. Гриценко, Т. О. Губанова, Є. В. Додін, І. В. Зозуля, Р. А. Калюжний, Т. О. Коломоєць, В. К. Колпаков, А. Т. Комзюк, М. Я. Масленников, О. М. Музичук, В. Я. Настюк, О. С. Проневич, В. К. Шкарупа та інші.

В юридичній термінології поняття «регулювання» розглядається як впорядкування, налагодження, приведення чогось у відповідність до чогось або з чимось [2, с.12].

Категорія правового регулювання у науковому обігу подається, як одна з засадничих для всіх галузей права (саме слово «регулювати», від лат. «regulo» – впорядковую, означає упорядковувати, вносити порядок, систему в якусь діяльність [23, с. 574-575].

Адміністративно-правове регулювання є різновидом правового регулювання, щодо розуміння якого наукові думки вчених розходяться і в основі якого лежить термін «регулювання» (від лат. *regulo* – правило).

Спочатку проаналізуємо позиції окремих науковців щодо визначення поняття «правове регулювання», яке в юридичній літературі є досить поширеним та широко дослідженим.

П. М. Рабінович правове регулювання розглядає як «здійснюваний державою за допомогою всіх юридичних засобів владний вплив на суспільні відносини з метою їх упорядкування, закріплення, охорони і розвитку» [22, с. 44].

А.Т. Комзюк акцентує увагу на тому, що «правове регулювання – це специфічний вплив, який здійснюється правом як особливим нормативним інституційним регулятором. При цьому, правове регулювання має цілеспрямований, організаційний, результативний характер і здійснюється за допомогою цілісної системи засобів, що реально виражають саму матерію права як нормативного інституту утворення – регулятора» [7, с. 47].

Р. С. Ярошевська підтримує означену вище позицію впливу та конкретизує те, що у науковій літературі під адміністративно-правовим регулюванням розуміється цілеспрямований вплив норм адміністративного права на суспільні відносини з метою забезпечення за допомогою адміністративно-правових засобів прав, свобод і публічних законних інтересів фізичних та юридичних осіб, нормального функціонування громадянського суспільства й держави [26, с. 202].

Юридичні дефініції в працях різних дослідників «правового регулювання» вказують на загальну ознаку терміну: наратив, вплив (владний, правовий), який має нормативно-організаційний характер та здійснюється завдяки системі адміністративно-правових засобів на певний об'єкт з конкретною метою.

На думку авторів підручника «Адміністративне право України», адміністративно-правове регулювання – це цілеспрямований вплив норм адміністративного права на суспільні відносини з метою забезпечення за допомогою адміністративно-правових засобів прав, свобод і публічних законних інтересів фізичних та юридичних осіб,

нормального функціонування громадянського суспільства та держави [1, с. 323-324].

Адміністративно-правове регулювання – це сукупність загальних і спеціальних засобів і способів (прийомів), які застосовуються органами виконавчої влади держави для забезпечення регулюючого впливу норм адміністративного права на суспільні відносини [14, с. 41].

Адміністративно-правове регулювання передбачає такі особливості: нерівність волі сторін: волевиявлення суб'єкта домінує над волевиявленням об'єкта управління (проте, є приклади і рівноправності сторін, між ОБВ одного рівня); суб'єкт управління, як правило, наділений державновладними повноваженнями щодо об'єкта управління; суб'єкт управління, як правило, має право видавати юридично-владні приписи, які зобов'язаний виконувати об'єкт управління; адміністративно-правові відносини – це односторонні відносини, тобто коли право на стороні суб'єкта, а обов'язок – на стороні об'єкта управління (чи навпаки) [14, с.42].

Нормативне розуміння права відображає не тільки залежність соціальної поведінки від деяких правил поведінки, але й віддзеркалює зворотну залежність цих реальностей від соціальної поведінки, тобто відображує взаємозалежність, взаємозумовленість причинно-наслідкових зв'язків, за яких наслідок коректує причину, її форми, її дії. Таким чином, у наявності завжди є той самий зворотній зв'язок, який є характерним саме для регулятора в будь-якій системі – соціальній, біологічній, технічній, що дозволяє визначати право саме як нормативний регулятор і саме таке розуміння права як нормативного регулятора лежить в основі принципів адміністративно-правового регулювання [4].

В. І. Теремецький, визначає що адміністративно-правове регулювання, як кожна соціальна категорія, має відповідні ознаки, що

вирізняють його з-поміж інших видів регулювання. Він виокремлює, що адміністративно-правове регулювання становить собою: а) дію (вплив) держави на суспільні відносини, що виникають між їх суб'єктами; б) здійснюється за допомогою відповідних правових засобів, сукупність яких утворює механізм адміністративно-правового регулювання; в) має на меті упорядкування державно-владних відносин; г) встановлює юридичні права та обов'язки учасників адміністративно-правових відносин, що упорядковуються [24, с. 50–54.]

І. М. Шопіна розуміє адміністративно-правове регулювання як адміністративно-правовий вплив на суспільні відносини, який здійснюється за допомогою комплексу адміністративно-правових засобів та інших правових явищ, які в сукупності складають механізм адміністративно-правового регулювання [25].

Науковиця, узагальнюючи різні підходи, пропонує розглядати правове регулювання в різних аспектах:

1) *в інструментальному*, виходячи з теорії природного права – як частину (елемент) правового впливу держави на суспільні відносини за допомогою специфічних правових засобів (норм права, правовідносин, актів реалізації права) з метою упорядкування, закріплення, охорони і розвитку суспільних відносин; виходячи з теорії позитивного права – як нормативно-організаційний вплив на суспільні відносини, що здійснюється як за допомогою спеціальних правових засобів, так і завдяки іншим правовим явищам, до яких належать правосвідомість, правова культура, принципи права;

2) *в інституційному* – як процес, наслідками якого є здійснення цілеспрямованого правового впливу держави на суспільні відносини;

3) *у нормативно-юридичному* – як здійснюване за допомогою спеціальних юридичних засобів упорядкування суспільних відносин, що

включає їх юридичне закріплення, охорону, контроль за їх стабільністю та відновлення у випадку порушення;

4) у діяльнісному – як діяльність держави, її органів і посадових осіб, а також уповноважених на те громадських організацій щодо встановлення обов'язкових для виконання юридичних норм (правил) поведінки суб'єктів права, їх реалізації в конкретних відносинах та застосування державного примусу до правопорушників із метою досягнення стабільного правопорядку в суспільстві. Вибір одного з підходів обумовлений, як правило, специфікою та завданнями певного дослідження [25].

Цілком погоджуємося з думкою І. А. Городецької про те, що адміністративно-правове регулювання є складним явищем, яке в сучасних умовах трансформаційних перетворень у суспільстві наповнюється новим змістом, а відтак, як наукова категорія, активно досліджується вченими юридичної науки і потребує постійного осмислення [3, с. 61].

Отже, під адміністративно-правовим регулюванням більшість науковців розуміють сукупність прийомів та способів правового впливу держави на суспільні відносини з метою їх упорядкування в інтересах людини, суспільства та держави.

Розглядаючи питання адміністративно-правового регулювання державної політики у сфері гуманітарної допомоги України, багатоаспектність цієї категорії, необхідно дослідити і враховувати принципи, на яких це право ґрунтується.

У вітчизняній юридичній літературі дефініція «принцип адміністративно-правового регулювання» згадується у наукових працях дотично до різних галузей, зокрема, – економічної безпеки (М. В. Ковалів, С. С. Єсімов, І. Р. Курилін, В. Р. Гладун) [9], надання освітніх послуг (Є. В. Литвиненко) [12].

Звернемося до Закону України «Про правотворчу діяльність», де стаття 3 декларує основні принципи правотворчої діяльності, зокрема:

«1) принцип верховенства Конституції України – правотворча діяльність здійснюється виключно відповідно до положень Конституції України;

2) принцип дотримання міжнародних стандартів у сфері прав людини – правотворча діяльність здійснюється, зокрема, з урахуванням положень Загальної декларації прав людини, Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та Протоколів до неї і практики Європейського суду з прав людини;

3) принцип демократичності – правотворча діяльність має здійснюватися виходячи із засад демократичного ладу в Україні з дотриманням визначених процедур за умови взаємодії представників різних гілок влади відповідно до наданих їм Конституцією та законами України повноважень;

4) принцип відкритості та гласності – правотворча діяльність має здійснюватися із забезпеченням належної обізнаності суспільства щодо її мети та результатів за умови надання всім учасникам правотворчої діяльності можливості подати свої пропозиції щодо предмета та змісту правового регулювання на відповідних стадіях правотворчої діяльності;

5) принцип правової визначеності – норми права, викладені у нормативно-правових актах, мають бути чіткими та достатньо зрозумілими, не припускати різного тлумачення, бути забезпечені механізмами їх реалізації, а також забезпечувати суб'єктам правовідносин можливість передбачати правові наслідки реалізації норм права;

6) принцип пропорційності – обмеження, передбачені нормативно-правовими актами для суб'єктів правовідносин, повинні бути

необхідними та достатніми для досягнення легітимної мети правового регулювання;

7) принцип доцільності та обґрунтованості – правотворча діяльність має здійснюватися лише у разі існування об'єктивної необхідності в правовому регулюванні та/або охороні відповідних суспільних відносин, якщо така необхідність може бути обґрунтована;

8) принцип системності та комплексності – правотворча діяльність має гарантувати узгодженість правових норм між собою та відповідність нормативно-правових актів нижчої юридичної сили актам вищої юридичної сили, пріоритетність правових норм спеціального законодавства над правовими нормами загального законодавства, забезпечувати своєчасне прийняття (видання) підзаконних нормативно-правових актів на виконання норм законів України;

9) принцип наукового забезпечення - результати правотворчої діяльності мають враховувати досягнення науки у сфері, в якій здійснюється правове регулювання, у тому числі за рахунок залучення до правотворчої діяльності представників наукових установ та визнаних фахівців у відповідних галузях науки;

10) принцип ресурсної забезпеченості – правотворча діяльність має бути забезпечена відповідним фінансово-економічним, матеріально-технічним, адміністративно-організаційним, людським, часовим та іншим необхідним ресурсом [20].

Аналіз основних принципів внутрішньої і зовнішньої політики, закріплених в ст. 2 Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», дає нам у якості визначальних для адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги, серед інших, такі: пріоритетність захисту національних інтересів; верховенство права, забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина, забезпечення особливого піклування про дитину та реалізації її прав;

рівність усіх суб'єктів права власності перед законом; відкритість та прозорість процесів підготовки і прийняття рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування; забезпечення балансу загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів; соціальна справедливість, участь громадян в управлінні державними і суспільними справами; соціальне партнерство та громадянська солідарність, вирішення міжнародних спорів мирними засобами; пріоритет загальновизнаних норм і принципів міжнародного права перед нормами і принципами національного права [19].

Принципи адміністративного права — це основні ідеї, положення, вимоги, що характеризують зміст адміністративного права, відображують закономірності його розвитку і визначають напрями і механізми адміністративно-правового регулювання суспільних відносин:

- 1) принцип законності;
- 2) принцип пріоритету прав і свобод людини і громадянина;
- 3) принцип рівноправності громадян перед законом;
- 4) принцип демократизму нормотворчості й реалізації права;
- 5) принцип взаємної відповідальності держави і людини;
- 6) принцип гуманізму і справедливості у взаємовідносинах між державою і людиною [2, с. 13].

Новими законотворчими процесами розширюється спектр принципів адміністративного права. Так, Законом України «Про адміністративну процедуру» добавляється принцип «жодних рішень без вас про вас», що уможлиблює залучення заінтересованих осіб, законних інтересів яких зачіпаються в межах адмінпровадження.

Зміни умов суспільно-політичного життя країни, необхідна правова реакція на них спонукає до аналізу принципів, які містяться в основі адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги

в Україні. Але ж титульний Закон України «Про гуманітарну допомогу» [18] не містить чітких чи конкретних принципів, а законодавчі зміни до нього вказують на необхідність цього доопрацювання у контексті воєнних подій, що відбуваються в країні з 2014 року.

У Законі України «Про гуманітарну допомогу» вказується, що це цільова адресна безоплатна допомога у грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами з мотивів гуманності отримувачам гуманітарної допомоги в Україні або за кордоном, які потребують допомоги у зв'язку із соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, скрутним фінансовим становищем, введенням воєнного або надзвичайного стану, виникненням надзвичайної ситуації або тяжкою хворобою конкретної фізичної особи, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту [18].

З огляду на ключове поняття «гуманітарна допомога» виділяємо основні, на наш погляд, принципи її регулювання: *гуманність; допомога, добровільність, безоплатність та безповоротність допомоги; цільове призначення; адресність.*

Ключовим є необхідність та можливість надання допомоги тим, хто опинився в скрутному положенні і цього потребує: соціально незахищеним, матеріально незабезпеченим, хто знаходиться у скрутному фінансовому становищі; допомога у зв'язку з введенням воєнного або надзвичайного стану, виникненням надзвичайної ситуації або тяжкою хворобою конкретної фізичної особи, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту.

Нами виокремлені, також, принципи, які використовуються для регулювання процесу гуманітарної допомоги, це: *своєчасність та оперативність* [16], *контроль* [15], *спрощеність процедури* [17]. Всі вони внесені відповідними законодавчими змінами до Закону України «Про гуманітарну допомогу».

У межах політики входження України до Європейського Союзу в нашій державі повинні створюватися умови для розвитку гуманітарної сфери. В умовах воєнного стану в Україні питання гуманітарної допомоги набуває особливого значення.

Окремим питанням сутності нормативно-правового регулювання гуманітарної допомоги присвячували свої дослідження А. А. Дубініна, С. В. Сорокіна, О. А. Біда, Ю. В. Харуст, Ю. В. Єсипенко, О. В. Кришевич, Н. О. Коваль, О. А. Мартиненко, О. М. Музичук, Л. К. Єрмаков та інші автори.

Проте вказана проблема в умовах воєнного стану постає у світлі принципово нових викликів, які суттєво трансформують українське суспільство, закладаючи в його основу комплексний підхід щодо врахування основних принципів адміністративного права, провідних ідей міжнародного права в даній галузі та суттєвого оновлення вітчизняного законодавства щодо базових принципів адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги.

Сьогодні гуманітарна допомога постала вкрай необхідним елементом підтримки населення України, що в умовах воєнного стану опинилося в надзвичайно вразливому економічному та соціально-психологічному становищі. А прийняття принципів та норм міжнародного гуманітарного права усіма сторонами є ключовим для виживання українського суспільства.

Важливим у цьому контексті є й аналіз та врахування звичаєвого міжнародного права, дослідження якого тривало з 1996 по 2005 роки

Міжнародним комітетом Червоного Хреста за участі низки відомих експертів та мало на меті вивчення практики держав у сфері міжнародного гуманітарного права щодо виявлення тих норм, які набули характеру звичаєвих [27].

Звичаєві норми міжнародного гуманітарного права декларують, що сторони конфлікту повинні надавати дозвіл і сприяти швидкому і безперешкодному надходженню гуманітарної допомоги до цивільних осіб, що її потребують, за умови, що така допомога має неупереджений характер, здійснюється без дискримінації і підлягає контролю з боку сторін конфлікту (Норма 55.). А Сторони конфлікту повинні забезпечувати свободу пересування персоналу гуманітарних організацій, що діє з їхньої згоди, необхідну для виконання їхніх функцій із надання допомоги (Норма 56) [8, с. 27].

Безперешкодне надання гуманітарної допомоги цивільному населенню гарантовано нормами міжнародного права. Ключове правило для обох ворогуючих сторін – розрізняти цивільних та військових. Відтак мирне населення має невід’ємне право на життєво важливі послуги та речі: воду, продукти, медичну допомогу, безпечний притулок.

Саме тому держави мають:

- не перешкоджати умисно постачанню гуманітарної допомоги;
- сприяти тому, щоб гуманітарну допомогу доставили швидко і без перешкод;
- гарантувати вільне і безпечне пересування персоналу, який надає гуманітарну допомогу.

Хоча, численні факти свідчать, що РФ не лише не дотримується цих зобов’язань, а й умисно їх порушує. Такі дії можуть вважатись використанням голодування мирного населення як методу ведення війни і ні за яких умов не можуть вважатися гуманними.

Принцип гуманності є найбільш загальним принципом у міжнародному гуманітарному праві, він об'єднує всі положення у логічно побудовану систему норм і тісно пов'язані з суміжними галузями міжнародного права.

Женевська конвенція про захист цивільного населення під час війни Статтею 30 декларує: «Особам, що перебувають під захистом, будуть надані всі можливості звертатися до держав-покровительок, до Міжнародного комітету Червоного Хреста, до Національного товариства Червоного Хреста (Червоного Півмісяця, Червоного Лева та Сонця) країни, у якій перебувають, а також до будь-якої іншої організації, яка зможе надати їм допомогу». А стаття 50 цього ж документу наголошує, що «окупаційна держава не повинна перешкоджати реалізації будь-яких преференційних заходів стосовно надання харчування, медичної допомоги та забезпечення захисту постраждалих внаслідок війни, реалізація яких була затверджена до початку окупації з метою сприяння дітям віком до 15 років, вагітним жінкам та матерям дітей віком до 7 років» [6].

Окремим Додатковим протоколом 1 до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів частиною IV, Розділом I Цивільне населення встановлено норми загального захисту від наслідків воєнних дій й закріплена основна норма гуманітарного міжнародного права «Для забезпечення поваги й захисту цивільного населення та цивільних об'єктів сторони, що перебувають у конфлікті, повинні завжди розрізняти цивільне населення й комбатантів, а також цивільні й воєнні об'єкти та відповідно спрямовувати свої дії тільки проти воєнних об'єктів» (стаття 48) [5]. Тим самим закріплені два ключові принципи гуманітарної допомоги: «повага» й «захист».

А в розділі 2 закріплені норми процесу здійснення допомоги цивільному населенню, підкреслено, що операції з надання такої допомоги «мають гуманітарний та беззастережний характер і здійснюються без будь-яких несприятливих особливостей за згодою між сторонами, заінтересованими в таких операціях...» (стаття 70) [5]. Принципами цього процесу є «гуманність та беззастережність», «швидкість та безперешкодність», «сприяння» цим операціям.

Ще одним важливим принципом надання допомоги за Міжнародним гуманітарним правом є «згода» заінтересованих сторін, які перебувають у конфлікті. Саме цей принцип закладений у норму діяльності Червоного Хреста та інших гуманітарних організацій (стаття 81) [5].

Але найбільш чітко сформульовані основоположні принципи в документах Міжнародного руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця і це: *гуманність, неупередженість, нейтральність, незалежність, добровільність, єдність та універсальність* [13].

Ці принципи скеровують його діяльність на допомогу постраждалим під час збройних конфліктів, стихійних лих та інших надзвичайних ситуацій. Вони виступають об'єднавчою основою складових Руху: Міжнародного Руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, національних товариств і Міжнародної Федерації та дозволяють їм ефективно і неупереджено надавати допомогу постраждалим, являють собою норми їх поведінки. Дотримання цих принципів забезпечує гуманітарний характер роботи Руху і узгодженість всіх різноманітних видів діяльності, які він здійснює по всьому світу.

Принцип гуманності включає в себе кілька ідей:

- Страждання скрізь однаково, і на нього треба реагувати. Байдужість у цих випадках неприпустима.

- Повага до гідності людини дуже важлива для всіх видів діяльності Руху. При цьому мається на увазі надання допомоги та захисту людям незалежно від того, хто вони і що вони скоїли.

- Рух захищає життя і здоров'я людей, сприяє дотриманню міжнародного гуманітарного права, запобігає захворюванням і рятує життя людей, надає першу допомогу, надає їжу, притулок і багато іншого [13].

Важливою складовою цього принципу є забезпечення поваги до людської особистості. Дія цього принципу в нормі сприяє досягненню взаєморозуміння, дружби, співробітництва і міцного миру між народами.

Принцип неупередженості прагне полегшувати страждання людей, і передусім тих, хто найбільше цього потребує та робить недопустимою жодну дискримінацію за ознакою раси, релігії, класу або політичних переконань.

У цьому принципі закладені ідеї:

- Недопущення дискримінації: члени Руху допомагають людям незалежно від їхніх релігійних вірувань, кольору шкіри, політичних переконань, національності, походження чи майнового стану.

- Пропорційність: надаючи допомогу пораненим і роздаючи продовольство, члени Руху повинні діяти так, щоб найбільш постраждалі отримували допомогу в першу чергу.

- Неупередженість: рішення повинні прийматися винятково виходячи з потреб. На прийняття рішень не повинні впливати жодні особисті міркування, симпатії чи антипатії [13].

Важливою ознакою принципу неупередженості є рівність у наданні допомоги постраждалим, захист життя та здоров'я людей, намагання полегшити страждання людей і в першу чергу тих, хто найбільше цього потребує.

Принцип нейтральності спонукає Рух не ставати на чийсь бік у збройних конфліктах і вступати в суперечки політичного, расового, релігійного або ідеологічного характеру.

Головна його ідея: за жодних обставин Рух не повинен ставати на чийсь бік і не повинен сприйматися як такий, що стає на чийсь бік.

Дотримання цього принципу дозволяє складовим частинам Руху отримувати під час кризових ситуацій максимально повний доступ до тих, хто потребує допомоги, і підтримувати діалог з учасниками збройних конфліктів та інших ситуацій насильства. Нейтральність Руху допомагає переконувати сторони конфлікту в тому, що допомога цивільним особам і пораненим або позбавленим волі учасникам бойових дій не є втручанням у конфлікт.

Складові частини Руху повинні створити собі репутацію нейтральних організацій вже в мирний час, щоб користуватися довірою всіх сторін і мати можливість діяти ефективно, якщо почнеться збройний конфлікт або інша ситуація насильства [13].

Принцип незалежності дозволяє Руху завжди зберігати автономію, щоб мати можливість діяти відповідно до принципів Червоного Хреста.

Головна ідея: лише за умови справжньої незалежності Рух може дотримуватися принципів нейтральності та неупередженості [13].

Національні товариства, надаючи допомогу уряду в його гуманітарній діяльності і дотримуючись законів своєї країни, повинні, проте, завжди зберігати автономію, щоб мати можливість діяти відповідно до принципів Міжнародного руху.

Принцип добровільності утверджує позицію, що у своїй добровільній діяльності з надання допомоги Рух жодною мірою не керується прагненням отримати вигоду.

Він доводить гуманні мотиви тих, хто працює в Русі, незалежно від того, чи отримують вони за свою роботу грошову винагороду, чи ні.

Ключова ідея: бажання допомогти постраждалим, безкористність дій, відсутність примусу. Це – яскравий вияв солідарності.

Широка мережа волонтерів Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, послугами яких користується Рух, унікальна; вона надає людям в усьому світі можливість отримувати допомогу. За допомогою волонтерів національні товариства зміцнюють зв'язки з місцевим населенням, щоб стати сильнішими і самостійнішими [13].

Принцип єдності стверджує норму, що в країні може бути тільки одне національне товариство Червоного Хреста або Червоного Півмісяця. Воно повинно бути відкритим для всіх і здійснювати свою гуманітарну діяльність на всій території країни.

Головна ідея цього принципу: слугувати об'єднавчою силою у країнах і суспільствах, а також сприяти зміцненню взаєморозуміння і світу.

Національне товариство повинно бути єдиним у країні і проводити свою гуманітарну діяльність на всій її території: і в великих містах, і у віддалених сільських районах [13]. Таким чином відповідальність і контроль за діями Руху максимальні.

Принцип універсальності підкреслює ознаку того, що діяльність його носить всесвітній характер. А усі національні товариства користуються рівними правами і зобов'язані надавати допомогу одне одному.

Ключова ідея: сутність людських страждань всюди однакова, вона по-своєму універсальна, а тому, потребує універсального реагування. Національні товариства існують майже в кожній країні світу, і на них лежить колективна відповідальність за надання допомоги одне одному в роботі в критичних ситуаціях, а також за сприяння розвитку одне одного в дусі солідарності і взаємоповаги.

Принцип універсальності також означає, що недоліки або недогляди однієї складової частини позначаються на Русі в цілому. Цілісний характер і репутація Руху залежать від відданості всіх його членів Основоположним принципам [13].

Товариство Червоного Хреста України виконує свої гуманітарні завдання виходячи з основоположних принципів Міжнародного руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця – *гуманності, неупередженості, нейтральності, незалежності, добровільності, єдиності, універсальності* (Стаття 6) та у процесі своєї діяльності:

- здійснює збір різних видів гуманітарної допомоги від юридичних і фізичних осіб України, іноземних осіб, осіб без громадянства, міжнародних організацій для адресатів на території України;

- бере участь у розподілі гуманітарної допомоги, отриманої із зазначених вище джерел;

- здійснює діяльність, що впливає з Женевських конвенцій з питань надання допомоги пораненим, хворим та іншим особам, які постраждали під час збройних конфліктів;

- співпрацює з закладами охорони здоров'я України, епідеміологічною службою України, спеціалізованими підрозділами уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи і медичною службою Збройних Сил України;

- співпрацює з державними органами з питань розміщення, транспортування, медичного та іншого обслуговування суб'єктів гуманітарної допомоги;

- співпрацює з державними органами системи соціального забезпечення з питань надання допомоги соціально незахищеним верствам населення (Стаття 9) [21].

Закріплення в Конституції України основних прав і свобод та визнання людини, її життя, здоров'я, честі, гідності, недоторканності й безпеки найвищою соціальною цінністю (стаття 3) [11] безпосередньо впливають на сутність принципів адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні. Напрямок міжнародної солідарності у контексті допомоги нашій країні у війні, розв'язаній РФ багато в чому визначає необхідність виявлення закономірностей і принципів в досліджуваній сфері, задля ефективності дій гуманітарної допомоги.

Процес приведення у відповідність законодавства у сфері адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги не можна розглядати як остаточно завершений. Потрібен дієвий механізм його чіткої, швидкої, системної та повної реалізації в умовах появи нових загроз, пов'язаних із затримкою, порушенням операцій отримання, розподілу гуманітарної допомоги та інших зловживань у цій сфері. І велике значення для забезпечення безпеки гуманітарної допомоги постраждалим в Україні мають науково визначені принципи її адміністративно-правового регулювання. З перерахованого переліку аналізованих принципів видно, що підходів до визначення принципів адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги багато, але не всі враховують наявність допомоги та обізнаність про неї, доступність отримання та задоволеність нею, оперативне швидке реагування на її надання, спрощення процедури. На саме це і будуть направлені подальші наукові розвідки.

Аналіз принципів адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні, здійснений у межах нашого дослідження уможливив уточнення ключового поняття, а саме: *адміністративно-правове регулювання державної політики у сфері гуманітарної допомоги в Україні* – це здійснюваний усією системою

адміністративно-правового механізму цілеспрямований, результативний, нормативно-організаційний вплив на державну гуманітарну політику з метою її формування і реалізації відповідно до потреб постраждалих, адресності, рівноправності усіх громадян, справедливості і безоплатності, законного дотримання процедур та спрямоване на допомогу тим, хто цього потребує задля утвердження гуманізму і добра.

Список використаних джерел:

1. Галуцько В. В. та ін. Адміністративне право України: підручник / Херсон: ХМД, 2013. Т. 1: Заг. адміністративне право. Акад. курс. 393 с.
2. Бортник В. А. Адміністративне право України: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 222 с.
3. Городецька І. А. Сутність адміністративно-правового регулювання суспільних відносин у галузі охорони, використання і відтворення тваринного світу. *Форум права*. 2016. №1. С. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2016_1_12.pdf (дата звернення: 01.03.2024)
4. Дараганова Н.В. Поняття «адміністративно-правове регулювання охорони праці в Україні». URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/33377/1/ПОН%20ЯТТ%20Я%20«АД%20МІНІСТРАТИВНО%20-ПРАВОВЕ%20РЕГУЛ%20ЮВАНН%20Я.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
5. Додатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (Протокол I), від 8 червня 1977 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_199#Text (дата звернення: 09.03.2024)

6. Женевська конвенція про захист цивільного населення під час війни. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text (дата звернення: 08.03.2024)

7. Заходи адміністративного примусу в правоохоронній діяльності міліції: поняття, види та організаційно-правові питання реалізації : монографія / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: Вид-во нац. ун-ту внутр. справ, 2002. 336 с.

8. Звичаєві норми міжнародного гуманітарного права / передм. Т.Р.Короткий, Є.В. Лук'янченко; вступ. стаття М.М. Гнатовський. Одеса: Фенікс, 2017. 40 с.

9. Ковалів М. В. та ін. Принципи адміністративно-правового регулювання забезпечення економічної безпеки у контексті Стратегії національної безпеки України. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2683> (дата звернення: 22.01.23).

10. Комзюк А. Т. Адміністративно-правове регулювання державної політики у сфері освіти України. *Форум права*. 2017. № 5. С. 181–188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2017_5_28 (дата звернення: 01.03.2024)

11. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 09.03.2024)

12. Литвиненко Є. В. Адміністративно-правове регулювання у сфері надання освітніх послуг: поняття, сутність та значення URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/05/41.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).

13. Основоположні принципи Міжнародного Руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця. URL: <https://blogs.icrc.org/ua/wp->

<content/uploads/sites/98/2022/06/Fundamental-principles-UKR.pdf> (дата звернення: 08.03.2024)

14. Остапенко О. І. Адміністративне право України (загальна частина): навч. посіб. [Вид. 2-е, доп.]. Львів: СПОЛОМ, 2021. 616 с.

15. Про внесення змін до деяких законів України щодо ввезення, обліку, розподілу гуманітарної допомоги, особливостей оподаткування відповідних операцій та подання звітності. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3448-20#n6> (дата звернення: 08.03.2024)

16. Про внесення змін до Закону України «Про гуманітарну допомогу» щодо оперативності прийняття рішень URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1758-20#n2> (дата звернення: 08.03.2024).

17. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#n61> (дата звернення: 08.03.2024).

18. Про гуманітарну допомогу. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text> (дата звернення: 08.03.2024)

19. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 08.03.2024)

20. Про правотворчу діяльність. Закон України. Стаття 3. Принципи правотворчої діяльності. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/II05571A?an=3> (дата звернення: 22.01.2023).

21. Про Товариство Червоного Хреста України. Закон України.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T020330?an=106> (дата звернення: 09.03.2024)
22. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави: навч. посіб. Вид. 9-е, зі змін. Львів: Край, 2007. 188 с.
23. Словник іншомовних слів / за ред. чл.-кор. АН УРСР О.С. Мельничука. Київ: Головна редакція УРЕ, 1974. 776 с.
24. Теремецький В. І. Поняття адміністративно-правового регулювання у сфері оподаткування. *Держава та регіони*. Серія «Право». 2012. № 1 (35). С. 50–54.
25. Шопіна І.М. Щодо концептуальних підходів до визначення поняття правового регулювання. *Форум права*. 2011. № 2. С. 1055–1061.
URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2011-2/llsimvpr.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
26. Ярошевська Р. С. Містобудівна діяльність, як об'єкт адміністративно-правового регулювання. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. № 2. 202 с.
27. Customary International Humanitarian Law. International Committee of the Red Cross; Edited by Jean-Marie Henckaerts and Louise Doswald-Beck. Volume 1: Rules. Volume 2 (in 2 books): Practice. – Cambridge University Press, 2005.

2.3. Dual citizenship: foreign experience

Подвійне громадянство: зарубіжний досвід

Інститут громадянства має достатньо тривалу історію та широку й різноманітну міжнародну практику. Можна впевнено сказати, що в його застосуванні немає однозначності у підходах чи оцінках. З огляду на виклики, що виникли перед Україною внаслідок виїзду великої кількості її громадян за кордон, набуття значною кількістю громадян України угорського, румунського та інших громадянств, настає потреба більш глибокої дискусії з цього питання.

Інститут громадянства до певної міри віддзеркалює поточний стан міжнародної політики – уявлення про характер і ступінь зв'язку між людиною та державою, прояви державного суверенітету, шляхи набуття та трансформації ідентичності, в тому числі національної, межу та ступінь свободи людей.

Правила, норми та традиції використання інституту громадянства, включно із дозволом чи неприйняттям подвійного чи множинного громадянства – різняться в різних країнах та не утворюють якоїсь чіткої системи. Держави встановлюють власні правила, і норми різних країн часто суперечать одна одній. Історичні традиції, поточний порядок денний, стан двосторонніх відносин, міркування безпеки, міграційні питання роблять законодавчі підходи до громадянства динамічними та гнучкими.

Країни, які не визнають подвійне громадянство з будь-яких причин, як правило, вводять норми, за якими набуття громадянства іншої держави призводить до втрати початкового громадянства. Такі норми діють, для прикладу, в Австрії чи Норвегії в Європі; а також в таких великих країнах Азії, як Китай, Індія, Японія, Індонезія; а також в ряді інших країн. Громадянство деяких країн можна набути лише попередньо відмовившись від поточного громадянства. Яскравим

прикладом в цьому відношенні є США, де потрібно скласти присягу перед спеціальною комісією. В той же час в ряді країн існують спеціальні процедури відмови від громадянства, які не мають нічого спільного із складанням присяги перед іноземною (американською) комісією. Це призводить до випадків, коли присяга виступає достатньою умовою для того, щоб США вважали людину своїм громадянином, але недостатньою для того, щоб так само вважав рідний для цієї людини уряд.

Країни, які дозволяють подвійне громадянство, роблять це з різних мотивів та за різних умов. В окремих випадках права осіб з подвійним громадянством обмежуються. В Єгипті чи Вірменії особи із подвійним громадянством не можуть бути обраними до парламенту. Іспанія має ряд двосторонніх угод із країнами Латинської Америки з питань подвійного громадянства, згідно з якими громадяни Іспанії, що живуть в цих країнах і набувають їхнє громадянство, не втрачають громадянство Іспанії. Деякі країни визнають подвійне громадянство тільки із кількома іншими країнами, причому список таких країн може набувати будь-якого вигляду. Скажімо, Аргентина визнає лише громадянство Іспанії та Італії на власній території. Більшість економічно розвинених країн визнають подвійне громадянство – виключеннями є Австрія, Нідерланди, Іспанія, Норвегія, Японія, Сінгапур.

Країни Європи теж відзначаються широким різноманіттям підходів до інституту подвійного громадянства. Приміром, в Італії законом не дозволено, але й не заборонено мати подвійне громадянство. Греція дозволяє подвійне громадянство в законі, а громадяни Швейцарії при отриманні паспорта іншої держави втрачає швейцарський.

В Європі важливим мотивом отримання другого громадянства виступає прагнення мінімізувати податки. Більше за інших подвійне громадянство отримують французи, бельгійці, скандинави та іспанці; і отримують вони частіше за все громадянство Монако та Андорри.

Відсутність готових рішень та різноманіття практик держав у використанні інституту подвійного громадянства дає Україні можливість вибору власного шляху.

Інтенсивність міграційних процесів, географія та національні меншини створюють передумови для впровадження інституту подвійного громадянства. На відміну від багатьох інших, в цій сфері можливі точкові рішення, винятки та вибірковий підхід. Або ж можна й надалі користуватися вельми розпливчастим законодавством, яке відкриває інші широкі можливості – для спекуляцій та застосування подвійних стандартів.

У статті 15 Загальної Декларації прав людини записано, що громадянство є одним з основних прав людини, реалізація якого надає особі, що має статус громадянина, можливість володіти повним комплексом прав і свобод, а також належним чином виконувати свої обов'язки, закріплені у відповідних законодавчих актах держави [1]. З огляду на це, в усіх сферах суспільного життя особа визнається суб'єктом відповідних прав, свобод і обов'язків, які у своїй сукупності визначають її соціальне становище у виробництві й розподілі суспільних благ, в управлінні державними і суспільними справами та у системі суспільних відносин загалом. При цьому вона володіє відповідним правовим статусом, важливою передумовою для встановлення якого є громадянство.

Подвійне громадянство – це сильна відповідь на зростання транснаціональних відносин в епоху глобалізації. Воно є ознакою світу, що змінюється. Держави користуються цим інструментом для того, щоб ефективно управляти різноманітністю всередині та захищати права національних менших закордоном. Міграційні процеси слугують одним із двох головних каталізаторів дебатів навколо подвійного громадянства. Іншим таким каталізатором є трансформація ролі

держави. З іншого боку, люди користуються подвійним громадянством як інструментом збільшення своїх економічних або фінансових можливостей або соціальної реалізації.

Набуття іншого громадянства, як правило, визначається саме такими, а не політичними факторами. Ставлення людей до інституту громадянства відображає, в тому числі, й ставлення до соціально-економічних перспектив, які здатна (чи нездатна) надати та чи інша країна. Подвійне громадянство добре співіснує із принципами ліберальної демократії: люди, які мають інтереси в різних суспільствах, повинні не тільки підкорятися законам цих суспільств, але й брати участь у їх виробленні. Для України подвійне громадянство може бути корисне тим, що може допомогти їй захистити національні інтереси, зміцнити єдність громад в країнах, куди прямують великі групи емігрантів, а також покращити відносини із західними сусідами.

Але існують фактори, які суттєво зменшують шанси на впровадження інституту подвійного громадянства в Україні найближчим часом. До них відносяться надмірна важливість етно-символічних елементів національної ідентичності; публічне підкреслення важливості ролі патріотизму; та – можливо найважливіше – структурна слабкість держави. Найефективнішим захистом українського громадянства буде побудова сильних інститутів, створення економічно привабливих умов, стійкої демократії та правової держави.

Питання подвійного громадянства було актуальним протягом всього часу розвитку держави. Відповідно до Загальної декларації прав людини, право на громадянство є одним із основних прав, адже завдяки набуттю статусу громадянина певної держави особа набуває певного комплексу прав та обов'язків. Громадянство є одним із основоположних

прав людини, завдяки якому будь-який громадянин стає повноцінним членом суспільства.

Тому вкрай актуальним є питання впровадження ефективної системи правового регулювання та забезпечення права на подвійне громадянство та його механізму, що, в свою чергу, є запорукою існування сучасної демократичної держави, оскільки просто декларування будь-якого поняття навіть на найвищому законодавчому рівні не означає його дієвості.

Актуальність дослідження подвійного громадянства України полягає, перш за все, у проблемі сприйняття чинним законодавством України міжнародних стандартів подвійного громадянства, у вдосконаленні та упорядкованості умов для його набуття України, у процесі інтеграції України в Європейське Співтовариство. Подвійне громадянство має вагомим значення у взаємовідносинах особи та держави, а також є недостатньо дослідженим явищем у розділі його конституційно-правового регулювання в Україні. Проте у контексті європейської інтеграції України та реформування законодавства у відповідності до цих процесів, дедалі більш загостреної уваги набувають випадки подвійного, чи множинного громадянства, що виникають у результаті неоднозначного регулювання процедури набуття чи припинення громадянства України. Наразі правове регулювання подвійного громадянства є неузгодженим та потребує суттєвого вдосконалення з метою приведення чинного законодавства до базових умов та вимог Європейського Союзу.

Сьогодні громадянство – це один із найосновніших та найфундаментальніших конституційно-правових інститутів, які визначають правовий статус особи, а також відносини між особою та державою. Наявність громадянства забезпечує особу широким комплексом прав і обов'язків, взаємною відповідальністю між особою та

державою. Ефективність функціонування громадянства зумовлюється використанням структурних складових, які були накопичені у процесі історичного розвитку.

Громадянство набувається двома основними шляхами.

Перший принцип це філіація (від французького «Filiation» від латинського «filius» син) це процес отримання громадянства, пов'язаний з народженням. Закони різних країн можуть базуватися на принципах «права крові» або «права ґрунту». Згідно з принципом «права крові», дитина отримує громадянство батьків незалежно від місця народження. За принципом «права ґрунту» громадянство присвоюється дитині країни, де вона народилася, незалежно від громадянства батьків.

В юридичній доктрині та законодавстві України та інших країн цей процес набуття громадянства за «правом крові» називається «набуттям громадянства за походженням», а за «правом ґрунту» – «набуттям громадянства за народженням». Зазвичай використовується комбінація обох принципів: наприклад, в Україні, згідно із Законом «Про громадянство України», встановлюється принцип «права крові», але діти апатридів та діти, батьки яких невідомі, отримують громадянство України на підставі місця народження (принцип «права ґрунту»), тобто діє змішана система. Наприклад, у Законі «Про громадянство України» послідовно провадиться принцип «права крові», але діти апатридів і діти, батьки яких невідомі, набувають громадянства України з огляду на народження на її території, тобто за «правом ґрунту» [2].

Другий принцип - натуралізація (укорінення), індивідуальне прийняття до громадянства за проханням заінтересованої особи. Згідно із законом прохання приймається до розгляду уповноваженим державним органом лише через певний строк проживання у країні (США, Австралія, Україна, Франція 5, Англія 7, Іспанія 10 років). Крім

вищезазначених способів набуття громадянства існують і інші, менш поширені.

До них відносять:

- визнання громадянства (всі жителі території, якщо вони не відмовляються від цього, на день створення нової держави признаються її громадянами);

- оптація – вибір громадянства тієї чи іншої країни в зв'язку з переходом частини території від однієї держави до іншої або проголошення частини території попередньої держави новою незалежною державою (приклад - Молдова і Придністров'я);

- трансферт – перехід території супроводжується зміною громадянства без права вибору, що буває рідко, але мало місце в деяких державах після другої світової війни (після Другої світової війни - Ельзас і Лотарінгія, що відійшли до Франції);

- реєстрація – передбачає спрощений порядок набуття громадянства, наприклад, якщо батьки даної особи були чи являються громадянами країни або особа служить в збройних силах, займає державну посаду);

- поновлення громадянства (для колишніх громадян даної держави). Громадянство дітей при зміні громадянства батьків змінюється в залежності від віку дітей.

Зазвичай діти до 14 річного віку (в деяких державах – до 12 років, в США і інших державах встановлений ще нижчий вік) автоматично слідують за батьками, набуваючи без зайвих формальностей нове громадянство. Складності виникають якщо громадянство змінює один із батьків, в такому випадку громадянство малолітньої дитини зберігається або змінюється за письмовою згодою батьків. При зміні громадянства дітей у віці 12 – 14 – 18 років зазвичай запитують їх згоди

в присутності представника судового відомства, нотаріуса чи іншого представника державних органів, а також педагога [3].

Втрата громадянства можлива двома способами. Перший передбачає вихід із громадянства по ініціативі особи (заява надається в місцевий орган міністерства внутрішніх справ (юстиції), але дозвіл дає глава держави. Інколи дозвіл дається, якщо особа набула інше громадянство (приклад – Туреччина).

При другому способі відбувається позбавлення громадянства по ініціативі держави. В ряді країн дозволяється позбавляти громадянства тільки натуралізованих громадян і осіб, що одержали громадянство по реєстрації, за злочини, указані в законі (наприклад, набуття громадянства незаконним шляхом). В країнах Латинської Америки позбавлення громадянства (відносно як натуралізованих, так і корінних громадян) використовується в якості додаткового покарання, що призначається судом за деякі злочини (шпіонаж і т. ін.)

Новітні конституції багатьох країн забороняють позбавляти громадянства. Висилка громадян із країни, що раніше практикувалось в деяких державах тоталітарного соціалізму, в більшості країн заборонена. По відношенню до іноземців вона може бути здійснена, але лише за постановою суду.

Отримання другого паспорту стало популярною процедурою серед іноземців з рядом вигід. Інвестори та експати все частіше вибирають цей шлях, адже другий паспорт відкриває широкі можливості, такі як податкові пільги, спрощений процес отримання візи та можливість переїзду до країни з покращеними соціальними умовами. В міграційній політиці існують два основних підходи до отримання подвійного громадянства: це подвійне громадянство та друге громадянство. Ці терміни мають відмінності в перевагах та недоліках, і важливо розуміти їх в контексті конкретних умов та потреб кожної особи.

Подвійне громадянство означає, що особа володіє паспортами двох країн, при цьому обидві країни офіційно визнають її права та обов'язки як свого громадянина. З іншого боку, у випадку другого громадянства особа також має паспорти декількох країн, але кожна конкретна країна вважає її виключно своїм громадянином, існуючи без взаємних домовленостей між державами.

Важливо відзначити, що на теперішній час відсутнє законодавче закріплення терміну «потрійне громадянство», і навіть якщо у особи є три чи більше паспортів, за термінологією це все одно буде розглядатися як подвійне або друге громадянство.

Майже же 75% країн у світі визнають отримання подвійного громадянства. Безумовно кожна з держав може встановлювати свої правила та обмеження для цієї процедури.

Експати, які мають подвійне не громадянство можуть обирати в якій країні ні проходити військову службу, їх діти при народженні отримують право на оформлення двох паспортів.

У виняткових випадках отримати подвійне громадянство дозволяють Афганістан, Болгарія, Еритрея, Німеччина, Ліхтенштейн, Чорногорія, Нікарагуа, Польща, Словенія, Тайвань, Австрія, Хорватія, Естонія, Гватемала, Боснія, Сальвадор, Грузія, Гаяна, Литва, Намібія, Нігерія, Сент-Вінсент і Гренадини, Молдова, Нідерланди, Норвегія, Сейшельські острови, Південна Африка, Танзанія, Іспанія та Зімбабве.

Не у всіх країнах громадяни чи резиденти мають можливість володіти більше ніж одним паспортом. Наприклад, Китай, Індія та Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) не дозволяють своїм громадянам мати друге громадянство. В деяких випадках це може призвести до автоматичного втрати права на проживання в країні, якщо особа стає громадянином іншої держави.

Саудівська Аравія виступає ще більш категорично: отримання ще

одного паспорта без попередньої відмови від первинного вважається кримінальним злочином. Такі обмеження свідчать прорізні підходи країн до питань подвійного громадянства та паспортних прав своїх громадян.

Подвійне громадянство має свої переваги. До них слід віднести:

Людина з подвійним громадянством має права та обов'язки в обох країнах, але використання цих прав одночасно не завжди можливе.

Переваги подвійного громадянства включають можливість проживання та подорожування без візи в обох країнах, спрощені умови для бізнесу та можливість отримання дипломатичної підтримки у представництвах обох країн при перебуванні у третій державі [4].

Однак важливо відзначити, що деякі пільги можуть бути доступні лише в країні фактичного проживання. Таким чином, особа з подвійним громадянством може користуватися пільгами, наприклад, соціальними чи податковими, лише в тій країні, де вона має місце проживання.

Подвійне громадянство відкриває додаткові можливості для людини, але вимагає уважного вивчення правових аспектів та умов, щоб ефективно користуватися всіма перевагами цього статусу.

Отримання подвійного громадянства може бути обумовлене різними критеріями, і деякі з них можуть включати:

Батьки з різним громадянством: Якщо батьки дитини мають громадянство різних країн, це може вести до можливості для дитини отримати подвійне громадянство.

Зміна державного кордону: Якщо державний кордон в країні проживання був змінений, це може стати підставою для отримання подвійного громадянства для осіб, які проживають в зоні цих змін.

Всиновлення іноземцями: Якщо дитину всиновили іноземці з іншої країни, це може стати фактором у виникненні подвійного громадянства.

Отримання громадянства через натуралізацію чи репатріацію:

Особа може отримати громадянство в країні через процес натуралізації (зазвичай через тривалий період проживання та виконання визначених умов) або через репатріацію, яка може бути пов'язана з походженням чи історією сім'ї [4].

Але треба пам'ятати, що кожна країна має власні правила та умови для отримання громадянства, і критерії можуть відрізнятися в залежності від законодавства конкретної держави.

Людина може мати паспорти декількох країн, але жодна держава не буде знати про це. Таке можливе, коли закон країни не вимагає своїх громадян повідомляти про оформлення другого паспорта.

Друге громадянство можна отримати різними способами: взяти участь в інвестиційній програмі, через шлюб, шляхом натуралізації тощо.

Отримання другого громадянства може принести іноземцеві численні переваги, що відсутні у випадку подвійного громадянства:

Глобальна мобільність: Однією з головних причин отримання другого паспорта є можливість вільного в'їзду в більше кількість країн. Наприклад, громадяни країн Карибського басейну можуть вільно в'їжджати до ряду країн, включаючи Шенгенську зону та інші.

Освіта за кордоном: Отримання другого громадянства може спростувати процес вступу до іноземних вищих навчальних закладів, забезпечуючи певні переваги для громадян країн Карибського басейну, що входять до Співдружності.

Банківські послуги: Можливість відкриття рахунку в європейських банках дозволяє зберігати гроші в стабільній валюті та уникати комісій за міжнародні перекази.

Зміна податкового резидентства: Отримання другого громадянства дає можливість вибору більш вигідної системи оподаткування та оптимізації витрат.

Висока якість життя: Можливість проживання в країні з вищою якістю життя є однією з переваг отримання другого громадянства.

Кар'єрні та бізнес-можливості: Отримання другого громадянства може відкривати нові кар'єрні та бізнес-перспективи.

Соціальні гарантії: Громадяни можуть користуватися соціальними гарантіями обох країн.

Запасна країна для проживання: Друга країна може слугувати запасною опцією для проживання в разі нестабільності в країні походження [4].

Недоліки включають можливість подвійного оподаткування та виклик служби в армії обох країн, оскільки кожна з них вважає особу своїм громадянином.

Власники другого або подвійного громадянства мають відповідальності, серед яких:

1. Додержання законодавства: Обов'язок вивчати та дотримуватися законів обох країн стосується біпатридів. Наприклад, у країнах Карибського басейну може вимагатися участь в судових присяжних та участь у виборах.

2. Обмеження державної служби: Власники другого громадянства можуть мати обмеження в зайнятті високих державних посад, таких як робота в прокуратурі, членство в уряді або доступ до державних таємниць.

3. Служба в армії: Особам із другим громадянством може доведеться служити в армії обох країн, оскільки кожна країна вважає їх своїми громадянами.

4. Повідомлення про подвійне громадянство: У випадку подвійного громадянства може вимагатися обов'язкове повідомлення державних органів про наявність другого паспорта. Невиконання цієї вимоги може призвести до штрафів чи кримінальної відповідальності [5].

Існує різноманітні методи отримання другого громадянства, такі як натуралізація, шлюб, репатріація та участь в інвестиційних програмах, які включають в себе внесок у державний фонд, придбання нерухомості або облігацій, інвестиції в бізнес. Інвесторам часто полегшується отримання громадянства, оскільки може не знадобитися складати іспити з мови або історії країни, а в деяких випадках навіть проживати в ній. Також родина інвестора може брати участь у програмі та отримати другий паспорт.

Подвійне громадянство – це сильна відповідь на зростання транснаціональних відносин в епоху глобалізації. Воно є ознакою світу, що змінюється.

Держави користуються цим інструментом для того, щоб ефективно управляти різноманітністю всередині та захищати права національних менших закордоном. Міграційні процеси слугують одним із двох головних каталізаторів дебатів навколо подвійного громадянства. Іншим таким каталізатором є трансформація ролі держави.

З іншого боку, люди користуються подвійним громадянством як інструментом збільшення своїх економічних або фінансових можливостей або соціальної реалізації. Набуття іншого громадянства, як правило, визначається саме такими, а не політичними факторами. Ставлення людей до інституту громадянства відображає, в тому числі, й ставлення до соціально-економічних перспектив, які здатна (чи нездатна) надати та чи інша країна.

Подвійне громадянство добре співіснує із принципами ліберальної демократії: люди, які мають інтереси в різних суспільствах, повинні не тільки підкорятися законам цих суспільств, але й брати участь у їх виробленні.

Для України подвійне громадянство може бути корисне тим, що може допомогти їй захистити національні інтереси, зміцнити єдність

громад в країнах, куди прямують великі групи емігрантів, а також покращити відносини із західними сусідами.

Але існують фактори, які суттєво зменшують шанси на впровадження інституту подвійного громадянства в Україні найближчим часом. До них відносяться надмірна важливість етно-символічних елементів національної ідентичності; публічне підкреслення важливості ролі патріотизму; та – можливо найважливіше – структурна слабкість держави. Найефективнішим захистом українського громадянства буде побудова сильних інститутів, створення економічно привабливих умов, стійкої демократії та правової держави.

Список використаних джерел:

1. Загальна декларація прав людини: ООН; Декларація, Міжнародний документ від 16.12.1948 р. *Офіційний вісник України* від 15.12.2008 р. № 93. Ст. 3103.
2. Про громадянство України: Закон України від 18.01.2001 р. №2235- III. *Офіційний вісник України* від 16.03.2001 р. № 9. Ст. 342.
3. Альбертіні Л. М. Правове регулювання громадянства в європейських державах (порівняльний аналіз): автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: 12.00.02. Київ, 1998. 18 с.
4. Суржинський М. І. Громадянство як конституційно-правовий інститут: автореф. ... дис. на здобуття наук ступеня канд. юр. наук: 12.00.02. Київ, 2009. 23 с.
5. Гураль П. Ф., Панкевич О. З. Інститут конституційно-правового статусу особи у зарубіжних країнах. Частина 1: Громадянство у зарубіжних країнах: Навчально-методичні матеріали. Львів: Львівський юридичний інститут МВС України. 2005. 96 с.

2.4. Theoretical analysis of the concept of professional burnout and its main symptoms.

Теоретичний аналіз поняття професійного вигорання та його основних симптомів.

Актуальність проблеми профілактики професійного вигорання пов'язана з тим, що дуже багато практичних психологів зустрічаючись в процесі своєї діяльності зі зниженням ефективності праці. Минає час і практичний психолог через неправильну організацію праці та багато інших причин, опиняється в стані емоційного виснаження.

Актуальність дослідження. Відповідно до теми вигорання зацікавленість у теоретичному аспекті зумовлена практичними вимогами. Обставини емоційного вигорання з'являються в особистості в контексті своєї діяльності та негативно впливають на психологічне здоров'я як людини, так і всієї організації.

Даний синдром досліджений у професійній та соціальній психології (як у нашій державі, так і за кордоном), а в наш період часу існує достатньо фактичного матеріалу, що стосується емоційного вигорання, але дана тема не перестає бути актуальною.

Наразі добре досліджено явище професійного вигорання серед різних професійних груп. Особливу увагу дослідники приділяють педагогам (за О. Бондарчуком, Ю. Жогно, Т. Зайчиковою, А. Ракицькою, Т. Солодковою та іншими), медичним працівникам (дослідження Є. Ісаєвої, Л. Карамушки, Д. Любимової, М. Островського, Т. Тимофєєвої, Л. Юрьєвої тощо), соціальним працівникам (згідно з І. Асєєвою), психологам (роботи Х. Василькевича, І. Калашника, С. Харенка та інших), менеджерам (дослідження І. Галецької, О. Матвієнко, М. Надьожиної) та співробітникам державної служби (за Т. Грубі та іншими). Вважається, що високий ризик вигорання у цих професіях пов'язаний із великими вимогами до міжособистісної взаємодії.

Одними з найбільш відомих науковців, які займалися дослідженням професійного вигорання, є:

1) Крістіна Маслач (Christina Maslach) – американська психологиня, відома своїми дослідженнями професійного вигорання та розробкою першої шкали для його вимірювання.

2) Майкл Літер (Michael P. Leiter) – професор психології в Університеті Гарварда, відомий дослідженнями професійного вигорання в організаціях.

3) Карлос Сільвестріні (Carlos F. Salas) – професор психології в Університеті Каліфорнії в Лос-Анджелесі, який досліджує професійне вигорання серед медичних працівників.

4) Річард Бойд (Richard Boyatzis) – професор управління в Кейс-Вестерн Резервному Університеті, який досліджує професійне вигорання в контексті лідерства та менеджменту.

5) Сабіна Клейнер (Sabine Kleiner) – соціолог, яка досліджує професійне вигорання в контексті соціальної роботи. [24, с. 40]

Виникає синдром емоційного виснаження у людей, які давно тісно співпрацюють із соціумом, а конкретно з людьми: педагогами, фахівцями з психології, лікарями, працівниками із соціальної служби, вихователями. Тривалий стрес і, як наслідок, емоційно-енергетичний ресурс співробітників виснажуються.

Працівник не тільки втрачає свої сили і здоров'я, а й не може допомогти у вирішенні проблем своїх підопічних. Профілактика професійного вигорання не обмежується лише необхідністю створення умов для збереження психічного здоров'я працівника, а й має важливу соціальну значущість. Необхідно створювати умови та розробляти методичне забезпечення для профілактичної роботи серед практичних психологів щодо запобігання, виявлення та зниження синдрому

професійного вигорання в період дії військового стану на території України.

Розглянемо основні терміни феномену «вигорання» та сутність професійного вигорання. Дослідимо ключові терміни, що застосовуються у дослідженні явища «вигорання» та його професійної специфіки. Вивчення міжнародної та національної літератури демонструє багатоманіття концепцій, пов'язаних із цим феноменом. Варто підкреслити, що поняття «burnout» було започатковано у 1970-х роках американським дослідником Х.Дж. Фрейденбергом [34].

На сьогодні в дослідженнях феномену «вигорання» широко застосовуються такі поняття як: «емоційне вигорання», яке досліджували В. Зливко, О. Киселиця, М. Корольчук; «психоемоційне вигорання» досліджували Л. Карамушка, Н. Перегончук; «емоційне згорання» вивчала у своїх дослідженнях Т. Зайчикова; «синдром згорання» досліджували Г. Думанська, Є. Єгорова; «психологічне вигорання» вивчала Л. Карамушка; «психологічне вигорання особистості» розглядала С. Піговська; поняття «вигорання душі» досліджував І. Пахомов, «професійне вигорання» аналізувала плеяда таких науковців, як М. Батуріна, Л. Березовська, Н. Бещук-Венгерська, О. Бондарчук, О. Ваграта, Т. Колтунович, М. Корольчук, О. Лящ тощо.

Обговорюючи особливості дослідження явища «вигорання», важливо звернути увагу на використання таких термінів, як «емоційне вигорання» і «психоемоційне вигорання», які акцентують на емоційному знеціненні ресурсів індивіда. Т. Грубі [7] висловлює думку, що таке визначення не повністю охоплює суть явища, оскільки емоційний аспект є лише однією зі складових більш широкого процесу. Термін «емоційне вигорання» має бути застосований для позначення виключно емоційних аспектів вигорання. Коли ми говоримо про «психічне вигорання», «психологічне вигорання» або «психологічне вигорання особистості»,

мається на увазі комплексний підхід, що враховує емоційні, когнітивні, поведінкові та соматичні аспекти, але така інтерпретація може розмивати основну суть явища «вигорання».

Використовуючи поняття «професійне вигорання», багато дослідників, таких як Т. Грубі, Л. Карамушка, Ю. Ковровський, С. Максименко, М. Островський, О. Святка, Л. Михальчук, І. Олійник, акцентують увагу на його взаємозв'язку з професійною діяльністю та впливі на подальшу продуктивність праці, задоволеність працею та стосунками в колективі.

Варто відмітити також, що в психології існує підхід, який трактує всі вищевказані терміни як взаємозамінні, не деталізуючи їх зміст. Аналізуючи попередні викладки, вважаємо за доцільне використовувати термін «професійне вигорання», що найкраще відповідає особливостям дослідження у сфері організаційної психології, де професійна діяльність є ключовою для аналізу [21].

Поняття «професійне вигорання» у своїх наукових дослідженнях активно застосовують багато українських фахівців у галузі організаційної психології, наприклад такі як Т. Грубі, Т. Зайчикова, Л. Карамушка [26], Ю. Ковровський [11; 12] та ін.

«Професійне вигорання» може виявлятися через різні симптоми, включаючи емоційну втомленість, когнітивне виснаження, фізичне виснаження, відчуженість у професійних відносинах та зниження професійного задоволення, а також через байдужість до професійних завдань та негативне сприйняття професійної діяльності.

Розглядаючи сутність «професійного вигорання», можна виділити декілька ключових підходів. Перший з них трактує «професійне вигорання» як наслідок професійного стресу, що охоплює вплив широкого спектру стресогенних факторів, тривале впливання професійних стресорів та вплив неконтрольованого професійного

стресу. Ця проблематика отримала широке висвітлення в роботах вітчизняних вчених (В. Корольчук, М. Корольчук, С. Солдатов та ін.) [13].

Г. Абаніна [1], О. Матвієнко [17], Т. Морозова [20] вважають професійне вигорання наслідком взаємодії з комплексом стресогенних факторів у професійній сфері, що веде до розчарування та емоційного виснаження через дисонанс між особистістю та робочими обов'язками. Ю. Жогно [8], Т. Зайчикова [9] трактують професійне вигорання як довготривалу реакцію на постійний стрес, що виникає у професійному житті. В. Лаврова [16], Л. Карамушка [26], Л. Леженіна [15] розглядають це як реакцію на неконтрольований стрес, викликаний інтенсивною роботою, яка супроводжується відстороненням від професійної активності.

С. Максименко [22], розглядає професійне вигорання як стан загального виснаження, що виникає внаслідок стресу та міжособистісних взаємодій у сфері обслуговування. О. Вознюк [5], вважають його реакцією на постійний стрес від міжособистісного спілкування, що проявляється у складних емоційних переживаннях.

Згідно з другим підходом, І. Бех [3], М. Островський [23] розглядають професійне вигорання як механізм психологічного захисту, що дозволяє особистості адаптуватися до психотравмуючих умов роботи, виключаючи емоції та перетворюючи вигорання на стереотип поведінки для ефективного використання внутрішніх ресурсів.

У рамках третього підходу професійне вигорання вважається формою професійної деформації особистості. О. Степанов [25] інтерпретує вигорання як специфічну деформацію, яка виникає внаслідок інтенсивних емоційних взаємодій з клієнтами чи пацієнтами у процесі надання професійної допомоги.

А. Чирко [31] висвітлює цей феномен як професійний аутизм, що розвивається через конфлікт з реаліями, коли працівник зазнає

виснаження, борючись з обставинами, а його діяльність втрачає емоційну насиченість і креативність.

Т. Титаренко розглядає професійне вигорання як результат розвитку дисгармонійної особистісної структури, що стає помітною в професійному контексті [28].

Четвертий підхід вбачає в професійному вигоранні кризовий момент у професійному розвитку, підкреслюючи його значення у психологічній науці, де це питання вважається вкрай актуальним і досліджуваним. О. Хайрулін [30] аналізує професійне вигорання як кризовий стан, пов'язаний із загальною професійною діяльністю, а не обмежений тільки міжособистісними відносинами на роботі.

Д. Асонов трактує професійне вигорання як набір дисгармонійних аспектів его-ідентичності, пов'язаних зі стійкими деформованими характеристиками особистості (такими як тривожність, невпевненість, низька рефлексивність, конфліктність, агресія) та станами (виснаження, тривога, депресія, внутрішні конфлікти), що виникають у процесі професійного росту і під час криз особистісного розвитку [2].

Окремий підхід, представлений А. Висоцьким [4], який розглядає професійне вигорання як клінічний розлад, що торкається не лише центральної нервової системи, а й усього організму. Вони підкреслюють необхідність уважного ставлення та комплексного лікування, яке включає оптимальне чергування сну й відпочинку, аеробні навантаження, використання ентеросорбентів, імунопротекторів, вітамінів і адаптогенів.

Відповідно до Міжнародної класифікації хвороб, у розділі, присвяченому проблемам, що виникають в процесі саморегуляції життєдіяльності, під кодом Z.73.0, вигорання визначається як стан глибокого виснаження, який вважається справжнім клінічним

синдромом із невротичними характеристиками, а не простим посиленням звичайної втоми від праці.

Особи, що страждають на синдром вигорання, демонструють комплекс психопатологічних та психосоматичних симптомів, фізичних розладів та ознак соціальної дисфункції. Вони відчують хронічну втому, когнітивні порушення, зокрема в пам'яті та концентрації уваги, проблеми зі сном, включаючи труднощі з засинанням та передчасним пробудженням. Серед можливих розвитків – тривожні та депресивні стани, залежність від психоактивних речовин та навіть суїцидальні нахили. Загальні соматичні симптоми охоплюють головний біль, гастроінтестинальні порушення, як-от діарея та синдром подразненого кишківника, а також кардіоваскулярні розлади, включаючи тахікардію, аритмію та гіпертензію. [18]

За даними К. Юнга, синдром вигорання характеризується як стан фізичного, емоційного або мотиваційного виснаження, який проявляється у зниженні продуктивності на роботі, відчутті втоми, проблемах із сном, підвищенні ризику соматичних розладів, зниженні імунної відповіді організму, а також у споживанні алкоголю або інших психоактивних речовин як способу тимчасового полегшення стану, що може призвести до формування фізіологічної залежності та, у деяких випадках, до суїцидальної поведінки. [32]

На нашу думку, перші чотири методи можна класифікувати як психологічні, оскільки вони фокусуються на психологічних аспектах та проявах синдрому професійного вигорання. П'ятий метод можна віднести до медико-психологічного, адже він охоплює не лише психологічні прояви, а й аналізує психофізіологічні індикатори. У нашому дослідженні ми опираємося на психологічні методи, враховуючи специфіку психології як науки та акцентуючи увагу на психологічних показниках професійного вигорання. Зокрема, ми вважаємо найбільш

релевантним перший метод, який визначає професійне вигорання як наслідок тривалого та неконтрольованого професійного стресу, оскільки він детально зосереджується на механізмах виникнення вигорання і є добре представленим у літературі.

Опираючись на дослідження Т. Грубі [7], ми визначаємо професійне вигорання як стан емоційної, інтелектуальної та фізичної втоми, що виникає внаслідок тривалого занурення індивіда в ситуацію, яка викликає стрес і не піддається контролю, особливо в контексті емоційно інтенсивних професійних взаємодій.

Далі, аналізуючи наукові праці, можна виділити два ключові напрями у дослідженні структури та динаміки розвитку професійного вигорання. Перший – це результативний (структурно-симптоматичний) підхід, який зосереджує увагу на конкретних елементах стану вигорання. Другий - процесуальний (процесуально-стадіальний) підхід, що акцентує на послідовності етапів, через які проходить вигорання, визначаючи його як поступовий процес. [22]

Відповідно до результативного (структурно-симптоматичного) підходу, професійне вигорання можна визначити як стан, що включає в себе визначені елементи, та існують різні структурні моделі цього явища, що варіюються від однофакторних до багатфакторних. І. Страцинська описує професійне вигорання як стан загального виснаження – фізичного, емоційного та ментального, що виникає в результаті тривалої участі в діяльності, яка ставить перед особою високі емоційні вимоги. Таким чином, вони фокусуються на одному аспекті вигорання – психічному виснаженні. [27].

Також В. Шауфелі та Х. Сиксма аналізують професійне вигорання через призму двох компонентів: «емоційне виснаження», що включає скарги на здоров'я, фізичне неблагополуччя та емоційну стомленість, та

«деперсоналізацію», яка відображає погіршення ставлення до колег і, іноді, до себе самого. [40; 41]

В контексті трьохкомпонентної моделі деякі дослідники розглядають «емоційне виснаження», «деперсоналізацію» та «зниження особистісних досягнень» як ключові елементи, але іноді ці компоненти об'єднуються у дві категорії або зводяться до двох елементів у моделі вигорання. [35]

Отже, у деяких випадках трьохкомпонентна модель не є виразно окресленою. Проте, в розробках К. Маслач і С. Джексон представлено більш визначену трьохкомпонентну модель, де професійне вигорання описується як синдром, що включає «емоційне виснаження», «деперсоналізацію» і «зниження особистісних досягнень». [37; 38]

«Емоційне виснаження» визначається як вичерпання чи зниження емоційного резерву особи, коли індивід відчуває, що його сили на межі. «Деперсоналізація» відображає розвиток негативного та байдужого ставлення до тих, з ким працюють. Під «зниженням особистих досягнень» розуміють схильність до негативної оцінки власної діяльності, почуття невдоволення та низької самооцінки своїх професійних зусиль.

Процесуально-стадіальний підхід у дослідженні професійного вигорання ставить акцент на послідовність етапів розвитку вигорання та взаємозаміну його компонентів. Він підкреслює, що вигорання має процесуально-динамічний характер, еволюціонуючи протягом часу та у контексті професійної активності. Наприклад, Т. Титаренко, аналізуючи цей процес, зазначає, що професійне вигорання відбувається послідовно та містить кілька фаз розвитку. [28]

В. Шауфелі, Д. Ензман і К. Маслач описують вигорання як процес, який поступово «витісняє» або «розмиває» психічну енергію особистості. Цей процес відбувається непомітно, розвивається повільно і призводить

до глибокого виснаження, впливаючи не тільки на активність особистості, але і на інші аспекти, включаючи мотиваційно-ціннісну та вольову сфери. Водночас існують дослідження, які виокремлюють та детально розглядають кілька стадій вигорання, де кількість цих стадій зазвичай варіюється від трьох до шести. [39]

I. Галецька вбачає у професійному вигоранні процес, який відбувається у часі та проходить через три ключові етапи: початкове збільшення емоційного втомлення, що спонукає до формування негативного ставлення до учасників професійного процесу та спричиняє емоційне відокремлення у професійних взаєминах як спосіб боротьби з втомленням. Одночасно розвивається негативне ставлення до власних професійних здобутків, що призводить до їхньої недооцінки. [6]

Психологи виявили найбільший ризик професійного вигорання у працівників, які пред'являють до себе невиправдано високі вимоги. Так, справжній професіонал, на їхню думку, є прикладом професійної невразливості та досконалості. Ті особи, які потрапляють у цю категорію, пов'язують свою роботу з метою, місією, тому «стирають межу» між роботою та особистим життям. Складний морально-психологічний клімат в колективі, недотримання етичних і моральних норм, особливо з боку адміністрації, а також заздрість колег і навіть цілком законні і справедливі претензії з боку керівництва змушують фахівця витратити занадто багато зусилля зі стримування негативних емоцій, що також може призвести до емоційних розладів і вигорання.

Н. Мирончук, Н. Матвієнко виділяють три типи працівників, яким загрожує розвиток професійного вигорання:

1-й - «педантичний», що характеризується сумлінністю, зведеною в абсолют, надмірною, болючою акуратністю, прагненням в будь-якій справі домогтися зразкового порядку (навіть на шкоду собі);

2-й - «демонстративний», який прагне бути першим у всьому, завжди бути на виду. Цьому типу властива висока ступінь виснаження при виконанні навіть непомітної рутинної роботи;

3-й - «емоційний», що складається з вразливих і чутливий людей. Їх чуйність, схильність сприймати чужий біль як власний межує з саморуйнуванням. [17; 19]

Таким чином, професійне вигорання особистості практичного психолога зумовлене специфікою їхньої професійної діяльності, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників, а також від того, наскільки ефективно в установі побудовано систему профілактики цього негативного феномена. На завершення цього розділу, можливо, сформулювати такі висновки: феномен професійного вигорання (синдрому емоційного вигорання) досліджується переважно в рамках психологічної науки. Огляд наукових публікацій з проблеми професійного вигорання працівників свідчить про різні підходи авторів до цього феномену; розробка і впровадження системи з профілактики професійного вигорання з урахуванням специфіки діяльності організації та дає змогу запобігти і знизити рівень вигорання особистості практичного психолога. Створення системи профілактики вигорання має включати створення психологічної служби саме для психологів, а не тільки для отримувачів психологічних послуг.

Проаналізуємо симптоми професійного вигорання та негативні наслідки професійного вигорання на рівні особистості. Модель В. Бойка [3] виокремлює три етапи у розвитку феномену професійного вигорання, кожен з яких включає чотири основні ознаки. На етапі напруження працівник переживає втому в професійній сфері, відчуває гострі професійні переживання, нестабільну самооцінку своїх професійних здібностей, відчуття відсутності виходу та ситуативну тривогу. На стадії резистенції проявляється емоційна виснаженість

через активізацію оборонних механізмів, які призводять до економії емоцій, емоційної блокади, втрати інтересу до самовдосконалення, та відчуття байдужості. На фінальному етапі виснаження спостерігається глибока психофізіологічна втома, що супроводжується емоційним відстороненням, порушеннями сну, головними болями та погіршенням хронічних хвороб.

Л. Фальковська також розглядає три стадії професійного вигорання, виходячи з процесуальної зміни професійної поведінки як відповіді на стрес. Початкова стадія ознаменована стресом через дисбаланс між вимогами та доступними ресурсами, друга – короткочасним емоційним навантаженням, а третя - зміною мотивації та поведінки, що виявляється у цинічному ставленні до роботи. [29]

М. Буріш визначає шість ключових етапів у розвитку професійного вигорання: ініціаційна стадія, етап втрати залученості, формування емоційних відповідей, розвиток негативної поведінки, прояв психосоматичних реакцій, і етап глибокого розчарування. У початковій стадії характерною є інтенсивна залученість у роботу, що може супроводжуватися втомою, безсонням, та зростаючим ризиком нещасних випадків. На етапі зниження залученості спостерігається зменшення позитивного ставлення до колег, віддалення від помічної діяльності до контролю, а також байдужість та втрата інтересу до роботи. Етап емоційних реакцій ознаменований перевагою агресивних та депресивних станів. На стадії деструктивної поведінки виявляються зниження концентрації уваги, відсутність ініціативи, апатія, та уникнення соціальних контактів. Етап психосоматичних реакцій характеризується фізичними симптомами, включаючи зниження імунітету та залежності. Нарешті, на етапі розчарування домінують почуття безнадійності та втрата сенсу життя. [33]

За результатами огляду наукових публікацій можемо зробити висновок, що модель професійного вигорання, яка розроблена К. Маслач та С. Джексон, є найпродуктивнішою з огляду на кілька вагомих аргументів. Передусім, ця модель спеціалізовано фокусується на розгляді професійного вигорання. Крім того, вона демонструє структурованість і комплексність, включаючи всі ключові напрями аналізу цього явища. Також ця модель враховує процесуальність феномену вигорання, виявляючи послідовність основних етапів вигорання, таких як «емоційне виснаження», «деперсоналізація» і «зниження відчуття особистісних досягнень», та пропонує методи психологічної допомоги на кожному з етапів. Останнє, але не менш важливе: на базі цієї моделі створено опитувальник, який пройшов перевірку на валідність у дослідженнях інших вчених та був адаптований через декілька модифікацій. Цей опитувальник застосований і у наших дослідженнях. [14]

Е. Махер виокремлює наступні симптоми: втома, безсоння, негативне ставлення до клієнтів і роботи, обмежений набір дій, зловживання речовинами, втрата апетиту чи переїдання, негативна самооцінка, агресивність, зневіреність і пов'язані з нею емоції як-от цинізм, песимізм, відчуття безвихідності, апатія, депресія, відсутність мотивації, відчуття провини тощо. [36]

К. Маслач ідентифікує три основні категорії симптомів, пов'язаних із професійним вигоранням: а) фізичні симптоми, до яких належать втома, виснаження, вразливість до зовнішніх умов, загальна слабкість, головні болі, проблеми з травленням, зміна ваги, дихальні проблеми та інсомнія; б) поведінкові симптоми, які включають перевантаження на роботі, фізичне виснаження, уповільнення дій на робочому місці, зниження ентузіазму, схильність до гніву, дратівливість, підозрілість, відчуття контролю над долею інших, проблеми з прийняттям рішень,

відстороненість від пацієнтів та колег, уникання роботи, а також зловживання алкоголем чи наркотиками; в) психологічні симптоми, що охоплюють відчуття фрустрації, безнадійності, неспокою, нудьги, втрати ентузіазму, образи, розчарування, невпевненості, провини, непотрібності, легкість виникнення гніву, дратівливість, підозрілість, ментальну негнучкість і негативне ставлення до життя [37].

К. Юнг [32] аналізує синдром професійного вигорання як комплексне явище, яке виявляється на чотирьох ключових рівнях: 1) емоційному, де спостерігаються зміни настрою, втрата гумору, почуття смутку, роздратування, а також почуття невпевненості та апатії; 2) когнітивному, що характеризується проблемами з концентрацією, гнучкістю мислення, появою нав'язливих думок та підозрливості; 3) поведінковому, на якому відбувається відсторонення від професійних завдань, зменшення соціальних контактів та виникнення девіантних форм поведінки; 4) соматичному, який включає фізичні симптоми як відповідь на стрес, такі як втому, порушення сну та інші тілесні прояви. Ці рівні відображають як психологічне, так і фізичне відсторонення індивіда від професійної активності.

За оцінкою Т. Грубі [7], класифікація симптомів професійного вигорання охоплює п'ять основних рівнів: психофізіологічний, емоційний, поведінковий, когнітивний та соціально-психологічний. Вона виділяє наступні прояви: втому, емоційне виснаження, фізичне ослаблення, порушення сну, варіації ваги, зниження сенсорної чутливості, погіршення здоров'я, зменшення сексуального бажання та проблеми з імунітетом. На емоційному рівні спостерігаються: зниження емоційної реактивності, апатія, депресія, іритація та тривожність. Поведінкові ознаки включають: уникання професійних обов'язків, зниження ентузіазму, ізоляцію та імпульсивність. На інтелектуальному рівні виявляються: зниження продуктивності, ухилення від новацій та

проблеми з концентрацією. Соціально-психологічні симптоми охоплюють: підвищену тривожність, втрату інтересу до соціальної взаємодії та негативне ставлення до життєвих та професійних перспектив.

Згідно з аналізом Т. Грубі [10], групове професійне вигорання визначається загальними фізичними або емоційними ознаками, що є спільними для більшості членів колективу, що призводить до зниження індивідуальної унікальності серед співробітників. Таке вигорання виражається через яскраво виражені та інтенсивні симптоми, що впливають на всі аспекти діяльності персоналу, залишаючи помітні наслідки.

Проаналізувавши попередніх авторів про можливі симптоми та рівні професійного вигорання, представимо отримані дані у двох таблицях. У таблиці 1 визначені симптоми та рівні, за якими відбувалася класифікація змістовної складової синдрому професійного вигорання. У таблиці 2 зробили кластерний розподіл симптомів професійного вигорання різних авторів, які є однаковими або є близькими за значенням. Також визначені кластери за кількістю симптомів, що співпали у дослідників, які проаналізовані.

Таблиця 1

Симптоми та рівні синдрому професійного вигорання

Е. Махер	К. Маслач	К. Юнг	Т. Грубі
Не розглядав	Симптоми	Рівні	Симптоми за рівнями
	фізичні симптоми	соматичний рівень емоційний рівень	психофізіологічний рівень симптомів емоційний рівень симптомів
	поведінкові симптоми	поведінковий рівень когнітивний рівень	поведінковий рівень симптомів когнітивний рівень симптомів
	психологічні симптоми		соціально-психологічний рівень симптомів

Таблиця 2

Кластерний розподіл симптомів професійного вигорання

Е. Махер	К. Маслач	К. Юнг	Т. Грубі
Чотири однакові або ідентичні симптоми			
утома	утома	втома	втома
безсоння	інсомнія	порушення сну	порушення сну
негативне ставлення до клієнтів і роботи	відстороненість від пацієнтів та колег	зменшення соціальних контактів	втрата інтересу до соціальної взаємодії, ізоляція
обмежений набір дій	уповільнення дій на робочому місці	відсторонення від професійних завдань	зниження продуктивності
агресивність	схильність до гніву, легкість виникнення гніву	виникнення девіантних форм поведінки	імпульсивність
Три однакові або ідентичні симптоми			
негативна самооцінка	негативне ставлення до життя		негативне ставлення до життєвих та професійних перспектив
апатія		апатія	апатія
	дратівливість	роздратування	іритация
	дихальні проблеми, загальна слабкість	інші тілесні прояви	фізичне ослаблення
	відчуття нудьги	зміни настрою	зниження емоційної реактивності
Два однакові або ідентичні симптоми			
відчуття безвихідності	відчуття безнадійності		
зловживання речовинами	зловживання алкоголем чи наркотиками		
втрата апетиту чи	проблеми з травленням		

переїдання			
відчуття провини	відчуття провини		
депресія			депресія
	ментальна негнучкість	проблеми з гнучкістю мислення	
	підозрілість	підозрілість	
	відчуття невпевненості	почуття невпевненості	
	розчарування	почуття смутку	
	виснаження, фізичне виснаження		емоційне виснаження
	головні болі		погіршення здоров'я
	зміна ваги		варіації ваги
	зниження ентузіазму, втрата ентузіазму		зниження ентузіазму
	уникання роботи		уникання професійних обов'язків
	відчуття фрустрації, неспокою		підвищена тривожність
	вразливість до зовнішніх умов		зниження сенсорної чутливості
		проблеми з концентрацією	проблеми з концентрацією
Уособлені симптоми			
зневіреність і пов'язані з нею емоції як-от цинізм			
відсутність мотивації			
песимізм			
	перевантаження на роботі		
	проблеми з прийняттям рішень		
	відчуття образи		
	відчуття непотрібності		
	відчуття контролю над долею інших		
		втрата гумору	
		поява нав'язливих думок	
			зменшення сексуального бажання
			ухилення від новацій

Як показує проведене нами дослідження, кожний із авторів визначив такі симптоми професійного вигорання:

- 1) втома;
- 2) безсоння, порушення сну, інсомнія;
- 3) негативне ставлення до клієнтів і роботи, відстороненість від пацієнтів та колег, зменшення соціальних контактів, втрата інтересу до соціальної взаємодії – і як результат такої поведінки – ізоляція;
- 4) обмежений набір дій, уповільнення дій на робочому місці, відсторонення від професійних завдань, зниження продуктивності;
- 5) схильність до гніву, легкість виникнення гніву, агресивність, імпульсивність, виникнення девіантних форм поведінки.

При цьому зауважимо, що черговість наведених симптомів не показує їхньої значущості. Відомо з міждисциплінарних досліджень, що порушення сну значно впливає на загальний стан людини, як психічний, так й фізичний. Виникає відчуття втомленості, загострюються негативні відчуття, з'являється бажання до усамітненості. В той же час безсоння впливає на зниження працездатності людини. Рухи стають більш повільними, знижується концентрація уваги, що призводить до зниження продуктивності працівника. Цілком зрозуміло, що втома через недосипання, зміна відношення у соціальному оточенні, незадоволеність керівництва через зниження ефективності роботи приводить до імпульсивності працівника та навіть девіантних форм поведінки через надмірну агресивність.

Слід сказати, що у професійній діяльності психолога всі п'ять окреслених груп симптомів теж можуть проявлятися, але в різній мірі. Так, психолог, пройшовши симптоми порушення сну, безсоння та втоми, може й не допустити стадії негативного ставлення до клієнтів і роботи та зниження продуктивності, оскільки як компетентний фахівець може

допомогти собі сам або звернутися до колег психологів за консультацією.

Друга кластерна група складається з трьох однакових або схожих за значенням симптомів:

- 1) негативна самооцінка, негативне ставлення до життя, до життєвих та професійних перспектив;
- 2) апатія;
- 3) дратівливість, іритація;
- 4) дихальні проблеми, загальна слабкість, інші тілесні прояви, фізичне ослаблення;
- 5) відчуття нудьги, зміни настрою, зниження емоційної реактивності.

Дослідники зазначають, що попередні кластери симптомів ведуть до виникнення ланцюжку негативних ставлень – до себе, до життя, взагалі майбутніх перспектив. Виникає апатія та починаються проблеми зі здоров'ям, здебільшого психосоматичного характеру.

Аналогічно можна розглянути двоскладовий кластер, проаналізувавши зв'язок представлених симптомів.

Таким чином, професійне вигорання веде до значних негативних ефектів, які впливають на індивідуальну діяльність і характеристики людини, так і на загальну ефективність та атмосферу в організації. У контексті індивідуума, вигорання може спричинити розкол у різних аспектах психології особистості, включаючи мотивацію, емоції, когніцію, поведінку та соціальну взаємодію, знижуючи здатність особистості адаптуватися. Зокрема, емоційна сфера найчастіше страждає, ініціюючи додаткові негативні процеси, що підривають особистісний інтегритет. Такі розлади можуть уповільнити психічну активність, позитивне самосприйняття та взаємодію з соціальним оточенням, що спотворює професійну та особистісну перспективу.

В контексті діяльності психологів, професійне вигорання може спричинити зниження продуктивності, підвищену конфліктність, відсутність зацікавленості у роботі з клієнтом, зменшену мотивацію та задоволеність роботою, негативізм стосовно робочих ролей та функцій.

Деякі дослідники також зазначають, що вигорання може спричинити напруженість і конфлікти на роботі, обмеження креативності та інновацій, відчуття безперспективності та втрату професійної мотивації.

Однак, є вчені, які вказують на потенційний позитивний вплив вигорання, розглядаючи його як механізм психологічного захисту, що вимагає подальшого дослідження для глибшого розуміння цього явища.

Отже, вивчення професійного вигорання психологів є важливим для розуміння його впливу на ефективність діяльності психолога та розробки стратегій його профілактики і подолання.

Список використаних джерел:

1. Абаніна Г. В. Використання наративних практик для подолання наслідків психотравмуючих ситуацій. *Особистість в умовах кризових викликів сучасності*: Матеріали методологічного семінару НАПН України (м. Київ, 24 березня 2016 року) / За ред. академіка НАПН України С. Д. Максименка. Київ, 2016. С. 427–433.

2. Асонов Д. Емоційне вигорання медичних працівників: моделі, фактори ризику та протективні фактори. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2021. С. 1–14.

3. Бех І. Д. Вибрані наукові праці. Виховання особистості. Том 1. Чернівці: Букрек, 2015. 840 с.

4. Висоцький А. А. Динаміка циклічних нуклеотидів (цАМФ та цГМФ) у хворих із синдромом психоемоційного вигорання при лікуванні артіхолом та галалітом. *Проблеми екологічної та медичної генетики і клінічної імунології*. 2009. Вип. 1–2 (88–89). С. 313–322.

5. Вознюк О. В. Розвиток вітчизняної педагогічної думки: синергетичний підхід: монографія / За ред. проф. П. Ю. Сауха. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 184 с.

6. Галецька І. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації. *Актуальні проблеми психології. Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія.* 2007. Вип. 6. С. 89–95.

7. Грубі Т.В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної податкової служби України : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10. Київ, 2012. 364 с.

8. Жогно Ю. П. Психологічні особливості емоційного вигорання педагогів: автореф. ... дис. канд. псих. наук: 19.00.07. Одеса, 2009. 22 с.

9. Зайчикова Т. В. Соціально-психологічні детермінанти синдрому «професійного вигорання» у вчителів: спец. 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. Київ: 2005. 173 с.

10. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної фіскальної служби України: монографія. Київ-Кам'янець-Подільський: Медобори.2006, 2015. 250 с.

11. Ковровський Ю.Г. Аналіз ефективності впровадження тренінгу «Профілактика та подолання професійного вигорання персоналу Оперативно-рятувальної служби ДСНС України. *Організаційна психологія; економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* 2016. № 1 (4). С. 45–51.

12. Ковровський Ю.Г. Особистісні чинники професійного вигорання персоналу Оперативно-рятувальної служби ДСНС України. *Організаційна психологія; економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2015. №3. С. 58–66.

13. Корольчук В. М. Аналіз результатів диференційно-інтегральної оцінки чинників професійного стресу. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2014. Вип. 15. С. 88–96.

14. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості: Монографія. Київ: Ніка-Центр, 2007. 432 с.

15. Леженіна Л. М. Психологічні чинники емоційного вигорання у слідчих Служби безпеки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.06. Київ, 2009. 16 с.

16. Лаврова В. Синдром вигорання: профілактика і управління: посібник для співробітників, що працюють в програмах зменшення шкоди. Мережа зменшення шкоди Центральної та Східної Європи. 2006. 86 с.

17. Матвієнко О. М., Пересадін М. П., Андросов Є. В. Культура здоров'я персоналу та синдром психоемоційного «вигорання»: стратегія і тактика подолання. *Персонал*. 2007. № 1. С. 13–16.

18. Медінцев В. О. Внутрішній соціум індивіда: суб'єктно-діалогічний підхід. *Соціальна психологія*. 2007. № 6 (26). С. 17–31.

19. Мирончук Н. М. Педагогічні та психологічні чинники професійного здоров'я викладача вищої школи. *Проблеми освіти*. 2006. Вип. 86. С. 386–393.

20. Морозова Т. Р. Експрес-діагностика перевтоми у працівників органів внутрішніх справ України. *Актуальні проблеми психології*. 2001. Т.1. Ч.2. С. 137–141.

21. Назарук Н. В. Психологічні засоби профілактики «професійного вигорання» вчителя : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Івано-Франківськ, 2007. 320 с.

22. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика: монографія / за ред. С. Д. Максименка,

С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. СумДПУ імені А. С. Макаренка. Суми, 2017. 334 с.

23. Островський М. М. Синдром професійного «вигорання» в сімейній медицині: шляхи діагностики та профілактики. *Практична медицина*. 2008. Т.14. №4. С. 13–19.

24. Петрашак Дарія Проблема професійного вигорання у психології. *Психологічні аспекти кроскультурної взаємодії у медіасередовищі*: матеріали III Міжнародної студентської науково-практичної конференції 1–2 червня 2023 р. С. 40-41. URL: <https://lpnu.ua/tpp/zbirnyky-materialiv-naukovykh-konferentsii>

25. Психологічна енциклопедія / упоряд. О.М. Степанов. К.: Академвидав, 2006. 424 с.

26. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб./ за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. Київ: Міленіум, 2004. 264 с.

27. Страцинська І. В. Про емоційні проблеми педагогічних працівників і можливість депресії. *Педагогіка і психологія*. 2017. № 1. С. 44–48.

28. Титаренко Т. М. Життєві домагання особистості: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2007. 456 с.

29. Фальковська Л. Особливості професійної деформації працівників дошкільних навчальних закладів. *Психологічні дослідження: наук. пр. викладачів та студентів соц.-психол. ф-ту*. 2016. Вип. 8. С. 157–159.

30. Хайрулін О. М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців: монографія; за наук. ред. А. В. Фурмана. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 220 с.

31. Чирко А. Взаємозв'язок стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях та рівня емоційного вигорання (на прикладі вихователів дошкільних навчальних закладів із різним стажем роботи). Психологічні дослідження: наук. пр. студентів соц.-психол. ф-ту / [за ред. Л. П. Журавльової, Ю. Ю. Дем'янчук]. Житомир, 2015. Вип. 7. С. 136-138.

32. Юнг К. Г. Архетипи і колективне несвідоме; [Переклала з німецької Катерина Котюк; Науковий редактор українського видання Олег Фешовець]. Львів : Видавництво «Астролябія», 2013. 588 с.

33. Burisch M. Das Burnout-Syndrome – Theorie der inneren Erschoepfung. Berlin: Springer, 1989. 325 p

34. Freudenberger H. J. Staff burn-out. Journal of Social Issues. 1974. № 30. P. 159–166.

35. Green D. E. The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. Journal of Social Behavior and Personality. 1991. Vol. 6 (3). P. 453–472.

36. Maher E. L. Burnout and commitment: A theoretical alternative. Personnel and Guidance Journal. 1983. Vol. 61. P. 390–393

37. Maslach C. Burned-out. Human Behavior. 1976. № 9 (5). P. 16–22.

38. Maslach C. Burnout research in the social services: a critique. Journal of Social Service Research. 1987. № 10. P. 95–105.

39. Maslach C. The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it. San Francisco CA : Jossey-Bass, 1997. 186 p.

40. Schaufeli W. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior. 2004. № 25. P. 293–315.

41. Schaufeli W. B. The burnout companion to study and practice: A critical analysis. Washington DC: Taylor & France, 1998. 220 p.

PART 3
INCLUSIVE COMPETENCE OF SPECIALISTS IN THE SOCIONOMIC
SPHERE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND
LIMITATIONS

РОЗДІЛ 3
ІНКЛЮЗИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ
СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА
ОБМЕЖЕНЬ

3.1. Pedagogical design of the courses of the selective component of the educational programs for the preparation of candidates of the «master's» educational level in the field of inclusion

Педагогічний дизайн курсів вибіркової складової освітніх програм підготовки здобувачів освітнього рівня «магістр» в галузі інклюзії

Актуальність проблеми. Реалії сьогодення України в умовах воєнних дій, економічного та суспільно-політичного розвитку нашої незалежної держави потребують уваги до професійного розвитку майбутніх фахівців в галузі інклюзії на інноваційній основі з урахуванням потреб ринку праці, суспільних вимог та сучасних викликів. Важливу роль у цьому процесі на найближчі роки відіграють державні пріоритети, висвітлені в Стратегічному плані діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року [16]. Освітні орієнтири розроблено в умовах військової агресії РФ проти України, виконання зобов'язань у сфері євроінтеграції та імплементації Цілей сталого розвитку.

Відповідно до заявлених пріоритетів трансформації потребують зміст вищої освіти, роль науково-педагогічних працівників та науковців, система управління освітнього простору закладу вищої освіти (далі – ЗВО) у контексті ключової мети: створення системи освіти і науки, спрямованої на максимальне розкриття потенціалу особистості на різних етапах життя та забезпечення гнучкості до змін.

Ступінь дослідження. В останні роки значно виріс інтерес до проблеми підготовки фахівців зі спеціальної освіти. Дефіцит кадрів у цій галузі, використання професійного ресурсу в обмежених умовах сьогодення вимагає перегляду підходів до професійної підготовки здобувачів, зокрема ОР «магістр» в галузі інклюзії.

Підготовка майбутнього фахівця до певного виду діяльності традиційно була об'єктом численних наукових досліджень (С. Гончаренко, В. Краєвський, С. Ледньов, І. Лернер, Н. Ничкало, М. Скаткін, Б. Сусь та ін.). Аналіз різних підходів та власні наукові розвідки дозволили розглядати поняття професійної підготовки здобувачів у закладах вищої освіти (далі – ЗВО) як систему, в якій формуються професійні компетентності майбутнього успішного фахівця у чіткій логічній послідовності та відповідності з функціональними обов'язками щодо їх майбутніх посад, вимог із урахуванням росту потреб суспільства та особливостей ринку попиту на заявлені професійні послуги та особистого бажання бути успішною особистістю [15, с. 337].

Суспільне розуміння значущості цієї проблеми в умовах сталого розвитку суспільства зумовило вивчення феномену професійної компетентності (Н. Бібік, Н. Кузьміна, О. Локшина, В. Луговий, Л. Лук'янова, С. Максименко, А. Маркова, О. Овчарук, О. Пометун, Г. Пустовіт, І. Родигіна, О. Савченко, О. Слюсаренко, Ж. Таланова та ін.) й дозволило висловити власне її бачення як результату сучасної професійної підготовки майбутнього кваліфікованого фахівця, що має бути наповнена відповідним психолого-педагогічним змістом та актуалізована згідно суспільних потреб.

Готовність до професійної педагогічної діяльності розглядається науковцями (Н. Кічук, Л. Кондрашова, А. Ліненко, О. Мороз, О. Пехота, В. Сластьонін, Г. Троцько та ін.) як складне соціально-педагогічне явище, яке містить у собі комплекс індивідуально-психологічних якостей

особистості і систему професійно-педагогічних знань, умінь, навичок, які забезпечують успішність реалізації професійно-педагогічних функцій.

Питання підвищення якості підготовки майбутніх фахівців із інклюзії до реалізації різних функцій професійної діяльності у своїх працях торкалися В. Бондар, Г. Давиденко, С. Миронова, Н. Пахомова, К. Островська, П. Таланчук, В. Тищенко, М. Чайковський, А. Шевцов, Д. Шульженко та ін.

Маємо фундаментальні напрацювання з питань результативності підготовки студентів магістратури завдяки науковим працям О. Антонової, В. Бондар, О. Гури, С. Вітвицької, О. Мороз, З. Сліпкань та інших. Компетентнісний підхід як концептуальна основа оновлення змісту підготовки майбутніх фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти був предметом фундаментальних досліджень О. Бурмістрової, О. Мартинчук, Ю. Пінчук та ін.

Питання педагогічних інновацій у професійній підготовці фахівців суміжного, перш за все педагогічного, профілю досліджували українські науковці В. Андрущенко, Н. Гузій, О. Гура, С. Калашнікова, В. Ковальчук, Л. Лук'янова, Н. Ничкало, М. Носко, В. Олійник, В. Осадчий, О. Пометун, О. Щербак та ін. Організаційно-педагогічні умови формування самоосвітньої компетенції майбутнього викладача вищої школи в умовах магістратури були предметом дослідження В. Бобрицької [1].

Мета і завдання дослідження. Цільовим напрямком даної наукової розвідки обрано: здійснення аналізу змістових та організаційно-наукових підходів до професійної підготовки магістрів у галузі інклюзії у ЗВО України в контексті сучасних запитів держави, суспільства та обмежених війною умов. Для досягнення мети дослідження визначено такі завдання: 1) узагальнити досвід підготовки магістрів освітньо-професійної програми (далі – ОПП) «Спеціальна освіта» (Миколаївського інституту розвитку людини ЗВО «Відкритий

міжнародний університет розвитку людини»); 2) схарактеризувати цільові орієнтири освітньо-професійної програми з підготовки ОР «магістр» за спеціальністю 016 «Спеціальна освіта»; 3) розкрити роль і сутність дисциплін вибіркового компоненту ОПП у забезпеченні якісної сучасної підготовки майбутнього фахівця з інклюзії за спеціальностями: «Спеціальна освіта», «Психологія», «Соціальна робота», «Терапія та реабілітація»; 4) акцентувати увагу на педагогічному дизайні дисциплін навчального плану підготовки.

Основний зміст. У впровадженні інноваційного навчання, новітніх освітніх технологій, творчого компоненту та формуванні нового мислення провідна роль належить університетам.

Вища освіта набуває більшого соціального контенту, оскільки університетська місія включає таку складову як ринок праці, що передбачає взаємодію рівня працедавець – ЗВО, розширює перелік соціономічних професій, регулюючи відношення «індивід – соціальна інституція». А стрімкий розвиток науково-технічного прогресу зумовлює впровадження педагогічної інноватики, модернізацію форм і технологізацію освітніх процесів в системі магістерської підготовки в умовах університетської освіти.

Університетська автономізація зумовила виникнення нових можливостей для ЗВО з підготовки фахівців ОР «магістр» і, водночас, появу певних труднощів в імплементації законодавства з вищої освіти. З огляду на це, актуалізується потреба в осмисленні й узагальненні набутого практичного досвіду з підготовки фахівців з вищою освітою, зокрема магістрів у галузі інклюзії, з урахуванням сучасних викликів, проблем і продуктивного досвіду.

Процеси, які відбуваються у суспільному житті, вимагають від сучасних фахівців застосовувати стрімкі нестандартні рішення та вміння гнучко діяти в динамічних умовах соціуму. Це стимулює пошук

ефективних методів і прийомів навчання, інноваційних освітніх технологій. Інноваційна педагогічна діяльність – це заснована на осмисленні практичного педагогічного досвіду цілеспрямована педагогічна діяльність, орієнтована на зміну й розвиток освітнього процесу з метою досягнення вищих результатів, одержання нового знання, формування якісно іншої освітньої практики.

В основі інноваційної освітньої діяльності викладача ЗВО – особистісно-орієнтований та компетентнісний підходи, співробітництво усіх суб'єктів освітньої діяльності, емпатійне розуміння здобувачів, педагогічний гуманізм; творчість, проєктна, дослідно-пошукова діяльність та експериментальний характер її впровадження; стійка мотивація на пошук нового в організації освітнього процесу. Усе перераховане потребує нового педагогічного дизайну освітніх курсів. Результати інновації залежать від колективної волі, зусиль усіх тих, з кого складається суб'єкт інновації, їхніх установок і цінностей, глибини й різнобічності усвідомлення, чого вони хочуть досягти. Включення викладача в інноваційну діяльність має ґрунтуватися на добровільних засадах, врахуванні особистих та індивідуально-психологічних особливостей та позитивного вільного університетського середовища, в якому є всі можливості для педагогічної творчості.

Нажаль, умови війни не дозволяють в повній мірі викладачу ЗВО створювати інноваційні продукти, а психологічний стан не сприяє розвитку його професійної особистості [10; 12; 13] і все ж Стратегічний план МОНУ «Освіта переможців» [16] націлений на створення спільного якісного мотиваційного продукту, який дозволить розвинути національну науку та освіту й підготувати висококваліфіковані кадри.

Університети з метою забезпечення сталого розвитку, як суспільного так і власного, мають постійно розробляти й впроваджувати нові методи і технології з продукування і розповсюдження нових знань

(навчально-науково-викладацька і просвітницька діяльність); виконання фундаментальних і прикладних досліджень (науково-дослідницька діяльність); трансферу новітніх технологій; підготовки кадрів вищої кваліфікації; збереження академічної ідентичності та національної культурної спадщини; утворення та підтримки соціальних мереж та проєктів; економічного розвитку (локального, регіонального, державного).

Модернізувати умови підготовки в університетах фахівця з інклюзії нового покоління, здатного генерувати цікаві й важливі ідеї та рішення можна шляхом:

- поєднання поглибленого вивчення основних предметів з вивченням специфічних (вибіркових) курсів для формування інноваційного мислення;

- забезпечення тісного зв'язку з сучасними науковими дослідженнями та академічними науковими установами/лабораторіями для впровадження новітніх педагогічних технологій;

- підтримки здобувачів в їх намаганнях дослідження сучасних проблем інклюзивної освіти, створення умов для забезпечення інноваційного фонду для наукових досліджень;

- дієвої реалізації зв'язків зі стейкхолдерами освітніх програм, максимальне їх залучення до освітнього процесу ЗВО.

Закцентуємо увагу на тому, що процес підготовки майбутніх фахівців спеціальної освіти має здійснюватись в особистісно-орієнтованій парадигмі, де буде уможливлено актуалізацію професійно важливих особистісних якостей, і яка буде орієнтуватись на формування інтегративної компетентності, що передбачає, зокрема: створення системи навичок професійної культури спілкування, професійної рефлексії, самоуправління та управління професійною діяльністю, які дозволятимуть досягати професійного успіху, самореалізації,

професійного самоздійснення. Саме вони є характерними мірилами формування та становлення особистості фахівця спеціальної освіти, професія якого є нагальною потребою у наш час [18, с. 5].

Ринок праці сьогодення висуває до майбутніх фахівців спеціальної освіти вимоги як щодо наявності базових професійно важливих якостей особистості, так і до здатності аналізувати свою професійну діяльність, удосконалювати професійні навички, засвоювати нові професійні напрямки, що потребує необхідності розвитку особистісного ресурсу.

Тож, до основних напрямів професійної підготовки віднесемо наступні: реалізація взаємозв'язку між усіма дисциплінами навчального плану спеціальності, що дозволяє сформувати ґрунтовні знання, вміння їх застосувати для вирішення професійних завдань (знаннева парадигма); вибір доцільних засобів діяльності суб'єктів у ситуації, що відповідає культурі діяльності та спілкування (культурологічна парадигма); здійснення спільної продуктивної діяльності на засадах гуманізації відношень (гуманістична парадигма) [18]; надання здобувачу можливості широкого вибору дисциплін.

Особливої уваги в контексті орієнтирів на розвиток інклюзивності суспільства потребує підготовка фахівців із інклюзії. Акцент в галузі 01 Освіта на потреби дитини, на її освітню підтримку та розвиток вимагають нових підходів до навчання, виховання та розвитку дітей з особливими освітніми потребами (далі – ООП), що сприяє активізації суспільного запиту на інклюзивну педагогіку – науку (теорію і методику) про освіту дітей в умовах освітньої інклюзії. Інституціональний період розвитку інклюзивної педагогіки як науки сприяє впровадженню інклюзивної освіти на основі науково-теоретичних і методичних досліджень з проблеми інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами; формуванню ставлення до інклюзивної педагогіки як до важливого компонента

фахової підготовки майбутніх педагогів до професійної діяльності в інклюзивному освітньому середовищі; усвідомленню науковою, педагогічною, батьківською спільнотою, суспільством в цілому потреби у формуванні фахової компетентності педагогів загальної і спеціальної освіти у сфері інклюзивного навчання дітей з ООП.

Глобальні світові процеси породжують нові вимоги до компетентностей фахівців в різних країнах. Прогнозування моделі розвитку здобувача ОР «магістр» спеціальної освіти можливо проводити на основі аналізу тенденцій, які спостерігаються у провідній для групи професій галузі 01 Освіта та у контексті дотичних до інклюзії спеціальностей (Соціальна робота, Психологія, Терапія та реабілітація). Тому проблема індивідуалізації підготовки фахівця з інклюзії в сучасних умовах вимагає перш за все зміни психолого-педагогічних засад моделі фахівця та врахування особливостей сучасної університетської освіти, можливостей вибору дисциплін, створення динамічних груп, мережевої форми навчання та студентської мобільності.

Університет має великі можливості в реалізації моделі індивідуального професійного профілю. На ґрунті університетського навчального середовища, яке саморозвивається, виникає принципово нова особливість навчальної дисципліни – вона стає динамічною та багатовимірною. Тому є можливим формування різних варіантів компетентностей на основі особистих інтересів і особливостей, що може бути умовою моделі індивідуального професійного профілю підготовки фахівця [4, с.11-42].

На сьогодні в Україні підготовка здобувачів вищої освіти регулюється Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», нормативно-правовими документами Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України, інших

міністерств та відомств, статутами та розпорядчими документами ЗВО тощо.

Організація підготовки здобувачів вищої освіти, особливо, другого (магістерського) рівня, в умовах реформування освітньої галузі, вимагає забезпечення необхідного рівня якості.

У Законі України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII основною метою вищої освіти встановлено підготовку «... конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [11]. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» метою вищої освіти є здобуття особою високого рівня наукових (творчих, мистецьких) професійних і загальних компетентностей, які необхідні для діяльності за певною спеціальністю чи в певній галузі знань [11]. Нормативно-правове забезпечення вищої освіти наближене до Європейського простору вищої освіти. Місія вищої освіти – забезпечення сталого інноваційного розвитку України через підготовку висококваліфікованих фахівців, створення та поширення знань, формування інтелектуального, соціального та духовного капіталу суспільства, готового до викликів майбутнього [16].

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» одним із основних завдань ЗВО є провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями (ст. 26) [11]. Зазначимо, що відповідно до чинного законодавства «магістр» – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується ВНЗ (науковою установою) у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. То ж акцент зробимо на висвітлення змістових та організаційно-методичних аспектів

професійної підготовки магістрів, що відповідає сьомому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності [11].

Згідно з чинним Законом України «Про вищу освіту» підготовка фахівців здійснюється за освітніми програмами з присвоєнням освітньо-професійного ступеня «магістр» [11] та на основі навчальних планів, робочих навчальних планів, робочих програм навчальних дисциплін (обов'язкового та вибіркового компонентів).

Реалізація таких пріоритетних принципів розвитку вищої освіти в Україні, як: університетська автономія та інституційна спроможність ЗВО; доцільність; партнерство; академічна свобода; професіоналізм; орієнтація на досягнення найвищої якості освіти; орієнтація на поточні та перспективні пріоритети суспільства і національної економіки; збереження надбання; доступність і рівність; орієнтація на всебічний розвиток особистості; зовнішня відкритість; адаптивність; різноманітність; самоорганізація та інші дозволяють максимально гнучко та ефективно реалізувати підготовку майбутніх фахівців в обмежених умовах [16].

Освітні програми відрізняються гнучкістю, модульністю, орієнтацією на розв'язання конкретно-прикладних завдань, передбачають посилення практичної підготовки. З цією метою вони повинні бути насичені вибілковими дисциплінами, тематика яких постійно повинна оновлюватися, а зміст системно переглядатися.

Освітня-професійна програма – система освітніх компонентів на відповідному рівні вищої освіти в межах спеціальності, що визначає

вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою, перелік навчальних дисциплін і логічну послідовність їх вивчення, кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи, необхідних для виконання цієї програми, а також очікувані результати навчання (компетентності), якими повинен оволодіти здобувач відповідного ступеня вищої освіти.

Важливими характеристиками ОПП повинні бути:

- відповідність структури підготовки поточним і перспективним потребам ринку праці;
- відповідність навичок випускників ЗВО потребам роботодавців;
- відповідність змісту та якості вищої освіти актуальним потребам суспільства.

З огляду на це є необхідним інтегрування наукових досліджень та інновацій у навчальні плани й освітні програми другого рівня підготовки, насичення освітнього процесу актуальними для майбутньої професії методиками та технологіями.

Навчальний план є одним із важливих нормативних документів ЗВО, за допомогою якого здійснюється організація освітнього процесу. Він містить у собі розподіл залікових кредитів між дисциплінами, графік освітнього процесу, а також план навчального процесу за семестрами, який визначає перелік та обсяг вивчення навчальних дисциплін, форми проведення навчальних занять та їх обсяг, форми проведення поточного та підсумкового контролю, державної атестації.

Зазначені характеристики ОПП, навчального плану та особливості сучасного стану в Україні зумовлюють оновлення змісту підготовки здобувачів ОР «магістр» відповідно до потреб роботодавців, суспільних вимог, державних наративів та в тих обмежених умовах, що диктує на сьогодні воєнний стан.

Професійна компетентність спеціального педагога у сфері інклюзивного навчання дітей з ООП – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність фахівця успішно провадити професійну діяльність в умовах інклюзивного освітнього середовища; інтегроване поняття, що включає: світоглядні позиції педагога як базисну основу розвитку всіх компонентів професіоналізму, глибоку обізнаність і практичні уміння в галузі інклюзивного навчання і виховання дітей з особливими освітніми потребами, розвинені професійно-значущі якості.

Структурна і змістова складність підготовки фахівців спеціальної освіти до інклюзивного навчання дітей з ООП, актуальність завдання забезпечення якості підготовки таких фахівців обумовлює потребу в зосередженні уваги на розробленні механізмів формування компетентності майбутніх фахівців спеціальної освіти у сфері інклюзивного навчання в освітньому просторі вищого закладу освіти; створенні освітнього середовища професійної підготовки студентів із забезпеченням ефективної практико-орієнтованої складової цього процесу [5].

Безсумнівно, війна наклала руйнівний відбиток на всю економіку України й, зокрема – освіту, але в той же час активізувала потужні мобілізаційні ресурси виживання в обмежених умовах та виконання професійних ролей кожного громадянина. Визначаємо *обмежені умови навчання* як ситуацію, за якої не можливе застосування традиційно усталених форм організації освітнього процесу, а корекція освітнього процесу відбувається в залежності від умов, які впливають на нього: пандемія та карантинні заходи, війна та безпекові вимоги й вважаємо, важливим їх урахування в підготовці майбутніх фахівців [20, с. 61-72.].

Заклади вищої освіти України зазнали значних професійних та організаційних викликів і втрат, а здобувачі та науково-педагогічні

працівники відчули потреби, які певним чином були актуалізовані в умовах війни (необхідність корекції змісту, диференціація форм і методів процесу навчання, оновлення професійних підходів тощо).

Наразі, у професійній підготовці майбутнього фахівця виокремлюється суперечність між суспільними запитами щодо педагогів у галузі спеціальної освіти, здатних розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у відповідній сфері та відсутністю/обмеженістю базової вищої освіти у здобувачів освітнього рівня «магістр»; між запитом суспільства в інтегрованих знаннях щодо інклюзії у фахівців суміжних спеціальностей та їх недостатньою змістовою складовою в нормативній частині навчальних планів. Компенсувати брак необхідних компетенцій можливо завдяки дисциплінам вільного вибору.

Орієнтація освітньої програми 016 «Спеціальна освіта» для здобувачів ОР «магістр», що запроваджена в Миколаївському інституті розвитку людини Університету «Україна», спрямована на набуття кваліфікації фахівця зі спеціальної освіти та має прикладну орієнтацію. Ґрунтується на актуальних наукових та практичних досягненнях у сфері спеціальної педагогіки, інклюзивної педагогіки, спеціальної психології. Акцент робиться на психолого-педагогічній, спеціальній та практичній підготовці фахівців, здатних виконувати складні завдання і розв'язувати проблеми у сфері спеціальної та інклюзивної освіти, розвитку осіб із інтелектуальними порушеннями й розладами мовлення в закладах освіти різного типу.

Оскільки основний фокус освітньої програми «Спеціальна освіта» освітнього рівня «магістр» направлений на професійну підготовку фахівців, здатних розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері спеціальної та інклюзивної освіти, то й освітній процес повинен в собі мати відповідний педагогічний дизайн,

що дозволяє вирішити ці завдання та мотивувати здобувача на подальшу інноваційну професійну діяльність. То ж і акцент курсів, що пропонуються здобувачу освітнього рівня «магістр» має бути зроблено на знаннях, уміннях і практичних навичках у сфері навчання, виховання та розвитку осіб із інтелектуальними порушеннями й розладами мовлення в закладах освіти різного типу із урахуванням психотравмуючих наслідків для осіб, які несе з собою війна.

Об'єктом вивчення за такої освітньої програми постають: корекційно-розвивальний та реабілітаційний процеси; способи організації ефективної взаємодії учасників освітнього процесу, зумовлені закономірностями та особливостями змісту корекційно-педагогічної діяльності; організація спеціальної та інклюзивної освіти; організація і забезпечення освітнього процесу в закладах вищої освіти з підготовки фахівців для системи спеціальної та інклюзивної освіти. Більшість із них реалізуються завдяки нормативній частині програми, але велику роль у формування професійних компетентностей відіграють дисципліни вільного вибору здобувачів, які спрямовані на забезпечення загальних і спеціальних (професійних) компетенцій за спеціальністю.

Відповідно до частини 15 ст. 62 Закону України «Про вищу освіту» [11] особи, які навчаються у закладах вищої освіти, мають право на вибір навчальних дисциплін у межах, передбачених відповідною освітньою програмою та навчальним планом, в обсязі, що становить не менш як 25 відсотків загальної кількості кредитів ЄКТС, передбачених для даного рівня вищої освіти (для магістерського рівня освіти – не менше 25 кредитів ЄКТС (27,8% навчального часу здобувачів), 10 з яких припадає на загальну підготовку, а 15 – на цикл професійної підготовки.

Освітні компоненти вільного вибору обираються здобувачем вищої освіти із загальноуніверситетського каталогу вибіркового

дисциплін, який систематично оновлюється та знаходиться у вільному доступі [2].

Розподіл вибірових навчальних дисциплін за курсами та семестрами здійснюється з урахуванням структурно-логічної схеми послідовності вивчення нормативних навчальних дисциплін.

Навчальні дисципліни вільного вибору студентів вводяться до робочих навчальних планів освітньої програми та індивідуальних навчальних планів студента з метою: створення умов для формування індивідуальної траєкторії особистісного розвитку студента; урахування особистих прагнень та уподобань студентів щодо своєї майбутньої професійної діяльності; набуття студентом спеціальних компетентностей, що відповідають освітній траєкторії студента; забезпечення можливостей поглибленого вивчення навчальних курсів, що не входять до обов'язкової частини підготовки фахівця; урахування змін нормативних, суспільних, спеціальних, а також – змінних умов професійної діяльності.

Перелік навчальних дисциплін вибіркової частини формується на підставі пропозицій кафедр ЗВО, які забезпечують професійну підготовку за освітньою програмою, відповідно до чинних нормативних вимог, умов розвитку професійної діяльності, запитів усіх стейкхолдерів ОП, за умов наявності на кафедрі необхідного науково-педагогічного потенціалу, методичного забезпечення та можливостей оперативного регулювання обсягів вибору студентами навчальних дисциплін.

Результати підсумкових атестацій у Миколаївському інституті розвитку людини Університету «Україна» свідчать, що завдяки опануванню дисциплінами вільного вибору майбутні магістри зі спеціальної освіти набувають здатності:

- обґрунтовувати власне бачення шляхів розв'язання наявних проблем у сфері освіти осіб із ООП;

- провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань, створення нових та удосконалення традиційних технологій;

- розробляти та впроваджувати інноваційні методики і технології корекційно-розвивальної роботи з особами з ООП, генерувати нові ідеї для удосконалення навчання, виховання, розвитку та соціалізації цих осіб;

- добирати та застосовувати ефективні методики комплексного оцінювання розвитку дітей, рефлексувати та критично аналізувати достовірність одержаних результатів оцінювання, визначати на основі їх інтерпретації ООП дітей та рівень освітньої підтримки;

- аргументувати, планувати та надавати психолого-педагогічні та корекційно-розвиткові послуги (допомогу) відповідно до рівня функціонування, обмеження життєдіяльності та розвитку дитини з ООП, забезпечувати ефективність власних дій;

- встановлювати ефективну взаємодію з батьками, колегами, фахівцями, різними соціальними інституціями з метою забезпечення якості спеціальної та інклюзивної освіти на засадах партнерства;

- робити фаховий внесок до професійних знань і практики та оцінювання результатів діяльності команди у сфері психолого-педагогічного супроводу дітей із ООП в інклюзивному освітньому середовищі;

- приймати ефективні рішення з питань спеціальної та інклюзивної освіти, у тому числі у складних і непередбачуваних умовах, прогнозувати їх розвиток;

- здійснювати управління складною діяльністю у сфері спеціальної та інклюзивної освіти та в ширших контекстах, розробляти плани і заходи з їх реалізації, забезпечувати якість освіти, оцінювати ефективність і результативність діяльності;

- організовувати та здійснювати методичний супровід процесу навчання, виховання й розвитку дітей із ООП в умовах спеціальних закладів освіти та інклюзивного освітнього середовища;

- розробляти та реалізовувати заходи зі створення безпечного і здоров'язбережувального освітнього середовища, забезпечувати його якість та ефективність освітнього процесу з урахуванням ООП, можливостей та здібностей дітей;

- створювати та реалізовувати наукові розробки та/або освітні проекти, спрямовані на підвищення якості організації освітнього середовища для дітей із ООП.

Отже, формування професійних компетенцій здобувачів вищої освіти ОР «магістр» щодо інклюзії в обмежених умовах засобами вибіркового дисциплін розглядаємо як важливий компонент їхньої професійної підготовки, що бере до уваги потреби здобувача в отриманні поглибленої навчальної інформації про особливості майбутньої сфери діяльності в конкретних вимогах, забезпечує його орієнтацію на пріоритетні складові розвитку професії та має на меті врахування мотивів, окремих дій щодо вирішення професійно орієнтованих завдань в актуальних умовах.

Визнаємо, що система ступеневої вищої освіти є важливим напрямком оптимізації підготовки нової генерації фахівців, максимального задоволення освітніх потреб особистості й суспільства, диференціації професійної підготовки, входження нашої країни у світовий освітнянський простір. Втрата її структурно-логічної схеми підготовки та вступ на ОР «магістр» без відповідної базової підготовки позбавляє майбутніх фахівців вкрай необхідних базових знань, компенсувати які на цьому етапі підготовки спроможні лише дисципліни вільного вибору. А ефективність професійної складової змісту професійної підготовки фахівців прямо залежить від

педагогічного дизайну курсів, що в свою чергу спрямоване на принципову зміну освітніх пріоритетів у напрямку становлення особистості здобувача як суб'єкта власного розвитку.

Основні пріоритети підготовки відповідного фахівця лежать у площині педагогічної інноватики, генеруванні ідей, підходів, нестандартних рішень. Такий підхід спонукає поставити в центр навчання здобувача більш широкий спектр дисциплін вільного вибору та їх привабливий педагогічний дизайн, що мотивує до визначення їх пріоритетності.

Системоутворюючим стрижнем інноваційних процесів у професійній підготовці є компетентнісний та особистісно-орієнтований підходи, відповідно до яких із позиції вибору компетенцій в логіці впровадження інновацій в підготовку фахівців потрібно виокремити важливі для здобувача зміст і методи навчання на основі виділення модулів як системно представленої інформації та оформлення їх освітніми кредитами як одиницями вимірювання навчального навантаження, необхідного для здобуття визначених результатів навчання.

І якщо освітній дизайн ставить за мету процес проектування та створення ефективних та привабливих рішень для освіти й продукується, для прикладу – у вигляді освітніх програм, то педагогічний дизайн дисципліни виявляється у спроможності автора (викладача) донести здобувачу цікавий і змістовий контент можливих професійних компетенцій, необхідних для набуття майбутньому фахівцю.

Застосовуємо нові підходи до моделювання на прикладі дисципліни вільного вибору ОПП «016 Спеціальна освіта» ОР «магістр» **«Організаційно-методична діяльність інклюзивно-ресурсних центрів».**

Мета дисципліни: сприяти набуттю здобувачами поглиблених теоретичних та практичних знань, умінь, навичок за спеціальністю 016 «Спеціальна освіта», загальних засад методології наукової та майбутньої професійної діяльності в інклюзивно-ресурсних центрах (далі – ІРЦ) задля ефективного виконання завдань інноваційного характеру другого (магістерського) рівня професійної діяльності.

Навчальна дисципліна вільного вибору студентів «Організаційно-методична діяльність інклюзивно-ресурсних центрів» побудована на основі компетентнісного та особистісно-орієнтованого підходів, що дозволяє врахувати власний когнітивний та творчий ресурс здобувача та націлити його на «ситуацію успіху» у роботі з особами з ООП. Зміст дисципліни спрямований на актуальні положення та результати сучасних наукових досліджень у сфері спеціальної (корекційної) освіти, зокрема – ІРЦ. Навчання реалізується у групах в умовах поєднання практичної та теоретичної підготовки максимально наближеними до кадрового складу та функціоналу ІРЦ з використанням методів ділової гри, моделювання реальної ситуації посадових обов'язків, використання психологічних ігор для навчання професійному спілкуванню та застосування інтерактивних прийомів для розвитку професійного діалогічного мовлення майбутніх фахівців. На практичних заняттях організуються парна і групова робота, застосовуються дослідницькі проекти, йде робота з діловими документами та різними джерелами інформації, моделюються проблемні ситуації, штучно використовуються умови невизначеності, використовуються творчі роботи.

Програма дисципліни спрямована на підготовку майбутніх фахівців-працівників ІРЦ (керівників (директорів) ІРЦ; керівників (завідувачів) ресурсного центру підтримки інклюзивної освіти; вчителів з корекційної освіти; вчителів-дефектологів; вчителів-логопедів; вчителів-реабілітологів; методистів (з інклюзивного

навчання/спеціальної освіти), методистів центрів підтримки інклюзивної освіти; логопедів; викладачів ЗВО із відповідного фаху), які зможуть нестандартно мислити; оперувати сучасними документами, що формують діяльність ІРЦ; самостійно керуватися основами сучасних наукових знань із фаху з метою їх практичного застосування; здатні розв'язувати складні задачі інноваційного характеру у сфері спеціальної та інклюзивної освіти, пов'язані з функціональною діяльністю ІРЦ та розвитком інклюзивної освіти в Україні.

Це будуть фахівці, які розумітимуть важливість власної професійної діяльності в долі своєї країни та в контексті цінності інклюзії в світі, відчуватимуть відповідальність за результати своєї праці, вбачатимуть місце й перспективи саморозвитку та розвитку інших у контексті професійної діяльності. Здобувачі суміжних спеціальностей, якщо виберуть дану дисципліну, матимуть сформовані знання щодо діяльності ІРЦ.

Курс знайомить майбутніх фахівців з нормативною основою організації діяльності ІРЦ, їх функціональною діяльністю, послугами, які надають фахівці закладу; вчить командній роботі; розвиває навички інноваційної діяльності з метою отримання нових знань та прийняття ефективних рішень; формує здатності здійснювати управління складною діяльністю у сфері спеціальної та інклюзивної освіти, розробляти плани і заходи з їх реалізації, забезпечувати якість освіти, оцінювати ефективність і результативність діяльності, організовувати та здійснювати методичний й консультативний супровід процесу навчання, виховання й розвитку дітей із особливими освітніми потребами в умовах спеціальних закладів освіти та інклюзивного освітнього середовища.

Програма розроблена на основі наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних педагогів, методистів, із урахуванням сучасного

нормативно-правового поля галузі освіти тощо. Особливістю курсу є те, що курс «Організаційно-методична діяльність інклюзивно-ресурсних центрів» розглядається як вибіркова дисципліна у циклі фахової підготовки і націлює на предметну область кваліфікації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Організаційно-методична діяльність інклюзивно-ресурсних центрів» є нормативні документи, закономірності, принципи, організаційно-методичний зміст діяльності ІРЦ.

Знання, отримані здобувачами в рамках даної навчальної дисципліни, тісно пов'язані з усіма фаховими дисциплінами і дозволяють предметно ознайомитися з функціональними особливостями та діяльністю одного із важливих суб'єктів інклюзивного освітнього простору – ІРЦ.

Педагогічний дизайн курсу складається з навчальної, робочої програми, силабусу, змісту лекцій та презентацій до них, практичних занять та методичних рекомендацій для здобувачів для їх виконання, навчальних відео, дорожньої карти дисципліни, що містить два змістових модулі:

Змістовий модуль 1. Роль та значення ІРЦ в системі інклюзивної освіти

Тема 1. Законодавчо-нормативна основа діяльності ІРЦ.

Тема 2. Функціональна діяльність ІРЦ.

Тема 3. Комплексна оцінка розвитку дитини в ІРЦ.

Тема 4. Психолого-педагогічні та корекційно-розвиткові послуги.

Тема 5. Консультативно-методична допомога вчителям і вихователям з питань організації інклюзивного навчання.

Тема 6. Участь у команді психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП.

Тема 7. Обласний ресурсний центр підтримки інклюзивної освіти. Нормативна діяльність, мета, завдання, функціонал.

Змістовий модуль 2. Сучасні практичні ресурси ІРЦ.

Тема 8. Дорожня карта зі створення інклюзивно-ресурсних центрів.

Тема 9. Інноваційні технології в роботі ІРЦ.

Тема 10. Кращий досвід працівників ІРЦ Миколаївської області.

Тема 11. Розробка рекомендацій щодо освітньої програми для дитини з особливими освітніми потребами.

Тема 12. Психолого-педагогічні техніки допомоги батькам (законним представникам) дітей з особливими освітніми потребами.

Акцентуємо, що саме практико-орієнтований підхід до проведення навчальних занять для цільової аудиторії сприяє усвідомленню не лише необхідності конкретних професійних дій, а й сприяє розумінню ситуації, яка складається у відповідних установах, закладах в цілому [14].

Висновки. Викладене, дає підґрунтя для низки теоретичних умовиводів. 1. Узагальнення досвіду підготовки ОР «магістр» зі спеціальностей, пов'язаних із інклюзією («Спеціальна освіта», «Психологія», «Соціальна робота», «Терапія та реабілітація» тощо) у Миколаївському інституті розвитку людини Університету «Україна» виявило актуальність подальшої інноваційної діяльності з підготовки фахівців для вітчизняної системи освіти, які будуть здатні розуміти важливість власної професійної діяльності в долі своєї країни та в контексті цінності інклюзії в світі, відчуватимуть відповідальність за результати своєї праці, вбачатимуть місце й перспективи саморозвитку та розвитку інших у контексті професійної діяльності. Запити держави, пропозиції стейкхолдерів, потреби освітянської спільноти спонукали до оновлення підходів професійної підготовки магістрів у галузі освіти з акцентом на педагогічному дизайні дисциплін вільного вибору.

2. У процесі розроблення навчального плану й освітньо-професійної програми з підготовки магістрів за спеціальністю 01 «Спеціальна освіта» було враховано актуальний перелік навчальних

дисциплін, які опановуватимуть студенти магістратури, практичну підготовку, науково-дослідницьку роботу, заходи поточного й підсумкового контролю й що важливо інноваційний характер змісту дисциплін вибіркового компоненту. Під час розроблення програми було змодельовано підходи до організації освітнього процесу на засадах компетентнісного, особистісно-орієнтованого, практико-орієнтованого підходів із застосуванням інноваційних технологій.

3. Детальний опис програмних компетентностей ОПП «Спеціальна освіта» дав змогу встановити чіткий зв'язок визначених компетентностей з навчальним планом та змодельувати варіативну навчальну дисципліну «Організаційно-методична діяльність інклюзивно-ресурсних центрів».

Здійснене дослідження є лише спробою окреслити вихідні позиції освітнього процесу з професійної підготовки майбутніх магістрів у контексті посиленої уваги до формування/оновлення тематики і змісту дисциплін вибіркового компоненту освітніх програм. Актуальними є подальший пошук важливих та цікавих для майбутніх магістрів із інклюзії курсів вибіркової складової освітнього процесу ЗВО, що визначено як перспективні напрями майбутніх наукових розвідок автора.

Список використаних джерел:

1. Бобрицька В. І. Професійна підготовка магістрів у галузі освіти в Україні: виклики, проблеми, знахідки. URL: <file:///C:/Users/Анна/Downloads/alexi,+Бобрицька.PDF.pdf> (дата звернення: 20.02.2024)

2. Дисципліни вільного вибору. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» URL: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Organizaciya_navch_proc/Vibir_disciplin/Katalog_vibirkovih_disciplin.xls (дата звернення: 28.03.2024)

3. Євтух М., Яшник С. Інноваційна спрямованість педагогічної діяльності. Вища освіта України: ризики, сподівання, успіхи. Київ, 2015. С. 91–131.

4. Лещинський О. П. Модель формування індивідуального професійного профілю фахівця в умовах інтеграції у світовий освітній простір. Неперервна професійна підготовка фахівців в умовах формування спільного європейського освітнього простору: монографія / за редакцією С.П. Архипової, О.П. Лещинського. Черкаси, 2020. 335 с.

5. Мартинчук О. В. Концепція підготовки майбутніх фахівців у галузі спеціальної освіти до професійної діяльності в інклюзивному освітньому середовищі. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/26040/6/0_Martynchuk_Znpkhist_2018_1_IL.pdf (дата звернення: 25.03.2024)

6. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти: стан, проблеми, перспективи URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/320>.

7. Неперервна професійна підготовка фахівців в умовах формування спільного європейського освітнього простору: монографія / за ред. С. П. Архипової, О. П. Лещинського. Черкаси: ЧНУ, 2020. 335 с.

8. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. / заг. редакція: С. Шкарлет, Київ. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (дата звернення: 20.03.2024)

9. Освіта в умовах воєнного стану. URL: <https://emergency.mon.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2024)

10. Про введення воєнного стану в Україні: указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL:

<https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 20.03.2024)

11. Про вищу освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 28.03.2024)

12. Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану: наказ Міністерства освіти і науки України від 07.03.2022 № 235. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-22#Text> (дата звернення: 20.03.2024)

13. Про функціонування галузі освіти в умовах воєнного стану : лист Міністерства освіти і науки України від 01.03.2022 № 1/3315-22. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (дата звернення: 20.03.2024)

14. Професійна підготовка фахівців у вимірі нових освітніх реалій: український і зарубіжний досвід: монографія. Івано-Франківськ: НАІР, 2019. 340 с.

15. Старєва А. М. Особливості навчання дисципліни «дидактика вищої школи» на непедагогічних спеціальностях. *Вісник Університету «Україна»*. 2019. № 2 (23). С. 334–343.

16. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/strategichnij-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku> (дата звернення: 20.03.2024)

17. Терентьєва Н. О. Розвиток університетської освіти України періоду незалежності: інтеграційний та акмеологічний напрями. Сучасні

акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. 2016. С. 497–520.

18. Шеремет М. К. Основні тенденції модернізації підготовки корекційних педагогів в умовах реформування освітньої галузі. *Логопедія: наук.-метод. журн.* 2011. № 1. С. 3–5.

19. Шеремет М. К., Супрун Д. М. Професійна підготовка фахівців спеціальної освіти в умовах сьогодення. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/720532/1/Професійна%20підготовка%20фахівців%20спеціальної%20освіти%20в%20умовах%20сьогодення-С.%206-10.pdf> (дата звернення: 20.03.2024).

20. Staryeva A. Organization of the work of the team of psychological and pedagogical support of a child with special educational needs in limited conditions. *Higher education of Ukraine in the Context of integration into the European educational space.* 2022. №2. Volume I (90). 247 p. (Education.UA) P. 61–72.

3.2. Deontological competence of socio-economic workers in the context of integration and inclusion: content and psychological and pedagogical principles of formation

Деонтологічна компетентність працівників соціономічної сфери в умовах інтеграції та інклюзії: зміст та психолого-педагогічні засади формування

В умовах посилення інтегративних процесів в освіті, її модернізації та входження до світового освітнього простору зумовлюється потреба формування деонтологічної готовності та, відповідно, компетентності фахівців соціономічної сфери до роботи в умовах інклюзивної освіти дітей з особливими освітніми потребами та інтеграції осіб з обмеженими можливостями у систему якомога повноцінного соціального функціонування.

У Конвенції ООН про права дитини 20 листопада 1989 р. (п. 1 ст. 23.) «дитина має вести повноцінне і достойне життя в умовах, які забезпечують її гідність, сприяють почуттю впевненості в собі і полегшують її активну участь у житті суспільства» [9]. Конституція України підкреслює, що «усі люди є вільні у своїй гідності та правах» та наголошує, що «держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти у державних і комунальних закладах освіти» (ст. 53) та наголошує про рівність прав і неприпустимість їх обмежень за різними ознаками (ст. 24) [8]. У Законі України «Про освіту» (ст. 3, 6, 19, 20 та ін.) гарантуються рівні права всіх дітей незалежно від походження, статі, раси, національності, мови, віросповідання, соціального стану, місця проживання, стану здоров'я та інших обставин. Здобуття ними освіти має забезпечуватися на всіх рівнях з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів [13]. Таким чином, право

дітей з особливими освітніми потребами на здобуття якісної освіти закріплено законодавством України.

Поряд із необхідністю упровадження інклюзивного підходу в систему вітчизняної освіти на всіх рівнях і у всіх закладах освіти однією з важливих проблем сьогодення є проблема підготовки висококваліфікованих працівників соціономічної сфери, здатних до етико-професійної взаємодії з дітьми з ООП відповідно до деонтологічних засад свого фаху та професійних обов'язків. Дійсно, саме від фахівця, від його майстерності, готовності до професійної діяльності згідно з деонтологічними вимогами до її виконання, зокрема деонтологічної готовності та, відповідно, компетентності, залежить не лише рівень досягнення корекційно-реабілітаційних цілей, а й ступінь інтеграції й функціонування дітей та вже дорослих осіб з особливими потребами в суспільстві.

Будь-яка освіта, у тому числі й інклюзивна вимагає підготовки відповідно до сучасних вимог компетентного, високоморального, висококваліфікованого фахівця – педагога, психолога, соціального педагога або працівника, який володіє високим рівнем загальних компетенцій у сфері інклюзивної освіти та професійних щодо дотримання деонтологічних норм їх реалізації.

Актуальність їхнього формування у фахівців соціономічної сфери зумовлюється такими протиріччями між:

1) необхідністю включення якомога більшої кількості учнів з особливими освітніми потребами в середовище масового закладу освіти та браком кваліфікованих фахівців для реалізації інклюзивної освіти з вимогами деонтології та професійної етики до них;

2) вимогами, що висуваються до рівня деонтологічної компетентності майбутніх фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти та інтеграції осіб з обмеженими можливостями в суспільство, і

недостатньою розробленістю теоретико-методологічних підходів її формування під час освітнього процесу закладу вищої освіти;

3) необхідністю формування деонтологічної компетентності фахівців соціономічної сфери у галузі інклюзії та інтеграції осіб з ООП та відсутністю розуміння необхідності в свідомості фахівців даного утворення як чинника успішної професійної діяльності та досягнення корекційно-реабілітаційних цілей.

Метою даної наукової праці є розкриття змісту та психолого-педагогічних засад формування деонтологічної компетентності працівників соціономічної сфери в умовах інклюзивної освіти дітей з особливими освітніми потребами та інтеграції осіб з функціональними обмеженнями.

Концептуальні засади розвитку теорії та практики інклюзивної освіти, можливостей реабілітації та соціалізації дітей з особливими освітніми потребами шляхом залучення до системи масових закладів освіти дістали відображення в низці наукових праць вітчизняних дослідників і вчених (Т. Боднар, А. Василюк, С. Єфімова, Т. Євтухова, А. Колупаєва, В. Ляшенко, Ю. Найда, О. Тараненко, К. Островська, Л. Савчук, В. Синьов, М. Швед та ін.).

Найменш розробленими є питання педагогічної деонтології, що представлені у працях М. Васильової, Ю. Шевченко, та зокрема в інклюзії (О. Акімової, М. Заміщак, Л. Оліярник та ін.). Аналіз джерел засвідчує малодослідженість порушеної проблеми формування деонтологічної компетентності соціономічних фахівців, у тому числі майбутніх, для роботи в умовах інклюзивної освіти та інтеграції осіб з обмеженими можливостями, що актуалізує подальші наукові розвідки.

Відповідно до Закону України «Про освіту» (2017), інклюзивне навчання – це система освітніх послуг, що забезпечує реалізацію права на освіту осіб з особливими освітніми потребами, а також їх соціалізацію

та інтеграцію в суспільство. Психолого-педагогічна, корекційно-розвиткова та інша допомога особам з особливими освітніми потребами в системі освіти надається у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, з урахуванням їхніх потреб, визначених в індивідуальній програмі розвитку особи з особливими освітніми потребами [13, ст. 23]. Інклюзія дає змогу дитині з ООП рівноправно брати участь в оточені однолітків та функціонувати у соціумі без обмежень. Це визнання рівності всіх дітей, осіб з обмеженими можливостями у системі освіти та соціальній взаємодії в суспільстві.

В основу інклюзивної освіти покладено ідеологію, що виключає будь-яку дискримінацію, яка забезпечує рівне ставлення до всіх людей, але створює особливі умови для дітей, які мають освітні потреби, щоб вони не відчували себе обмеженими.

У процесі підготовки майбутніх фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти або інтеграції осіб з інвалідністю у соціум необхідним є зміщення акцентів з медичної моделі на соціальну, засвоєння інформації про різноманітність учнів з погляду ступеня їхнього здоров'я, їхнього взаємозв'язку з оточенням і необхідності адаптації довкілля, а не з погляду патології та їхньої відмінності від інших дітей.

Необхідно зазначити, що терміни «аномальні діти», «діти з відхиленнями в розвитку», «діти з порушеннями в розвитку», які були у вжитку у минулому столітті, нині є неприйнятними, оскільки наголошують на неповноцінності цих дітей та вадах. Їм на заміну прийшли терміни «особливі діти», «діти з особливими освітніми потребами», що акцентують увагу не на вадах та обмеженнях, а на потребі в особливих умовах, середовищі і ставленні до них.

Підкреслимо, що терміни «діти з ООП» і «діти з інвалідністю» є два різні терміни і їх не можна взаємозамінювати, оскільки не кожна дитина

з вадами та інвалідністю безпосередньо має особливі освітні потреби. У даному розділі монографії ми дотримуємося терміну «діти з особливими освітніми потребами», який є ширшим за значенням терміном, оскільки особливі освітні потреби можуть бути зумовлені і соціокультурними чинниками, і особливостями психофізичного розвитку.

Так, відповідно Закону України «Про освіту» (2017) дитина з ООП – це особа, яка потребує додаткової постійної чи тимчасової підтримки в освітньому процесі з метою забезпечення її права на освіту [13].

Найефективнішим засобом створення й забезпечення рівних можливостей таких дітей сьогодні є Інклюзивна освіта. Її часто протиставляють спеціальній корекційній освіті як такій, що сприяє депривації, ізоляції або сегрегації учнів.

Низка сучасних дослідників стверджують, що після спеціального освітнього закладу, особливо, інтернатного типу, дитина важко соціалізується в суспільстві, унеможлиблюються її життєві шанси на успішну інтеграцію в соціум.

Однак, за нашим переконанням, некоректно протиставляти систему спеціальної (корекційної) та інклюзивної освіти. Це дві необхідні й важливі системи впливу на дитину, які можуть успішно доповнювати одна одну та взаємодіяти разом. Адже, спеціальна освіта виконує соціально-захисну та корекційну функцію, забезпечує державну підтримку та уможлиблює реабілітацію дітей із тяжкими обмеженнями життєдіяльності та їхніх сімей.

Інклюзивна освіта на противагу спеціальній покликана розв'язати проблему соціальної інтеграції в суспільство дітей з особливими освітніми потребами.

Проте, для ефективною практичною реалізації завдань інклюзивної освіти необхідно розв'язати низку проблем та перелічених вище протиріч, зокрема, вирішити проблему неготовності фахівців

соціономічної сфери до здійснення своєї професійної діяльності в умовах інклюзії дітей та інтеграції осіб з освітніми потребами в суспільство.

Надзвичайно важливою умовою створення та забезпечення ефективної системи інклюзивної освіти та успішної взаємодії фахівців з дітьми з особливими потребами та дорослими з інвалідністю є наявність деонтологічної культури та етики, яка сприяє розвитку розв'язанню поставлених професійних завдань.

Їхня підготовка до роботи в умовах інклюзивної освіти передбачає формування готовності фахівців (педагогів, психологів, соціальних працівників і соціальних педагогів) до взаємодії з учнями з інвалідністю або особливими освітніми потребами, зумовленими варіативністю соціальних обмежень та проблем, що вимагає сформованої моральної основи для роботи з такою різноманітністю контингенту учнів. Тому вважаємо вкрай необхідною та актуальною підготовку майбутніх соціономічних фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти та інтеграції, зокрема, деонтологічну підготовку або формування їхньої деонтологічної компетентності.

Формування професійної готовності до роботи в умовах інклюзивної освіти, зокрема деонтологічної компетентності, видається актуальним напрямом у підготовці, у першу чергу, педагогічних працівників.

Насамперед, треба зауважити, що успішне функціонування інклюзивної освіти пов'язане зі змінами на ціннісному, моральному та етичному рівнях. В інклюзивній школі мають бути свої, особливі фахівці – носії гуманістичних цінностей дитиноцентризму та ідеалів інклюзивної культури, які зможуть підготувати кожного учня до включення його в усі сфери суспільного життя. Їм доведеться засвоїти нові технології міжособистісної взаємодії, навчитися взаємодіяти з

різними фахівцями і враховувати їхні позиції, спільно і довготривало діяти, враховуючи можливості та інтереси дитини.

Педагог інклюзивного закладу є зразком доброзичливості, гарантом безпеки та безумовного прийняття дитини, носієм культури й моральних цінностей. Одже підготовка сучасного педагогічного працівника, здатного упровадити інклюзивний підхід в освіті, виявляється надскладнішим завданням вищої школи. Саме тому в системі як інклюзивної освіти, так й інтеграції дітей у суспільне життя важливого значення набуває їхня деонтологічна компетентність. Тому підготовка педагогічних кадрів, як й інших фахівців соціономічних професій до роботи в умовах інклюзії та інтеграції має включати основи професійної деонтології.

Термін «деонтологія» вперше був уведений на початку XIX століття англійським філософом, соціологом, юристом й одним із засновників Лондонського університету Єремією Бентамом (1748-1832) для позначення вчення до професійних етичних норм. Цей термін походить від грецьких слів, що у перекладі означають «деонтос» – обов'язок та «логос» – вчення, тобто деонтологія є вченням, наукою про належну поведінку. Єремія (Jeremy) Бентам відомий також своїм обґрунтуванням етичного ідеалу («найбільше щастя найбільшій кількості людей») та утилітаризму з позицій користі людини та її оцінювання відповідно до того, яку вигоду вона приносить суспільству.

В «Українському педагогічному словнику» за ред. С. Гончаренка деонтологія розділ етики, що розглядає проблеми обов'язку, сферу належного (того, що повинно бути), всі форми моральних вимог та їх співвідношення [5].

Однією з перших професійних деонтологій була медична, оскільки саме в цій сфері гостро стоїть питання щодо професійної поведінки медичних працівників. Так, Гіпократ одним із перших сформулював

обов'язки лікаря перед пацієнтом у відомій «Клятві». Систематизовані ним правила медичної етики актуальні й до сьогодні. Згодом сформульовані принципи деонтології в медицині знайшли своє відображення у різних галузях соціономічних професій, таких як юридична, журналістська, управлінська та, насамперед, педагогічна.

Деонтологія науково обґрунтовує необхідність свідомого підпорядкування власних інтересів потребам суспільства в гармонійному поєднанні особистого і суспільного, визначає форми професійної моралі, виконання громадянського обов'язку в конкретній суспільній галузі життєдіяльності [15, с. 6].

Таким чином, поняття деонтології рівною мірою може бути застосовано до будь-якої сфери професійної діяльності системи «людина-людина» (лікар і пацієнт, суддя і підсудний, педагог і учень, соціальний працівник, психолог – клієнт), де є відношення залежності та впливу на результат взаємодії компетентності фахівця, професійної культури, порядності та його людських якостей.

Деонтологія відповідно до притаманному різним соціономічним професіям змісту діяльності має своє специфічне трактування:

- педагогічна деонтологія – наука про поведінку педагога відповідно до професійного обов'язку;
- медична деонтологія, що комплексно досліджує сукупність принципів поведінки, професійних прийомів спілкування лікаря зі здоровою або хворою людиною, що звернулася до нього;
- психологічна деонтологія, що вивчає етичні аспекти взаємодії «той, хто допомагає – той, хто приймає допомогу» та психологічні особистісні механізми, що забезпечують моральну надійність фахівців, формують професійні компетенції;
- соціальна деонтологія, що вивчає професійно-етичні норми і принципи поведінки й діяльності соціального працівника;

- юридична деонтологія, що є галуззю юридичної науки й узагальнює систему знань про кодекс професійної поведінки юриста;
- журналістська деонтологія, як «система вимог, норм, принципів належної професійної поведінки журналіста [15, с. 8].

Всі ці галузі соціономічних професій так чи інакше можуть стосуватися роботи з особами з інвалідністю або інклюзії в системі надання освітніх послуг дітям з ООП. Проте у цьому розділі монографії з причин обмеженості можливостей розкриття заявленої проблеми крізь призму кожної соціономічної професії акцентувати увагу будемо на педагогічній, як базовій на шляху становлення особистості дитини з ООП та ключовій у питаннях інклюзивної освіти та інтеграції дітей крізь навчання та розвиток в суспільство.

Змістом педагогічної деонтології є система морально-етичних норм і принципів, необхідних учителеві для виконання своїх професійних обов'язків [11, с. 64].

Отже, педагогічна деонтологія як частина професійної етики включає як основну категорію поняття обов'язку і визначає його як моральну форму усвідомлення необхідності дії. Обов'язок – це певне коло професійних і суспільних зобов'язань, та виконання своїх обов'язків, що склалися на основі професійних або суспільних відносин. Щоб правильно виконати обов'язок, його необхідно правильно усвідомлювати, і тільки у такому випадку у людини з'являється потреба у його обґрунтованому виконанні. Обов'язок усвідомлюється людиною як внутрішньо спонукання. Тобто обов'язок є усвідомленням людиною необхідності виконання того, що пропонується їй моральним ідеалом.

У понятті професійного обов'язку входять службові обов'язки. Їх усвідомлення спонукає фахівця ставитися до своєї справи з підвищеною відповідальністю та повною самовіддачею. Обов'язок є необхідністю вчинення вчинку не з примусу, а з доброї волі, свідомо. Поняття

обов'язку включає в себе й усвідомлення своєї відповідальності перед собою, перед іншими людьми, перед суспільством загалом. Належне ставлення проявляється у виконанні своїх професійних обов'язків не формально, а найоптимальнішим у даній ситуації способом. «У цьому понятті концентруються уявлення про сукупність принципів і моральних розпоряджень, що ставляться суспільством до особистості вчителя, а також виконання ним професійних обов'язків» [11, с.67]. Становлення почуття обов'язку відбувається у міру дорослішання людини, коли вимоги, що пред'явлені до неї суспільством, усвідомлюються і переходять у власні переконання.

Усвідомлювати означає поводитися зі знанням справи, свідомо. За допомогою свідомості людина пізнає, сприймає навколишній світ, орієнтується в ньому, організовуючи свою життєдіяльність.

Щодо педагога як представника сфери соціономічних професій, то професійний педагогічний обов'язок є системою моральних вимог до педагога, вчителя, які зумовлюють ефективне здійснення ним своєї професійної діяльності.

Педагогічний обов'язок – це сукупність вимог до вчителя, висунутих суспільством, колективом та професійною групою, дотримання яких стає його внутрішнім переконанням.

Будь-яка професійна діяльність із сфери взаємодії з людьми, будь-то педагогічна, виховна, реабілітаційна, діяльність у галузі соціального захисту й супровіду клієнтів має ґрунтуватися на принципах професійної деонтології. Важливе місце у її формуванні посідають моральні правила і норми, а також професійна свідомість фахівця. мораль є предметом вивчення етики, яка не створює норми, принципи й правила поведінки людини, а вивчає теоретично узагальнює, систематизує і прагне обґрунтувати єдині моральні норми, цінності та ідеали, з'ясовує зміст професійного обов'язку [15, с. 18].

Ця властивість моралі робить її необхідною складовою будь-якої професійної діяльності, особливо педагогічної та соціальної в системі інклюзії дітей з ООП та інтеграції осіб з інвалідністю в суспільство.

Вимоги до вчителя, реабілітолога або соціального працівника, до ефективності їхньої професійної діяльності, які зростають сьогодні на тлі актуалізації проблеми упровадження інтеграційного та інклюзивного підходів, свідчать про необхідність постійного вдосконалення їхньої професійної підготовки в системі вищої освіти і, зокрема, спеціального розроблення проблем педагогічної етики та професійної деонтології інклюзивної освіти.

Отже, деонтологія інклюзивної освіти є «розділом педагогічної деонтології про моральні вимоги, норми, принципи і правила поведінки, що визначають особливості взаємодії суб'єктів інклюзивної освіти [11, с. 65].

У функціонуванні системи інклюзивної освіти загалом, і зокрема, у забезпеченні ефективного освітнього середовища, успішної взаємодії учнів, вчителів, психолога і батьків величезне значення має підготовка фахівця, зокрема деонтологічна. Вона є складовим компонентом цілісного освітнього процесу у закладі вищої освіти, яка спрямована на формування почуття професійного обов'язку в майбутніх фахівців та засвоєння практичних навичок його втілення в професійну діяльність.

Безумовно, від якості підготовки педагогічних кадрів та інших членів команди до роботи в умовах інклюзивної освіти залежить ефективна реалізація інклюзивної практики. Особливого значення тут набуває духовно-моральний, деонтологічний аспект професійної підготовки майбутніх педагогів, психологів або фахівців-реабілітологів до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами.

Для визначення сутності деонтологічна компетентність майбутніх фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти насамперед необхідно

розглянути поняття «професійна готовність педагога (психолога, соціального працівника)» як базового поняття проблеми нашого дослідження.

У психолого-педагогічній літературі термін «готовність» має доволі широку інтерпретацію, проте він не має однозначного трактування. Виокремимо декілька підходів до визначення поняття «готовність до професійної діяльності».

Взагалі, готовність до будь-яких дій визначають як певний стан мобілізації окремих психофізіологічних механізмів людини, які забезпечують виконання нею конкретних дій. Така мобілізація забезпечується інтеграцією знань, умінь їхнього застосування, а такої психологічної готовності. Вона є головною фундаментальною умовою успішного виконання будь-якої діяльності.

Щодо педагога його готовність до професійної діяльності визначає інтегративну професійно значущу якість, що полягає у поєднанні особистих професійно важливих властивостей та необхідних умінь і навичках, які ґрунтуються на знанні.

Тобто готовність є певним психічним станом людини. Оскільки це так, вона може виникнути лише за умови посилення роботи мозку, його налаштування на активну діяльність. Якщо такого «налаштування» на діяльність не має, її виконання сприймається неочікуваним, і людина не може її виконати, принаймі, професійно правильно, з причин, що не готова.

Отже готовність до професійної діяльності є ще й стійкою системою професійних якостей та здатності до їх прояву на тлі мобілізації необхідних психофізіологічних механізмів людини, які забезпечують ефективне виконання певних дій.

Деонтологічна готовність педагога характеризує рівень розвитку його професійної компетенції, пріоритетність ціннісних орієнтацій,

ступінь засвоєння і дотримання ним норм педагогічної етики, деонтології, правил соціального життя, Конституції та інших законодавчих актів [15, с. 52].

З базовим поняттям «деонтологічна готовність педагога (або іншого фахівця соціономічної сфери) до роботи в умовах інклюзивної освіти, інтеграції» тісно пов'язані поняття «інклюзивна готовність», «інклюзивна компетентність» та «деонтологічна компетентність» зокрема.

Проте, до визначення компетентності вчені ставляться не однотайно. Його трактують як:

1) Інтегративне багатofакторне явище, що забезпечує ефективність професійної діяльності.

2) Інтегративну якість особистості, що передбачає наявність певного рівня фахових знань, умінь і навичок, а також досвід професійної діяльності.

3) Властивість особистості, що має у своїй структурі інтеграцію фахової обізнаності, методичної підготовки, соціально-психологічної готовності та особистісних якостей, що сприяють самореалізації особистості в професійній діяльності.

4) Здатність і готовність самостійно, методично грамотно розв'язувати фахові задачі та проблеми, а також оцінювати результат своєї праці, ґрунтуючись на професійних знаннях та вміннях.

5) Професійна підготовленість і здатність людини до вирішення проблем та виконання обов'язків відповідно до професійної функціональності.

6) Інтегративне особистісне утворення, що включає в себе високий рівень теоретико-методологічної, психолого-педагогічної, методичної та практичної підготовки фахівця.

Узагальнюючи вищенаведені трактування, можна дійти висновку, що компетентність є інтегральною характеристикою фахівця, яка зумовлює ефективність виконання ним професійної діяльності.

Таким чином, робимо висновок про те, що існують й різні підходи до визначення терміна «компетентність». Сутність цього поняття, його зміст і структура визначається тим видом діяльності, оволодіння яким виступає метою професійної підготовки з опанування компетентністю. Поняття «професійна компетентність» має інтегративний характер і визначається завжди як складне особистісне утворення, яке містить у собі сукупність професійно значущих якостей і психічних станів, які зумовлюють у своїй сукупності успішність здійснення професійної діяльності.

Оскільки деонтологічна компетентність фахівців до роботи в умовах інтеграції осіб з інвалідністю або інклюзивної освіти передбачає формування її складових, потрібне посилення практико-зорієнтованої складової вищої освіти, чому відповідає компетентнісний підхід.

Отже, деонтологічна компетентність являє собою властивість особистості фахівця, що дає йому змогу продуктивно взаємодіяти з внутрішнім (професійним) і зовнішнім (соціальним) середовищем завдяки наявності деонтологічних знань, умінь і навичок, професійно важливих деонтологічних якостей, щов сукупності сприятимуть ефективній організації освітнього (реабілітаційного, соціального та ін.) процесу та розв'язання професійних завдань.

Вона характеризується наявністю у фахівця системи знань, що відображають змістовну сутність світоглядних, інтелектуальних і етичних цінностей; здатністю прогнозувати й проєктувати процес професійної діяльності з урахуванням її специфіки у площині взаємодії з колегами й вихованцями і зумовлюється змістом норм професійної

педагогічної етики, морально-етичними імперативами і професійно-моральними ідеалами та цінностями інклюзивної діяльності в освіті.

Ми визначаємо деонтологічну компетентність фахівця, насамперед педагога, до роботи в умовах інклюзивної освіти як його особистісну якість, що змістовно розкривається через комплекс компетенцій, які визначають його ефективну педагогічну діяльність в умовах інклюзивної освіти відповідно до професійного обов'язку. Щодо вчителя в інклюзивній школі, то деонтологічно компетентним можна вважати такого, який на достатньо високому рівні здійснює педагогічну діяльність, педагогічне спілкування, досягає стабільно високих результатів у колекційному навчанні та розвитку учнів, виходячи зі своїх моральних імперативів, почуття професійного обов'язку перед державою, суспільством, батьками, учнями та самим собою.

У структурі деонтологічної компетентності фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти виділемо чотири ключових критерії:

- 1) інформаційно-змістовний;
- 2) ціннісно-смисловий;
- 3) соціальний критерій;
- 4) критерій особистісного розвитку або рефлексивний.

Так, інформаційно-змістовний критерій у структурі деонтологічної компетентності педагога в умовах інклюзивної освіти включає:

- 1) знання змісту та розуміння теоретичних засад педагогічної деонтології, що допомагають педагогічних фахівцям орієнтуватися в основних поняттях інклюзивної освіти про професійну поведінку, знайомлять із професійними нормами та обов'язками, сприяють набуттю уявлень про соціальну значущість педагогічної професії в інклюзії.

Оскільки педагог у процесі професійної взаємодії з дітьми своєю власною особистістю, поведінкою впливає на формування свідомості та особистісних якостей вихованців, сприяє результативності корекційно-

розвиткового процесу в інклюзії, то він зобов'язаний визнавати та дотримуватися вимог професійного обов'язку, етичних принципів і норм, усвідомлювати своє моральне становище і високу соціальну роль в суспільстві. Ця вимога посилюється в умовах інклюзивного освітнього середовища.

2) Теоретичні знання і методичне розуміння основ спеціальної освіти та психології, що передбачають знання і розуміння особливостей дітей з особливими освітніми потребами та роботи з ними.

Ефективність роботи вчителя в системі інклюзії, або психолога, соціального працівника в системі інтеграції осіб з інвалідністю неможлива без опори на здобутки спеціальної освіти та спеціальної (клінічної) психології. Знання технологій, методів корекційної педагогіки, психології та реабілітології, засобів забезпечення корекційно-розвиткового процесу, видів порушень у розвитку дітей, їхніх причин, особливостей навчання дітей з інвалідністю та як наслідок наявності і шляхів забезпечення їхніх особливих потреб допоможе вчителям інклюзивних шкіл більш ефективно організувати педагогічну діяльність.

3) Знання основ інклюзивної освіти, включно зі знанням нормативно-правових засад інклюзивної освіти, особливостей організації інклюзивного освітнього середовища, знання особливостей взаємодії з дітьми в умовах інклюзивної освіти, їх навчання, оцінювання тощо. Тут необхідно опанувати інформацією про історичні передумови інклюзії, сутність та її принципи, ціннісні імперативи, можливі ризики та переваги інклюзивної освітньої практики.

Враховуючи те, що дитина з ООП має можливість вільного вибору закладу освіти, певним рівнем підготовленості у здійсненні своєї професійної діяльності в умовах інклюзивного навчання повинен володіти кожен учитель школи. «Для ефективно організації

інклюзивної освіти вчитель повинен скласти уявлення не лише про ООП, але й про особливості учні. Педагогічні заходи повинні будуватися залежно від характеру учня з ООП, рівня виховання, ступеня тяжкості обмеження функціонування» [11, с. 65].

Саме тому важливою передумовою досягнення успіхів в інклюзивній освіті є опанування дефектологічними знаннями, що дає змогу вчителю ефективно здійснювати свою професійну діяльність в умовах спільного навчання дітей з ООП.

Окрім цього, педагог, який працює в інклюзивному освітньому середовищі, має не просто знати особливості дітей з особливими освітніми потребами та роботи з ними, але й знати методи та технології організації спільної діяльності дітей з ООП та дітей зі звичайним розвитком.

Інформаційно-змістовний критерій передбачає усвідомлення моральних правил і норм, необхідних для ефективної інклюзивної практики, концептуальних ідей інклюзивної освіти, розуміння їхніх теоретичних засад, що дає змогу надалі робити свідомий вибір тактики професійних дій, технології, методів впливу, послідовно опановувати їх, проявляючи ініціативу і творчість, долати труднощі інклюзивної діяльності. Інформаційно-змістовні компетенції поєднують у собі здатність пізнавати нове та вміння знаходити цінний для інклюзивної практики зміст серед різноманітної наявної інформації.

Якість і культура інклюзивної освіти багато в чому визначаються принципами етики та деонтологічної компетентності, що має бути методологічною основою підготовки педагогів інклюзивної освіти.

Ціннісно-смісловий критерій, що включає, насамперед, у себе прийняття цінностей інклюзивної освіти та усвідомлення необхідності належного у професійній діяльності та позитивного ставлення до неї, передбачає усвідомлення фіхівцем своєї ролі і призначення, вміння

обирати цільові та смислові настанови для своїх дій і вчинків, ухвалювати рішення тощо. Вони відіграють ключове значення у формуванні деонтологічної компетентності педагогів до роботи в умовах інклюзивної освіти.

Основними принципами взаємодії вчителя з учнями з ООП у системі інклюзивної освіти є: гуманність і повага до учня, милосердя, емпатія, толерантність, педагогічна справедливість та педагогічний оптимізм» [11, с. 66].

Усі цінності інклюзивної освіти, що розкриваються через вище перелічені принципи мають відігравати провідну роль у професійній діяльності майбутніх фахівців в умовах інтеграції осіб з функціональними обмеженнями та інклюзії дітей під час ухвалення ними тих чи інших рішень, що свідчить про рівень розвитку їхньої особистості та гуманістичної спрямованості.

Соціальний критерій включає здатність, насамперед, працювати в команді, адже командний підхід в інклюзивній освіті є ключовою складовою.

Цей критерій та відповідна складова деонтологічної компетентності є надзвичайно важливою для особистісного та професійного становлення вчителя і відіграє провідну роль в умовах інклюзивного освітнього середовища, оскільки вчитель повинен уміти співпрацювати, соціально взаємодіяти, працювати на спільний результат з фахівцями інших важливих для інклюзії та інтеграції галузей – спеціалістами психолого-соціальної підтримки, медичними працівниками, враховувати їхні рекомендації в роботі й під час складання індивідуальних програм розвитку дітей. Фахівець інклюзивного закладу має вміти вибудовувати довірливі стосунки з вихованцями з особливими потребами, їхніми батьками, уміти запобігати та розв'язувати конфліктні ситуації, переконувати та

впливати, бачити та допомагати розкрити потенціал дітей та досягати колективних результатів. Вчитель інклюзивної школи повинен уміти будувати комунікативну взаємодію на гуманних, демократичних засадах, керуватися принципами і правилами професійної етики, утверджувати особистісну гідність кожного учня, організовувати творчу співпрацю з учнівською групою загалом та окремими учнями з ООП зокрема.

Соціальна компетенція як складова деонтологічної компетентності в фахівця в умовах інклюзивної практики передбачає також здатність до ефективного спілкування з дітьми за допомогою вербальної та невербальної комунікації, прийомів активного слухання та ораторської майстерності. Адже чим складніше порушення в дитини, тим частіше фахівцю під час роботи з нею доведеться звертатися до різних каналів невербальної комунікації. Це надасть можливість педагогу правильно інтерпретувати невербальну поведінку дітей, відповідним чуйно та емоційно чином реагувати на її.

До соціального критерію також необхідно включити здатність педагога в інклюзивному закладі до емпатії. Вона є базовою якістю вчителя, який працює з дітьми з ООП. Наявність емпатії проявляється у здатності до співпереживання та розумінні педагогом психічних станів, емоцій, почуттів, переживань учнів.

Організаційні компетенції включають у себе здатність організації освітньої та корекційно-розвиткової діяльності в умовах інклюзивного освітнього середовища. У структурі організаційних компетентностей виокремимо як базові здібності такі, як-от здатність до організації інклюзивного освітнього середовища у закладі освіти або організації умов для якомога успішної інтеграції осіб з інвалідністю в суспільство.

Так, для ефективної роботи в умовах інклюзивної освіти педагогам необхідно володіти здатністю виявляти бар'єри у навчанні учнів з ООП

та створювати оптимальне корекційно-розвиткове безбар'єрне середовище закладу інклюзивної освіти та класу, володіти сучасними засобами оцінювати дітей, спираючись на її сильні сторони; здатністю працювати в команді психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП

Застосовувати знання і розуміння педагогічної деонтології на професійному рівні передбачає уміння керуватися принципами педагогічної деонтології у своїй педагогічній діяльності, діяти в інтересах дітей, вірити в їхні можливості та здібності, здійснювати свідомий вибір методів і технологій, проявляти ініціативу і творчість у своїй професійній діяльності.

Здатність організації корекційно-розвиткової діяльності в умовах інклюзивної освіти. Це означає вміння вибудовувати індивідуальний маршрут навчання та розвитку дітей з ООП залежно від порушень та особливих освітніх потреб, виявляти потреби, обмеження дітей їх реалізації та їхні потенційні можливості; планувати, організовувати й керувати спільною та індивідуальною діяльністю дітей з різними типами порушення розвитку відповідно до їхніх особливих потреб.

Компетенції особистісного самовдосконалення передбачають здатність до постійного підвищення свого професійного потенціалу, освітнього рівня, прагненням до постійного вдосконалення своєї професійної майстерності та саморозвитку. Цей вид компетентностей характеризується стійкою мотивацією самопізнання та самовдосконалення в інклюзивній діяльності, готовністю до самоактуалізації, почуття обов'язку та прояву відповідальності за виконувану роботу. Ця складова деонтологічної компетентності включає здатність до самовдосконалення в галузі інклюзивної освіти, педагогічної деонтології та здатність до рефлексії, саме тому цей критерій або компонент доречно назвати рефлексивний.

Сьогодні розвиток інклюзивної освіти в усьому світі постійно збагачується новим досвідом реалізації інклюзивної практики, методами, інструментами впливу, технологіями і засобами корекційно-розвиткової роботи. Саме тому оволодіння компетенція ми саморозвитку та самовдосконалення є необхідною передумовою перетворення власного досвіду роботи з дітьми з особливими потребами з метою ефективної організації та реалізації інклюзії.

Необхідно зауважити, що ця компетенція представляє собою прагнення до постійного вдосконалення своєї професійної свідомості та поступового її перетворення на переконання відповідно до норм професійної деонтології. Це здатність, що передбачає також постійне вдосконалення власної професійної діяльності на основі вивчення передового педагогічного досвіду, ідей гуманістичної психології та кращих реабілітаційних технік спеціальної освіти.

Здатність до рефлексії фахівця під час роботи з дітьми з особливими освітніми потребами передбачає вміння критично оцінювати власну професійну діяльність, аналізувати якість взаєморозуміння з дітьми з ООП, стосунки із класом загалом, батьками, колегами, іншими членами команди, адміністрацією школи з метою підвищення якості власної професійної самореалізації та забезпечення ефективності інклюзивної освіти.

Ступінь розвиненості та вираженості компонентів та їхньої цілісної єдності є показником рівня сформованості деонтологічної компетентності фахівців соціономічної сфери як в умовах інклюзивної освіти, так й під час сприяння інтеграції осіб з обмеженими можливостями та особливими потребами в суспільство.

Розглянувши, таким чином, сутність, зміст деонтологічної компетентності фахівців соціономічної сфери до роботи в умовах інклюзивної освіти й інтеграції та схарактеризувавши її структуру, ми

вважаємо, що робота з її формування має здійснюватися в системі вищої освіти в процесі професійної підготовки майбутніх педагогів, психологів, соціальних працівників й реабілітологів, і тут основна роль відводиться професорсько-викладацькому складу, його компетентності щодо формування готовності майбутніх фахівців до роботи з дітьми з ООП та особами з інвалідністю.

Слід зазначити, що формування деонтологічної компетентності у здобувачів відповідних спеціальностей потребує кропіткої роботи, спрямованої на пошук теоретичних і прикладних засобів організації деонтологічної підготовки в освітньому середовищі закладу вищої освіти. Саме тому необхідним у межах нашого розділу монографії постає розкриття закономірностей й умов формування деонтологічної компетентності фахівців соціономічної сфери в умовах ЗВО.

Так, ефективність процесу формування деонтологічної компетентності майбутніх соціономічних фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти закономірно залежить від умов, у яких цей процес відбувається. Одже обов'язковими умовами її формування вважаємо: теоретичну, практичну та психологічну підготовку здобувачів до роботи в умовах інклюзивної освіти та інтеграції осіб з інвалідністю, з особливими потребами у повноцінне соціальне життя.

Серед основних закономірностей виділимо такі, як-от:

1) поетапність процесу формування деонтологічної компетентності. При цьому чим вищі проміжні досягнення та здобутки кожного етапу, тим вагоміший кінцевий результат її опанування.

2) залежність ефективності процесу формування деонтологічної компетентності майбутніх соціономічних фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти від умов формування, методів, форм і засобів, що застосовуються з цією метою.

Розкриваючи першу закономірність, зазначимо, що процес формування деонтологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічної сфери до роботи в умовах інклюзивної освіти здійснюється у такі послідовні етапи:

Перший – вступний або початковий, що передбачає формування мотивації до опанування аспектів професійної діяльності та формування деонтологічної компетентності майбутнього фахівця;

На цьому етапі відбувається засвоєння цінностей інклюзивної освіти, формування позитивного ставлення та мотивації до їхнього опанування, уявлення про професійний обов'язок майбутнього вчителя (психолога, соціального працівника або реабілітолога) та потреби в його сумлінному виконанні під час інклюзивної практики.

Другий етап – теоретико-пізнавальний, що передбачає формування деонтологічної готовності до роботи в умовах інклюзивної освіти та інтеграції через вивчення теоретичних засад та освоєння передового досвіду в галузі інклюзивної освіти та педагогічної деонтології під час навчання у вищій школі.

Третій етап – практико-формувальний, що передбачає розвиток та формування деонтологічної компетентності та її ключових складових, у тому числі, у межах педагогічної практики, волонтерської діяльності в умовах інклюзивної освіти або соціального супровіду й реабілітації осіб з особливими потребами.

Таким чином, ми прийшли до розуміння необхідності дотримання під час формування деонтологічної компетентності спеціальних організаційно-методичних педагогічних умов її формування.

Під педагогічними умови ми передбачаємо сукупність необхідних зовнішніх вимог, задоволення яких уможлиблює досягнення бажаного педагогічного результату. Крізь призму проблеми нашого дослідження бажаним результатом вважаємо ефективність формування

деонтологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічної сфери до роботи в умовах інклюзивної освіти та інтеграції осіб з інвалідністю в суспільство в цілісному освітньому процесі вишу.

Отже, враховуючи закономірності розвитку даного утворення, основними педагогічними умовами формування деонтологічної компетентності вважаємо: теоретичну підготовку – через організацію та проведення змістовно наповнених лекційних і практичних занять з дисциплін, що передбачають опанування компетенціями роботи з дітьми з ООП, а також запровадження для всіх майбутніх соціономічних фахівців курсів «Деонтологія» та «Деонтологічні основи інклюзивної освіти» для студентів спеціальностей «Психологія», «Спеціальна освіта», «Соціальна робота», «Фізична реабілітація» та ін.

Практична підготовка здобувачів за відповідною спрямованістю з метою формування деонтологічної компетентності є наступною організаційно-методичною та педагогічною умовою, яка передбачає реалізацію ідей педагогічної деонтології на практиці та безперервність практичної підготовки майбутніх фахівців до роботи в умовах інклюзивної освіти в процесі всього періоду навчання у виші через практику, волонтерську діяльність тощо. У процесі практичної підготовки відбувається формування наукового світогляду студентів, їхньої професійної активності, усвідомленості та відповідального ставлення до праці вчителя з дітьми з ООП. Практика як складова професійного навчання у вишій школі спрямована на пізнання закономірностей і принципів професійної діяльності в інклюзивному закладі, сприятиме теоретичному осмисленню педагогічних явищ і фактів під час корекційно-розвиткової роботи. У процесі проходження майбутніми фахівцями соціономічної сфери практики забезпечується інтеграція психолого-педагогічних і деонтологічних знань, які згодом

стають життєво необхідними, особистісно значущими, набувають практичного сенсу.

Таким чином, в умовах, максимально наближених до самостійної діяльності майбутніх фахівців в інклюзивній школі, складаються найсприятливіші передумови для формування у студентів деонтологічної компетентності до роботи в умовах інклюзивної освіти. Практична підготовка сприяє закріпленню та поглибленню теоретичних знань студентів у галузі інклюзивної освіти, корекції й реабілітації дітей з ООП, розвитку пізнавальних і творчих здібностей здобувачів, їхньої деонтологічної свідомості та морально-етичних переконань.

Не менш важливою є третя умова, що обґрунтована на початку цього розділу монографії та передбачає психологічна підготовка майбутніх фахівців для успішної комунікації з дітьми з ООП, їхніми батьками, іншими членами команди інклюзивного навчального закладу. Формуванню психологічної готовності до виконання професійних обов'язків у процесі інклюзивної діяльності сприятимуть тренінги, спрямовані на формування настанов, виявлення та подолання стереотипів сприйняття учнів (гендерні стереотипи, стереотип сприйняття особистісних якостей залежно від успішності, стереотип «ідеального» та «поганого» учня в залежності від успішності навчання та розвитку та ін.). Реалізація зазначеної умови через тренінгову роботу зі студентами дозволить розвинути їхні рефлексивні здібності, комунікативні вміння, навички, знаходити підхід до дітей з особливими потребами, відповідним чином реагувати в конфліктних ситуаціях професійної діяльності в інклюзії.

Особливої уваги потребує необхідність розвитку у майбутніх соціономічних фахівців комунікативних умінь, здатності планувати інклюзивну діяльність, виходячи з потреб вихованців, клієнтів для соціальних працівників.

Даний розділ монографії не вичерпує всіх аспектів розглянутої проблеми. Перспективними для розвитку педагогічної та психологічної науки визначаються дослідження проблеми формування деонтологічної готовності майбутніх фахівців соціономічної сфери до роботи у сфері реабілітації осіб з інвалідністю та міжгалузевої підтримки дітей з особливими освітніми потребами.

Список використаних джерел:

1. Акімова О. Педагогічна деонтологія як етична норма підготовки майбутніх учителів початкової школи до створення інклюзивного середовища. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2016. Вип. 47. URL: https://www.researchgate.net/publication/352271660_Pedagogicna_deontologia_ak_etichna_norma_pidgotovki_majbutnih_uciteliv_pocatkovoi_skoli_do_stvorennja_inkluzivnogo_seredovisa
2. Васильєва М. П. Теорія педагогічної деонтології: монографія. Харків: Нове слово, 2003. 216 с.
3. Васильєва Г., Любарєць В. Термінологічний словник – інклюзія. Київ: Міленіум. 2018. 42 с. URL: https://uvu.org.ua/wp-content/uploads/2021/09/Terminology_2.pdf
4. Герасимова А. Психологічний супровід інклюзивної освіти [«Психолого-педагогічний супровід освітнього процесу в позашкільних навчальних закладах»] (Київ, 1-2 березня, 2012). Київ, 2012. С. 55–56.
5. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. С. 86.
6. Дидактичні та соціальнопсихологічні аспекти корекційної роботи у спеціальній школі: наук.-метод. зб. за ред. В Бонбаря, В. Засенка. Запоріжжя: Вид-во ХНРБЦ, 2006. Вип. № 8. Т. 1. 323 с.
7. Інклюзивний словник. URL: <https://asistent-vcitela-lavrencuk-lubov-oleksandrivna.webnode.com.ua/inklyuzivnij-slovník/#>: (дата звернення 10.04.2024)

8. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-вр: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України, 28 червня 1996 р. Київ: 2002. 87 с.
URL:

<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii> (дата звернення 16.02.2024)

9. Нормативно-правова база з питань інклюзивної освіти. URL: <http://www.kharkivosvita.net.ua/document/6248> (дата звернення 26.03.2024)

10. Педагогічна деонтологія: навч.-метод. посіб. [для студ. спеціальності «Початкова освіта»] / Авт.-укл. Ю. М. Шевченко. Мелітополь: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2018. 130 с.

11. Порошенко М. А. Інклюзивна освіта: навч. посіб. Київ: ТОВ «Агентство «Україна», 2019. 300 с.

12. «Про організацію Інклюзивного навчання в закладах позашкільної освіти» Постановою Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 779 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP190779?an=35> (дата звернення 10.04.2024)

13. «Про освіту»: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text> (дата звернення 21.12.2024).

14. «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» Законі України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15> (дата звернення 09.04.2024)

15. Шевченко Ю.М. Педагогічна деонтологія: навч.-метод. посіб. Мелітополь: Видавн.-поліграф.центр «Люкс», 2018. 130 с.

16. Чупахіна Світлана. Основи інклюзивної освіти: Навчально-методичний посібник. ІваноФранківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2020. 96 с.

3.3. Inclusive competence as a component of the professional competence of the future psychologist

Інклюзивна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього психолога

Ефективність упровадження інклюзивної освіти визначається багатьма чинниками, серед яких – сформованість у психологів, соціальних педагогів (фахівців соціономічної сфери) інклюзивної компетентності, що включає наявність спеціальних знань, умінь і навичок, а також особистісно значущих якостей, що у сукупності забезпечить готовність до роботи в нових реаліях.

Зокрема, у ході вивчення означеного питання, було встановлено, що у баченні Т. Браніцької «соціономічні професії (типу «людина-людина») передбачають постійну роботу з людьми та безпосереднє спілкування в процесі професійної діяльності» [4, с. 25]. Авторка наголошує на тому, що такі професії пов'язані з такими сферами суспільства, як: медичне обслуговування, навчання і виховання, побутове обслуговування, правовий захист. Тобто професії психолога, менеджера, педагога, лікаря, соціального працівника належать до групи соціономічних професій. Поділяємо думку Т. Браніцької з приводу того, що важливою характеристикою для фахівців соціономічної сфери є «спілкування, необхідне для здійснення ділових безпосередніх або опосередкованих контактів людини з іншими людьми.

Специфіка соціономічних професій полягає в тому, що в них людина або спільність людей існують не як соціальне середовище, умова діяльності, а як об'єкт і предмет діяльності» [4, с. 26].

Передусім звернемось до аналізу змісту понять «компетенція», «компетентність» та «інклюзивна компетентність». Послугуючись нормативною базою, наведемо визначення поняття, яке зазначене у Законі України «Про вищу освіту»: «компетентність – це здатність особи

успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей».

Інклюзивна компетентність розглядається науковою спільнотою по-різному, зокрема, як складову професійної компетентності педагога, що включає необхідний обсяг знань і вмінь, які є визначальними для виконання своїх професійних функцій, зокрема, інтеграції дітей з особливими освітніми потребами до середовища закладу загальної середньої освіти, створення необхідних умов для їх розвитку й саморозвитку, як вид професійної компетентності, що забезпечує ефективне здійснення інклюзивної діяльності; це інтегративно-особистісне утворення на засадах інклюзивних знань, спеціальних інклюзивних умінь і навичок, професійних і особистісно значущих якостей, оволодіння здоров'я зберезувальними і корекційно-розвивальними технологіями, що зумовлюють готовність до професійної діяльності в умовах інклюзивного навчання, інклюзивна компетентність педагога включає психолого-педагогічну, корекційну і реабілітаційну готовність (світоглядно-теоретична підготовка) та здатність (сформованість мотивації і наявність практичного досвіду) до організації інклюзивного середовища у класі, де навчаються учні з особливими освітніми потребами, що передбачає здійснення відповідного освітнього процесу, взаємодію із усіма суб'єктами цього процесу.

У дослідженні виходимо з тих міркувань, що «професійна підготовка має бути гуманістично спрямованою, що забезпечується через самоактуалізацію особистості; орієнтацію на усвідомлення і відповідальний вибір значимих знань, поведінки та вчинків» [10, с. 115].

Ми вважаємо, що майбутні фахівці соціономічної сфери ще під час здобуття професії повинні готуватися у закладі вищої освіти так, щоб

вони змогли повністю усвідомити усі зміни у соціальній сфері та були готові до ефективного усунення негативних соціальних проявів у суспільстві відповідно до своїх посадових обов'язків.

З психолого-педагогічної точки зору професійна підготовка майбутніх фахівців соціономічної сфери передбачає впровадження праксеологічного, діяльнісного, системного, акмеологічного підходів, базується на впровадженні інноваційних освітніх технологій (інтерактивна, тренінгова, особистісно орієнтована) та охоплює ґрунтовну теоретичну (вивчення професійно орієнтованих дисциплін) й практичну (неперервна система практик) підготовку за обраною освітньою програмою. Організуючи освітній процес для майбутніх фахівців соціономічних професій, викладачам професійно зорієнтованих дисциплін необхідно цілеспрямовано працювати над формуванням у здобувачів освіти почуття професійної гордості та стимулювати до системного саморозвитку як в особистісній, так і в професійній площині.

Україна, перебуваючи у стані російсько-української війни, отримає значну кількість осіб, які будуть потребувати соціального забезпечення, освітньої підтримки, соціальної допомоги, якісних соціально-освітніх послуг, фізичної реабілітації, архітектурної доступності у закладах освітньої та соціальної сфери від висококваліфікованих працівників, що водночас зумовлює підготовку висококваліфікованих фахівців соціономічних спеціальностей здатних до роботи в інклюзивному освітньому середовищі із сформованою у них інклюзивною компетентністю.

Досліджували проблему впровадження інклюзивної освіти в Україні Л. Вавіна, А. Давиденко, Л. Даниленко, В. Засенко, А. Колупаєва, К. Кольченко, І. Садова, Є. Синьовта та інші. Напрацювання з питань формування інклюзивної компетентності педагогічних працівників представлені у працях С. Альохіної, Ю. Бойчук, О. Бородіної,

О. Гноєвської, С. Ілляш, Н. Міськової, Г. Косаревої, О. Красовської, М. Пантюк, І. Садова, О. Хом'як та інші.

Умови організації та запровадження інклюзії в освіту, необхідність підготовки компетентних професійних кадрів, здатних і готових працювати з особами з особливими освітніми потребами, досліджували: Ю. Бойчук, Т. Бондар, О. Будник, О. Гордійчук, Д. Харві, Т. Дегтяренко, І. Демченко, Д. Демплер, М. Ейнскоу, Т. Лорман, І. Малишевська, О. Мартинчук, С. Миронова, О. Таранченко, М. Чайковський та інші.

На сьогоднішній день в нашій державі все більше поглиблюється проблема надання психологічної допомоги різним верствам населення, зокрема й особам з інвалідністю. Тому значно розширюється сфера застосування психологічних знань, умінь і навичок та зростає потреба у забезпеченні компетентнісного підходу у підготовці майбутніх психологів.

Інтегральна якість особистості виявляється в її здатності та готовності до діяльності, що базується на знаннях і досвіді, отриманих в процесі навчання і соціалізації та орієнтовані на її самостійну участь у діяльності. У психологічному словнику зазначається, що «... компетентність (від лат. *competens* – відповідний, здатний) – це психосоціальна якість, яка означає силу і впевненість, що виходять із почуття власної успішності й корисності, які дають людині усвідомлення своєї спроможності ефективно взаємодіяти з оточенням» [23, с. 203].

У своєму навчально-методичному посібнику І. Литвин, В. Басик, Т. Гавриленко та М. Галушко пропонують розмежовувати поняття «компетенція» і «компетентність» від понять «знання, вміння, навички». На їхню думку, поняття «компетенція» характеризує взаємопов'язані якості особистості по відношенню до певного кола предметів, а також її мотивацію, ціннісні орієнтири, гнучкість мислення, самостійність, вольові якості [18].

О. Затворнюк під поняттям «компетентність» має на увазі якість і рівень підготовки фахівця до професійної діяльності, що проявляється в характері його праці, в умінні в різних ситуаціях знаходити раціональне рішення. На думку автора, формування компетентності має тісний зв'язок із самооцінкою та самоаналізом особистості, що є внутрішньою мотивацією професійного самовдосконалення [8].

С. Наход, досліджуючи інклюзивну компетентність у складі «soft skills» майбутніх педагогів початкових класів з'ясувала, що під поняттям «компетенція» слід розуміти соціально-обумовлені вимоги до рівня підготовки фахівця, а компетентність є інтегративною якістю особистості, що обумовлює рівень відповідності цим вимогам. Тому професіоналізм педагога залежить не лише від наявності у нього професійних компетентностей, але й від ступеня оволодіння ним «soft skills», які визначають його індивідуальність як фахівця у професійному конкурентному середовищі [17].

А. Колупаєва зазначає, що компетенція є похідним поняттям від компетентності і розглядається як результат навчання та саморозвитку людини, який знаходить своє відображення у знаннях, уміннях, навичках, досвіді, цінностях. У свою чергу, компетентність є здатністю використовувати певні компетенції у конкретних життєвих ситуаціях [14].

Існують різні визначення поняття «професійна компетентність» та «професійна компетентність психолога». Науковці стверджують, що професійна компетентність є стійкою здібністю особистості до діяльності, що включає такі компоненти, як:

- глибоке розуміння сутності виконуваних завдань;
- активне оволодіння найкращими досягненнями досвіду професійної діяльності;
- уміння правильно обирати засоби і способи діяльності;

- почуття відповідальності за досягнуті професійні результати;
- здатність вчитися на помилках та корегувати процес досягнення мети.

Професійна компетентність визначається рівнем професійної освіти, досвідом та індивідуальними здібностями особистості, її прагненням до неперервної самоосвіти та самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до професійної справи.

Т. Здоровець вважає, що професійна компетентність є здатністю психолога ефективно вирішувати завдання соціалізації особистості, забезпечення внутрішніх умов інтеграції особистості в суспільство за рахунок розвитку ціннісних орієнтацій, формуванню практичних умінь соціально бажаної самореалізації [9].

На думку Н. Чепелевої, професійну компетентність психолога слід розглядати як єдність знань, необхідних для успішного здійснення професійної діяльності та досвіду, який передбачає не лише оволодіння практичними техніками та вміннями, але й наявність у нього творчого мислення і характеру діяльності [22].

Д. Супрун стверджує, що професійну компетентність психолога закладу освіти слід розглядати як впровадження такої педагогічної системи, яка б дозволила ціленаправлено, освітньо-процесуально та методологічно забезпечити результативність і якість навчально-виховного процесу [20].

Також у дослідників склалися різні думки щодо структурних складових професійної компетентності психолога. У своїй дисертаційній роботі Т. Григоренко виділила структурні компоненти професійної компетентності психолога: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, рефлексивний [6].

У структурі професійної компетентності психолога визначають наступні компоненти:

- рефлексивний, що характеризує уміння використовувати набуті знання і навички у процесі практичної діяльності;

- інтегративний як здатність психолога задіювати знання з різних галузей знань, реалізувати свої пізнавальні функції, прагнути до професійного зростання;

- концептуальний, що включає психологічні, методичні знання, у тому числі й знання теорії навчання, всебічного розвитку і виховання дітей.

Головну увагу звертають на формування мотиваційно-ціннісного компонента професійної компетентності психолога як системоутворюючого при підготовці цих фахівців. Даний компонент є системою мотивів, що вказують на усвідомлене спонукання психолога до діяльності, в тому числі і до навчальної. Мотиваційно-ціннісний компонент забезпечує спрямованість психолога на єдине засвоєння знань і вдосконалення в професійній діяльності.

Існує гостра необхідність у підвищенні рівня професійної компетентності майбутнього психолога. Вона пропонує виділяти такі компоненти у структурі компетентності майбутнього психолога: ціннісно-цільовий компонент, змістовний, діяльнісно-творчий, особистісно-позиційний.

Г. Афузова вважає, що структурою професійної компетентності психолога є ряд взаємопов'язаних складових, які утворюють три компоненти:

- 1) мотиваційно-цільовий, тобто «мотив – ціль»;
- 2) емотивно-гностичний, що характеризується чуттєво-інформаційними утвореннями;
- 3) регулятивний, який складають контрольно-оцінчна і волева складові.

Дослідниця зауважує, що усі компоненти професійної компетентності майбутніх психологів у процесі її формування можуть знаходитися на різному рівні розвитку [1].

У структурі професійної компетентності психолога науковці визначають такі компоненти:

- компетенції у сфері професійної діяльності;
- комунікативні компетенції;
- компетенції щодо саморегуляції і самовизначення індивідуальних якостей;
- інформаційні компетенції.

На думку Д. Супрун у професійній компетентності психологів в галузі спеціальної освіти слід виділяти такі компоненти:

- професійно-мотиваційний (ціннісні орієнтації; мотиваційне ставлення до професійної компетентності; мотиваційне професійне спрямування);
- когнітивно-компетентнісний (системність знань; усвідомленість знань; стійкість знань);
- операційно-діяльнісний (сформованість діагностичних, змістово-процесуальних, прогностичних умінь; здатність використовувати набуті вміння та навички у професійній діяльності);
- результативно-рефлексивний (здатність до самоаналізу, рефлексії, самовдосконалення, саморозвиток) [20].

Отже, як бачимо, у дослідників існують різні думки щодо визначення поняття «професійна компетентність психолога» та виокремлення її складових. Але можемо з впевненістю стверджувати, що інклюзія дітей з особливими освітніми потребами до загальноосвітнього простору нашої держави не можлива без високої професійної підготовки фахівців, які працюють у цьому просторі, особливо – психологів, які

здатні забезпечити ефективне та продуктивне функціонування усіх суб'єктів цього простору.

Вивченню теоретико-прикладних аспектів інклюзивної компетентності фахівців присвячені праці К. Бірюкової, О. Бородіної, Ю. Бойчука, В. Вишківської, О. Добровіцької, О. Ілішової, Н. Клименюк, Є. Клопоти, О. Клопоти, С. Максимюк, Н. Мойсеюк, Т. П'ятакової, В. Товстоган, М. Чайковського та інших.

Науковці визначають інклюзивну компетентність як рівень знань і вмінь фахівця, необхідних йому для виконання професійних функцій в умовах інклюзивного навчання.

Є. Клопота та О. Ротко розглядають інклюзивну компетентність як складник професійної компетентності педагога. У структурі інклюзивної компетентності автори визначають ключові змістовні і функціональні компетентності. До ключових змістовних компонентів інклюзивної компетентності педагогів вони відносять: мотиваційний, когнітивний, рефлексивний і операційний компоненти [13].

М. Чайковський у своїх наукових працях дає наступне визначення поняттю «інклюзивна компетентність» фахівців, які працюють з молоддю з особливими освітніми потребами: «... це інтегративне особистісне утворення, що обумовлює здатність здійснювати освітні функції в процесі інклюзивного навчання, враховуючи освітні потреби студентів з особливими освітніми потребами, забезпечувати їхню соціально-педагогічну адаптацію у навчально-виховному середовищі, створювати всі умови для їхнього повноцінного розвитку та саморозвитку» [21, с. 113].

Інклюзивна компетентність – це інтегральна характеристика педагога, що впливає на його здатність розв'язувати професійні завдання в умовах інклюзивного підходу до освітньої діяльності.

Ю. Бойчук розглядає інклюзивну компетентність педагога як інтегративно-особистісне утворення, що зумовлює його здатність виконувати професійні функції в процесі інклюзивного навчання, зважаючи на різні освітні потреби учнів з особливими освітніми потребами, забезпечуючи їх включення до загальноосвітнього середовища та створюючи умови для їхньої повноцінної соціалізації [3, с. 11].

У колективній монографії автори Ю. Бойчук, О. Бородіна, О. Микитюк під інклюзивною компетентністю розуміють вид професійної компетентності, що забезпечує ефективне здійснення інклюзивної діяльності та зазначають, що інклюзивна компетентність може бути сформована тільки в процесі участі студентів в інклюзивній діяльності [3, с. 49].

Поняття «інклюзивна компетентність», на думку Н. Клименюк, слід трактувати як «... інтегративно-особистісну професійну сформованість, що зумовлює здатність здійснювати професійну діяльність у процесі інклюзивного супроводу, враховуючи різні можливості осіб з обмеженими можливостями здоров'я, забезпечуючи максимальну включеність їх у суспільне середовище через створення умов реалізації та розвитку особистісних можливостей особи (здібностей, знань, навичок, прагнень), прихованих можливостей, здатності до певної діяльності та соціальної адаптації» [11, с. 72].

Як стверджує О. Кучерук, інклюзивна компетентність фахівця є його інтегративно-особистісним утворенням, що характеризує його здатність здійснювати професійні функції в процесі інклюзивної освіти, враховуючи різні освітні потреби осіб з особливими освітніми потребами та забезпечуючи їх включення в освітнє середовище, і таким чином створюючи умови для їх розвитку, саморозвитку, соціалізації.

Інклюзивну компетентність слід відносити до спеціальних професійних компетентностей [16, с. 283].

С. Наход вважає, що інклюзивну компетентність педагога варто розглядати як інтегральне особистісне утворення, що входить до складу його «soft skills» та обумовлює здатність здійснювати професійні функції в процесі інклюзивного навчання, враховуючи різні освітні потреби дітей, забезпечуючи їх включення в загальноосвітнє середовище та створюючи умови для їхнього розвитку і соціалізації. Дослідник виділяє такі компоненти у структурі інклюзивної компетентності педагога: аксеологічний, прогностичний, інноваційний, соціально-комунікативний, акмеологічний. С. Наход також зауважує, що високий рівень сформованості інклюзивної компетентності дозволить педагогу почуватися вільно та впевнено в інклюзивному освітньому просторі та зробить процес навчання більш ефективним та продуктивним [17].

Г. Косарева визначила складники інклюзивної компетентності педагога із конкретизацією їх критеріїв:

- наявність ціннісного ставлення до професійної діяльності в умовах інклюзії;
- сформованість інклюзивно необхідних знань та умінь, а також способів їхнього використання;
- розвиток відповідних особистісних якостей;
- здатність до саморефлексії і самоуправління [15].

У свою чергу І. Демченко, Н. Рокосовик, В. Сулим визначили критерії і показники інклюзивної компетентності майбутнього вчителя:

1) перцептивно-інтелектуальний критерій характеризується такими показниками, як: чіткість усвідомлення педагогом себе суб'єктом інклюзивної освіти; адекватність сприйняття ним умов та учасників інклюзивно-освітнього простору; глибина розуміння ним змісту та реалій інклюзивної освіти;

2) інформаційно-когнітивний критерій визначено такими показниками: обізнаність вчителя з фаховою та інклюзивно-освітньою термінологією; системність його знань з інклюзивної педагогіки; інформаційна мобільність в галузі інклюзивної освіти;

3) змістово-процесуальний критерій передбачає формування таких показників, як: продуктивність інклюзивно-освітніх умінь; здатність забезпечити технологічність інклюзивної освіти; гуманність способів розв'язання педагогічних ситуацій [7].

Є. Клопота та О. Клопота стверджують, що формування інклюзивної компетентності є однією із основних умов підготовки сучасного фахівця до професійної діяльності в інклюзивному освітньому просторі. В свою чергу, реалізація процесу формування інклюзивної компетентності надасть можливість фахівцям вільно та впевнено почуватися в інклюзивному освітньому просторі, покращить впевненість спеціалістів у власній компетентності з даної проблеми та допоможе зробити процес роботи з дітьми та молоддю з особливими освітніми потребами більш ефективним.

Проте процес формування інклюзивної компетентності усіх учасників освітнього простору має ще пройти низку послідовних етапів: від явної чи прихованої протидії, крізь пасивну участь і до активного прийняття, коли ідея інклюзії стане основою реалізації професійних ролей фахівців [12].

На думку Ю. Бойчук та О. Бородіної, інклюзивна компетентність майбутніх фахівців соціономічного профілю формується на засадах інклюзивних знань, спеціальних інклюзивних умінь і навичок, професійних і особистісних якостей, а також під час опанування здоров'я зберезувальними і корекційно-розвивальними технологіями.

Інклюзивна компетентність, як вважають дослідники, являє собою структурно-функціональний комплекс компонентів:

- мотиваційно-ціннісний (позитивна мотивація до діяльності в умовах інклюзивної освіти);
- когнітивно-операційний (наявність спеціальних знань і вмінь, а також способів їхнього застосування);
- рефлексивно-оцінний (здатність до саморефлексії та самоуправління) [3, с. 51].

В. Вишківська, О. Ілішова та В. Товстоган вважають, що інклюзивна компетентність суб'єктів освітнього процесу є інтегративною спроможністю якісно виконувати професійні та педагогічні функції в інклюзивному просторі, у тому числі створювати інклюзивне інформаційно-освітнє середовище та забезпечувати спеціальні умови життєдіяльності та компенсації для дітей і молоді з особливими освітніми потребами [5].

На думку дослідниці К. Бірюкової, у підготовці майбутніх психологів чи під час підвищення кваліфікації вже досвідчених психологів варто орієнтуватися на інклюзивну компетентність, адже це дасть змогу сформуванню їхніх професійних умінь у відповідності до вимог часу та сприятиме покращенню супроводу дітей з особливими освітніми потребами в закладах освіти [2]. Дослідниця розробила зміст компетенцій як структурних компонентів інклюзивної компетентності психолога:

- особистісні: повага до різноманітності; спрямованість на участь у процесі інклюзивного супроводу з урахуванням різних можливостей дітей з особливими освітніми потребами; прагнення досягати максимальної включеності цих дітей в освітнє середовище;
- міжособистісні: здатність встановлювати психологічний контакт з усіма учасниками міждисциплінарного супроводу; уміння керувати процесом спілкування та організовувати педагогічно взаємодію в

інклюзивному середовищі; уміння встановлювати толерантні міжособистісні стосунки в інклюзивному освітньому просторі;

- діяльнісні: забезпечення сприятливих умов для кожного учня, залежно від його індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів; уміння опановувати інклюзивними технологіями; вміння визначати сильні сторони дитини з особливими освітніми потребами, розробляти індивідуальну програму розвитку, визначати зміст та алгоритм впровадження психологічних стратегій втручання; реалізовувати ці стратегії, здійснювати оцінювання та моніторинг динаміки розвитку дитини [2].

Основними шляхами розвитку інклюзивної компетентності майбутнього психолога на думку А. Руденок та І. Гуляк є:

- розвиток їх інформаційної обізнаності щодо законодавства в галузі інклюзивної освіти;

- інтеріоризація теоретичних знань та прикладних навичок з таких освітніх дисциплін, як спеціальна психологія, клінічна психологія, патопсихологія, нейропсихологія, неврологія, психогенетика, проєктування інклюзивного простору тощо. Дослідниці також стверджують, що для успішної професійної діяльності в інклюзивному освітньому просторі майбутньому психологу варто опанувати новітні психологічні та інформаційно-комунікативні технології [19]. Загалом на думку А. Руденок та І. Гуляк, формування готовності майбутніх психологів до роботи в інклюзивному освітньому просторі передбачає, перш за все, емоційне прийняття дітей та молоді з особливими освітніми потребами. Тому майбутній психолог повинен працювати над власним саморозвитком, отримувати задоволення від професійної діяльності. Лише завдяки розвитку власної готовності до подальшої професійної діяльності під час навчання в закладі вищої освіти психологу легше вдаватиметься в майбутньому розв'язувати професійні проблеми,

уникати вигорання, а також постійно зростати у професійному плані. За умови, коли майбутній психолог протягом навчання в ЗВО відчував власну неспроможність, невпевненість в собі, неготовність до професійної діяльності, то й в майбутньому йому потрібно буде постійно працювати над собою або ж взагалі обрати іншу професію [19].

Отже, можемо зробити висновок, що розвиток інклюзивної компетентності у майбутніх психологів як складової їх професійної компетентності має свої особливості, адже вже під час навчання в ЗВО майбутні спеціалісти з психології мають сформувати особистісні, міжособистісні та діяльнісні компетенції як структурні компоненти власної інклюзивної компетентності. Вони повинні також мати позитивне налаштування та емоційне прийняття дітей та молоді з особливими освітніми потребами, працювати над власним саморозвитком, розвивати готовність до професійної діяльності в умовах інклюзії.

Питання формування інклюзивної компетентності психологів як учасників інклюзивного освітнього середовища закладу освіти присвячені наукові дослідження О. Василенко, І. Гуляк, І. Луценко, А. Обухівської, А. Руденко, І. Садової, Т. Скрипник та інших.

Інклюзивна освіта потребує організації сприятливого освітнього середовища, кваліфікованих фахівців та їх спільної діяльності з класним керівником. Завдяки цьому професійна діяльність одного учителя доповнюється зусиллями командою фахівців. Психолого-педагогічний супровід дитини з особливими освітніми потребами, відповідно до її індивідуальних потреб і можливостей, здійснюють учасники міждисциплінарної команди супроводу. Завдяки психолого-педагогічному супроводу відбувається запобігання появі проблем розвитку дитини, її навчання та соціалізації, а кінцевим підсумком діяльності кожного фахівця міждисциплінарної команди супроводу є

оцінка результативності його діяльності відповідно до визначених функцій.

Психолого-педагогічний супровід реалізують фахівці закладу освіти шляхом індивідуальних і групових форм роботи з дітьми з особливими освітніми потребами, а також організації корекційно розвивальних занять відповідно до особливостей розвитку дітей. Якщо для налагодження ефективної діяльності міждисциплінарної команди супроводу дітей з особливими освітніми потребами потрібні консультації окремих фахівців, адміністрація закладу освіти може залучати на тимчасовій або постійній основі відповідних спеціалістів, а також осіб, які мають досвід у сфері інклюзивної освіти.

Інклюзивне навчання дітей з особливими освітніми потребами є складним педагогічним процесом, який вимагає не лише дієвої роботи педагога, в класі якого декілька дітей навчаються за індивідуальним навчальним планом і потребують постійної уваги та допомоги, але й усієї команди супроводу дитини: психолога, корекційного педагога, логопеда, асистента педагога. В цій команді психологи виконують координуючу роль. Одним з основних аспектів роботи психолога у складі команди супроводу є психологічна підтримка педагогів, адже для того, щоб забезпечити успішність навчання дитини з особливими освітніми потребами в інклюзивному освітньому просторі необхідно подбати про індивідуалізацію навчання та врахування особливостей розвитку дітей з особливими освітніми потребами. Психолог має допомогти педагогічному колективу пристосувати освітнє середовище до потреб і можливостей дітей з особливими освітніми потребами шляхом надання їм додаткових послуг, налагодження спостереження за динамікою їх розвитку, вивчення особливостей пізнавальної діяльності, з'ясування сильних і слабких сторін та планування способів їх врахування в навчальному процесі та у стосунках з оточуючими. Також

психолог повинен налагодити тісну співпрацю з фахівцями інклюзивно-ресурсних центрів, основними завданням яких є консультативна допомога всім учасникам освітнього процесу з питань інклюзії, надання необхідної науково-методичної допомоги та комплексна оцінка розвитку дітей з особливими освітніми потребами. За результатами проведеної комплексної оцінки визначаються освітні потреби дітей, навчальні програми та необхідні додаткові заходи з пристосування (адаптацій чи модифікацій), складаються індивідуальні програми розвитку дітей з урахуванням їх актуального та потенційного розвитку, створюється адекватне корекційно-розвивальне середовище.

Важливими учасниками створення інклюзивного освітнього простору в закладі освіти є батьки дітей з особливими освітніми потребами. Тому психологу потрібно розвивати здатність батьків свідомо сприймати стан і результати навчання своєї дитини, уміти співпрацювати з учителями та бути їхніми активними помічниками. Батьки повинні бути добре обізнаними з перевагами і недоліками різних форм навчання своїх дітей, здійснювати свідомий вибір і брати активну участь у навчальному процесі. Також психолог повинен свою увагу приділяти не лише дітям з особливими освітніми потребами, але й дітям з нормативним розвитком, які є не менш важливими учасниками процесу інклюзивного навчання. Ці діти мають прийняти своїх особливих однокласників, навчитися толерантній взаємодії з ними, допомагати та співчувати, робити так, щоб дитина з особливими освітніми потребами відчувала себе рівною з усіма. Тільки так може відбутися успішна соціалізація дітей з особливими освітніми потребами.

Таким чином, психолог закладу освіти, в якому навчаються діти з особливими освітніми потребами забезпечує: систематичне вивчення психофізичного розвитку дітей, мотивів їх поведінки і діяльності з урахуванням різних індивідуальних особливостей; створює психологічні

умови для їхнього саморозвитку та самовиховання; сприяє виконанню освітніх і виховних завдань закладу освіти. У співпраці з педагогами, асистентами педагогів, логопедом, спеціальним педагогом, соціальним педагогом, батьками психолог як координатор цієї міждисциплінарної команди здійснює супровід дітей з особливими освітніми потребами.

Міждисциплінарний командний супровід дітей з особливими освітніми потребами передбачає координацію та системну взаємодію, узгодженість підтримки, допомоги і супроводу цих дітей в закладі освіти. Учасники даного супроводу планують та розробляють загальну педагогічну стратегію роботи з дитиною, складають індивідуальну програму її розвитку з неперервним моніторингом динаміки розвитку самої дитини. Узгоджена робота учасників міждисциплінарної команди супроводу дитини з особливими освітніми потребами є показником її ефективного навчання. І ця узгодженість має виявлятися на кожному етапі супроводу:

1 етап – колегіальне вивчення стану розвитку дитини;

2 етап – спільна розробка індивідуальної корекційно-розвивальної роботи та визначення конкретних шляхів її реалізації;

3 етап – моніторинг та оцінка динаміки розвитку дитини та роботи учасників команди супроводу.

А. Обухівська, розглядаючи роботу учасників міждисциплінарної команди супроводу дитини з особливими освітніми потребами зауважує, що психолог має уміти визначити, які методики варто включити під час діагностичного дослідження та як адаптувати існуючі методичні матеріали для вивчення стану інтелектуального розвитку дитини незалежно від впливу факторів оточуючого середовища: сім'ї, культури, освіти тощо.

Також дослідниця стверджує, що психологи забезпечують супровід навчання та розвитку дітей з особливими освітніми потребами у закладі освіти за наступним алгоритмом:

- перевірка готовності дитини з особливими освітніми потребами до шкільного навчання, виявлення її навчальних труднощів та визначення причин цих труднощів у бесіді з батьками. За потреби психологи мають скерувати дитину до відповідних фахівців з метою встановлення причин труднощів у навчанні та надання допомоги;

- проведення спостереження за поведінкою та особливостями взаємодії дитини з особливими освітніми потребами з однолітками та педагогами на уроках і в поза навчальний час;

- проведення індивідуальних спостережень, діагностичних досліджень дитини з особливими освітніми потребами з метою вивчення її індивідуальних схильностей, інтересів, потреб тощо;

- участь у складанні індивідуальної програми супроводу дитини з особливими освітніми потребами, розробка індивідуального плану корекційно-розвиткової роботи з урахуванням виявлених особливостей дитини;

- участь у підготовці документів дитини з особливими освітніми потребами для розгляду на засіданні психолого-медико-педагогічної консультації;

- ознайомлення з висновками і рекомендаціями психолого-медико-педагогічної консультації щодо організації навчання дитини з особливими освітніми потребами та надання їй додаткових послуг;

- участь у розробці необхідних матеріалів з переліком форм і прийомів: надання рекомендацій педагогам щодо врахування особливостей навчально-пізнавальної діяльності дитини з особливими освітніми потребами при визначенні методів роботи з нею;

- сприяння у створенні позитивної психологічної атмосфери в шкільному колективі та при взаємодії дитини з особливими освітніми потребами з іншими дітьми, а також проведення заходів, спрямованих на профілактику дискримінації дітей з особливими освітніми потребами в оточенні ровесників, формування дружнього та неупередженого ставлення до них;

- надання консультативної допомоги педагогам у роботі з дитиною з особливими освітніми потребами;

- налагодження співпраці з фахівцями, які безпосередньо працюють з дитиною з особливими освітніми потребами та беруть участь у розробці індивідуальної програми розвитку. Психолог під час дослідження особливостей психічного розвитку дитини з особливими освітніми потребами виявляє фактори, які зумовлюють труднощі її навчальної діяльності, спілкування та соціальної адаптації, а також ті ресурси, які можна використати у корекційно-розвитковій роботі з нею. З урахуванням виду порушення розвитку та потенційних можливостей дитини з особливими освітніми потребами організовується психокорекційна робота. Інші діти з особливими освітніми потребами долучаються до роботи в корекційній групі (3-4 дитини). Проте психолог повинен заздалегідь оцінити і застосувати відповідні вправи, виконання яких сприятиме розвитку дитини. В рамках групової роботи та з метою корекції поведінки і особистісних проявів у роботі з дітьми з особливими потребами можна організовувати:

- тренінг спілкування;
- тренінг підвищення впевненості в собі;
- тренінг ефективної соціальної взаємодії;
- тренінг розвитку навичок емоційної саморегуляції;
- тренінг зниження тривожності та подолання страхів;
- тренінг асертивності;

- тренінг самоствердження;
- тренінг креативності;
- тренінг особистісного росту тощо.

Корекційні заняття можуть проводитись індивідуально з дитиною з особливими потребами. Вони являють собою сукупність технік та вправ, які спрямовані на корекцію поведінки та розвиток особистості дитини.

Отже, організація та впровадження інклюзивного навчання в закладі освіти вимагає від психолога сформованості його інклюзивної компетентності та постійної взаємодії з усіма учасниками міждисциплінарної команди супроводу дітей з особливими освітніми потребами. Готовність учасників команди до такої взаємодії психолог формує шляхом проведення тренінгів, лекторіїв, семінарів, консилиумів, виступів тощо.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчив, що існують різні думки вчених стосовно визначення понять «професійна компетентність» та «інклюзивна компетентність» психолога. Ми схиляємося до думки, що професійну компетентність психолога слід розглядати як єдність знань, необхідних для успішного здійснення професійної діяльності та досвіду, який передбачає не лише оволодіння практичними техніками та уміннями, але й наявність у нього творчого мислення і характеру діяльності.

Інклюзивну компетентність психолога ми трактуємо як рівень знань і вмінь фахівця, необхідних йому для виконання професійних функцій в умовах інклюзивного навчання. Розвиток інклюзивної компетентності у майбутніх психологів як складової їх професійної компетентності має свої особливості, адже вже під час навчання в закладі вищої освіти спеціалісти з психології мають сформувати такі

компетенції – структурні компоненти власної інклюзивної компетентності:

- особистісні (повага до різноманітності; спрямованість на участь у процесі інклюзивного супроводу з урахуванням різних можливостей дітей з особливими освітніми потребами; прагнення досягати максимальної включеності цих дітей в освітнє середовище);

- міжособистісні (здатність встановлювати психологічний контакт з усіма учасниками міждисциплінарного супроводу; уміння керувати процесом спілкування та організувати педагогічно взаємодію в інклюзивному середовищі; уміння встановлювати толерантні міжособистісні стосунки в інклюзивному освітньому просторі);

- діяльнісні (забезпечення сприятливих умов для кожного учня, залежно від його індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів; уміння опановувати інклюзивними технологіями; вміння визначати сильні сторони дитини з особливими освітніми потребами, розробляти індивідуальну програму розвитку, визначати зміст та алгоритм впровадження психологічних стратегій втручання; реалізовувати ці стратегії, здійснювати оцінювання та моніторинг динаміки розвитку дитини).

Психологи виконують координуючу роль у міждисциплінарній команді супроводу дітей з особливими освітніми потребами в закладі освіти. Вони забезпечують: систематичне вивчення психофізичного розвитку дітей, мотивів їх поведінки і діяльності з урахуванням різних індивідуальних особливостей; створюють психологічні умови для їхнього саморозвитку та самовиховання; сприяють виконанню освітніх і виховних завдань закладу освіти. У співпраці з педагогами, асистентами педагогів, логопедом, спеціальним педагогом, соціальним педагогом, батьками психологи як координатори міждисциплінарної команди здійснюють супровід дітей з особливими освітніми потребами, а

узгоджена робота учасників команди є показником ефективного навчання цих дітей.

Список використаних джерел:

1. Афузова Г. В. Психологічні особливості професійної спрямованості майбутнього психолога на корекційну підтримку дітей з психофізичними вадами: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 19.00.08. Київ, 2010. 21 с.

2. Бірюкова К. Зміст інклюзивної компетентності психолога як учасника команди супроводу дітей з особливими освітніми потребами. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова: Психологічні науки*. 2021. Вип. 16 (61). С. 5–15.

3. Бойчук Ю. Д, Бородіна О. С., Микитюк О. М. Інклюзивна компетентність майбутнього вчителя основ здоров'я: монографія. Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2015. 117 с.

4. Браніцька Т. Р. Загальна характеристика фахівця соціономічної професії. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2012. № 6. С. 25–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2012_6_7

5. Вишківська В., Ілішова О., Товстоган В. Інклюзивна компетентність суб'єктів освітнього процесу як необхідна умова створення сучасного інформаційно-освітнього середовища. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 49. Том 1. С. 91–95.

6. Григоренко Т. В. Формування професійних компетентностей у психолога (спеціального, клінічного) у процесі навчання. 016. Доктор філософії. НПУ імені М. Драгоманова. Київ, 2021. 237 с.

7. Демченко І., Рокосовик Н., Сулим В. Психолого-педагогічна діагностика інклюзивної компетентності майбутніх фахівців педагогічного профілю. *Science and Education*. 2017. Issue 8. С. 141–149.

8. Затворнюк О. М. Формування у майбутніх психологів психологічної готовності до професійного самовдосконалення: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2013. 230 с.

9. Здоровець Т. Г. Професійна компетентність майбутніх практичних психологів у контексті екологічної психології. *Актуальні проблеми психології*. 2009. Т. 7. Вип. 20. Ч. 1. С. 154–159.

10. Калаур С. М. Методологічні засади організації освітньої підготовки майбутній фахівців соціономічних професій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2017. Випуск 2 (41). С. 115–118.

11. Клименюк Н. Формування інклюзивної компетентності в майбутніх соціальних працівників в умовах професійної підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 1 (65), С. 72-86.

12. Клопота Є., Клопота О. Інклюзивна компетентність як чинник професійної діяльності фахівців педагогічної та соціально-психологічної сфери. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови*, 2017. Т. 1. № 13. С. 118–123.

13. Клопота Є. А., Ротко О. М. Особистісна готовність як складник професійної компетентності педагогів в умовах інклюзивної освіти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 125–132.

14. Колупаева А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи: монографія. Київ: «Самміт-Книга», 2009. С. 17.

15. Косарева Г. М. Основи формування інклюзивної компетентності майбутніх вихователів дошкільних закладів. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2014_65_65

16. Кучерук О. Компетентнісний підхід як основа підготовки майбутнього вчителя до реалізації завдань інклюзивного навчання. URL:

<http://gnpu.edu.ua/files/naukovi%20chitanny/pedagogika/ZaharchukKluchkovska>

17. Наход С. А. Інклюзивна компетентність у складі «soft skills» майбутніх педагогів початкових класів. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки.* 2020. № 1 (19). С. 225–232.

18. Розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами: навч.-метод. посіб. / Литвин І. М., Басик В. В., Гавриленко Т. Л., Галушко М. І. Черкаси: КНЗ «ЧОІПОПП ЧОР», 2020. 80 с.

19. Руденок А. І., Гуляк І. Р. Компоненти професійної готовності майбутніх психологів до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. *Scientific Journal «Psychology Travelogs».* 2021. Issue 1. P. 72–82.

20. Супрун Д. М. Теорія та практика професійної підготовки психологів в галузі спеціальної освіти: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.03. Київ. 657 с.

21. Чайковський М. Є. Соціально-педагогічна робота з молоддю з особливими потребами в інклюзивному освітньому просторі. *Теоретико-методологічні засади впровадження інклюзії в закладах освіти: монографія / наук ред. М. Є. Чайковський.* Київ: Університет «Україна», 2019. 460 с.

22. Чепелева Н. В. Формування професійної компетентності в процесі вузівської підготовки психолога-практика. *Актуальні проблеми психології*, 1999. Вип. 19. С. 271–279.

23. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків: Прапор, 2005. 640 с.

3.4. Psychological characteristics of families raising a child with special needs

Психологічні особливості сімей, які виховують дитину з особливими потребами

Екологічна ситуація в світі, високий рівень захворюваності батьків, особливо жінок під час перебігу вагітності, низка невирішених соціально-економічних, психолого-педагогічних та медичних проблем у нашій країні сприяють збільшенню кількості дітей з інвалідністю, що визначає означену проблему особливо актуальною. Поява в сім'ї дитини з певними психічними чи фізичними порушеннями є причиною психологічних стресів батьків.

У зв'язку з інтеграцією України в європейський простір відбуваються зміни у ставленні до людей з особливими потребами. Народження дитини з особливими потребами змінює сімейне функціонування, особистісні якості батьків, їхній світогляд, ціннісні орієнтації, систему відносин.

Можливість ефективної соціалізації такої дитини обумовлена особистісними особливостями батьків, їх стресостійкістю, характером сімейного оточення і ставленням родичів. Як у західних, так і в вітчизняних сучасних дослідженнях, присвячених взаєминам у сім'ї, яка виховує особливу дитину, спостерігається тенденція до виходу за межі діади мати-дитина, розширення кола включених у дослідження родичів, до вивчення сім'ї в цілому (Д. Бехл, Г. С. Бойс, М. Селігман, В. В. Ткачова, Б. Трут Г. Хорнбі).

У нашій країні особливості сімей, які виховують дітей з особливостями розвитку, висвітлювались у працях таких дослідників, як: Є. В. Тиха (формування самосвідомості батьків, які переживають психотравмуючу ситуацію), Л. М. Шипіцина (взаємини в родині, де виховуються діти з розумовою відсталістю; особистісні особливості

матерів, що виховують дітей з розумовою відсталістю), Є. Г. Ейдемільер, В. Юстицький (структурно-функціональні особливості сімей із психічно хворим; основні напрямки розвитку сім'ї психічно хворого), В. А. Вишневський, Р. Ф. Майрамян (поява у батьків, які виховують особливу дитину, різних соматичних захворювань, астеничних та вегетативних розладів, депресивної симптоматики), В. В. Ткачова (виникнення у батьків дітей-інвалідів особистісних порушень, певних характерологічних рис особистості), І. Б. Іванова (соціально-психологічні проблеми родин) та ін.

Останнім часом у сучасній психологічній науці з'явилися наукові роботи про необхідність активного дослідження психологічних характеристик родин, що мають дитину з особливими освітніми потребами. Психологічна зрілість батьків, їхні ідеали, досвід соціального спілкування найчастіше мають вирішальне значення в розвитку дитини. Саме батьки є першим соціальним простором людини, де відбувається її первісна соціалізація; їхній вплив на виховання і навчання дитини як здорової, так і з особливими потребами важко переоцінити. Батьки впливають на дитину протягом усього життя, закладаючи основи моральності, формуючи норми поведінки, розкриваючи індивідуальні якості особистості.

Аналіз наукових поглядів дослідників О. Безпалько, Р. Вайноли, О. Кас'яненко показав, що родини, що виховують дитину з особливими освітніми потребами, мають певні проблеми, пов'язані з народженням хворої дитини. Для таких батьків характерні явища дезадаптації, психологічні проблеми, матеріальні труднощі, соціальна ізоляція, брак інформації щодо перспектив розвитку дитини, часто виникають проблеми взаємовідносин між подружжям.

Науковці вважають однією з головних причин виникнення проблем у родин, що мають дитину з особливими освітніми потребами (ООП), ставлення до них у суспільстві.

Історико-теоретичний аналіз наукових досліджень із цього питання дав підстави виявити такі факти: більшість людей нормально ставляться до людей з ООП, співчують та розуміють їх. Але водночас не бажають спілкуватися з такими людьми, перейматися їхніми проблемами, реально допомагати. Виникає проблема соціальної ізоляції, сегрегації інвалідів та їх батьків за удаваного нормального відношення суспільства. На нашу думку, ця проблема є провідною та має конкретне історичне підґрунтя.

Народження дитини з особливостями розвитку – великий стрес, так як до звичайних змін додається шок від поставленого діагнозу, додаткові турботи по догляду за дитиною, почуття сорому перед суспільством, почуття провини, потреба в додатковому матеріальному забезпеченні тощо. Нерідко тривалий стрес веде до порушення внутрішньо сімейних стосунків, психічних і психосоматичних розладів членів родини, та можливо, до часткової втрати сім'єю своїх функцій. Як вказують науковці, родини з дітьми-інвалідами володіють цілим рядом психологічних особливостей, що негативно впливають на психологічний статус хворої дитини та її здорових братів і сестер. Більшості батьків властиво специфічне ставлення до дитини, що опирається на побоювання за її здоров'я, і обумовлена цим занижена оцінка її можливостей, полегшені, а в дійсності інфантилізуючі вимоги до дитини. При цьому всі зусилля батьків зосереджуються на збереженні здоров'я дитини на шкоду розвитку її як особистості.

Сім'ї, що мають дітей з порушеннями фізичного і/чи психічного розвитку, представляють одну з найбільш уразливих груп населення. Соціальна підтримка таких сімей – це вирішення цілого комплексу

проблем, пов'язаних з допомогою дитині: з її виживанням, лікуванням, освітою, соціальною адаптацією й інтеграцією в суспільство. Батьки в подібних родинх відчують вплив різноманітних негативних факторів, який можна означити як сімейний стрес.

Сімейний стрес може носити несподіваний чи хронічний характер, але завжди створює напруженість у середині сімейної групи, що порушує її стійкість. Соціальне нездоров'я такої родини вимагає додаткових видів соціальної роботи, спрямованих на допомогу батькам. Це соціальна реабілітація і соціальна інтеграція родини, тобто відновлення її соціального статусу.

Успішність вирішення цих проблем прямо пов'язана з цілеспрямованою соціальною та психолого-педагогічною роботою, котра включає широкий спектр довгострокових заходів допомоги родині комплексного характеру – медичного, правового, психолого-педагогічного, економічного. Зміст цих заходів спрямований на:

- розширення контактів родини, подолання ізоляції, включення її в громадське життя;
- надання адекватної інформації про специфічні потреби і перспективи розвитку дитини, сприяння в організації комплексної діагностики і раннього початку освітнього процесу;
- надання повноцінної інформації про соціальні інститути допомоги, сприяння фахівцям у складанні освітнього й абілітаційного маршруту на основі індивідуальної програми розвитку дитини;
- налагодження сімейного мікроклімату;
- організація психологічної підтримки батьків;
- організація правової підтримки сім'ї: інформування та захист законних прав і інтересів тощо.

Система соціально-педагогічної допомоги повинна бути спрямована не на підміну родини, а на розвиток її власних ресурсів та

ініціативи, тому що тільки перетворення родини в активного суб'єкта соціально-педагогічної діяльності є вирішальним чинником ефективності процесів реабілітації й інтеграції дитини. Багато в чому це залежить від типу внутрішньо сімейних відносин і стилю сімейного виховання. За цими ознаками родини, що мають дітей зі значними відхиленнями розвитку (з інвалідністю), можна диференціювати на чотири групи.

Перша група – батьки з вираженим розширенням сфери батьківських почуттів. Характерний для них стиль виховання – гіперопіка, коли дитина є центром усієї життєдіяльності родини, у зв'язку з чим комунікативні зв'язки з оточенням деформовані. Батьки мають неадекватні уявлення про потенційні можливості своєї дитини, в матері відзначається гіпертрофоване почуття тривожності і нервово-психічної напруги. Як головну причину порушень сімейного мікроклімату в цих родин можна назвати систематичні подружні конфлікти. Стиль поведінки дорослих членів родини (мати, бабуся) характеризується надпідклучальним ставленням до дитини, дріб'язковою регламентацією способу життя сім'ї в залежності від самопочуття дитини, обмеженням соціальних контактів. У залежності від віку дитини підвищується і рівень потураючої гіперпротекції, так звана фобія втрати дитини. Цей стиль сімейного виховання характерний для більшості родин матерів-одиначок. Такий стиль сімейного виховання негативно впливає на формування особистості дитини, що виявляється в егоцентризмі, підвищеній залежності, відсутності активності, зниженні самооцінки дитини.

Друга група сімей характеризується стилем холодного спілкування – гіпопротекцією, зниженням емоційних контактів батьків з дитиною, проекцією на дитину з боку обох батьків чи одного з них власних небажаних якостей. Батьки акцентують зайву увагу на лікуванні дитини,

пред'являючи завищені вимоги до медичного персоналу, намагаючись компенсувати власний психічний дискомфорт за рахунок емоційного відторгнення дитини. Ставлення до стресової ситуації накладає сильний відбиток на спосіб виходу з неї, котрий обирає родина. Саме в цих родинах найбільш часто зустрічаються випадки латентного (прихованого) алкоголізму батьків.

Подібний стиль спілкування в родині веде до формування в особистості дитини емоційної нестійкості, високої тривожності, нервово-психічної напруженості, породжує комплекс неповноцінності, емоційну беззахисність, непевність у своїх силах.

Третю групу сімей характеризує стиль співробітництва – конструктивна і гнучка форма взаємовідповідальних стосунків батьків і дитини в спільній діяльності. Як спосіб життя, такий стиль виникає при вірі батьків в успіх своєї дитини і сильні боки її природи, при послідовному осмисленні необхідного обсягу допомоги, розвитку самостійності дитини в процесі становлення особливих способів її взаємодії з навколишнім світом.

Батьки з цієї групи сімей відзначають, що народження такої дитини не стало фактором, що погіршив відносини між подружжям – «лихо згуртувало», об'єднало в екстремальній ситуації, зміцнило взаємодопомогу, «опору один на одного». У цих родинах відзначається стійкий пізнавальний інтерес батьків до організації соціально-педагогічного процесу, щоденна співдружність і діалог у виборі цілей і програм спільної з дитиною діяльності, заохочення дитячої самостійності, постійна підтримка і співчуття при невдачах. Батьки цієї групи мають найбільш високий освітній рівень у порівнянні з представниками інших груп, мають досвід переживання стресогенних ситуацій. Такий стиль сімейного виховання сприяє розвитку в дитини

почуття захищеності, впевненості в собі, потреби в активному встановленні міжособистісних відносин як у родині, так і поза домом.

Четверта група родин має репресивний стиль сімейного спілкування, що характеризується батьківською установкою на авторитарну лідируючу позицію (частіше батьківську). Як спосіб стосунків, це виявляється в песимістичному погляді на майбутнє дитини, у постійному обмеженні її прав, у жорстких батьківських розпорядженнях, невиконання яких карається. У цих сім'ях від дитини вимагають неухильного виконання всіх завдань, вправ, розпоряджень, не враховуючи при цьому рівень її рухових, психічних і інтелектуальних можливостей. За відмову від виконання цих вимог нерідко вдаються до фізичних покарань.

При такому стилі виховання в дітей відзначається афективно-агресивна поведінка, плаксивість, дратівливість, підвищена збудливість. Це ще у більшій мірі ускладнює їх фізичний і психічний стан.

Гендерна характеристика сімей підтверджує той факт, що жінки є головними членами сімей, що несуть усю вагу піклування про дитину. У сім'ях, що мають дітей з інвалідністю, дуже високий відсоток розлучень. Практичний досвід роботи з цими родинами показує, що багато сімей, які вважаються повними, фактично є родинами матерів-одиночок, тому що батько не живе з сім'єю, хоча офіційно шлюб не розірвано. Тільки невеликий відсоток розлучених батьків активно допомагають у вихованні і реабілітації дитини. В основному спілкування батьків з колишньою сім'єю обмежується лише наданням матеріальної допомоги, причому найчастіше нерегулярної. Мати змушена одна нести весь тягар щоденних турбот про дитину і забезпечувати всі необхідні заходи щодо її лікування, навчання, реабілітації.

Назване вище підтверджує складність проблеми виховання дитини з відхиленнями в розвитку в умовах сім'ї, розкриває залежність рівня

соціальної активності й адекватності її поведінки від структури сім'ї, сімейного мікроклімату і стилю сімейного виховання.

І все-таки, саме сім'я є для дитини найменш обмеженим і найбільш м'яким типом соціального оточення. Але ситуація, коли в сім'ї є дитина з інвалідністю, може вплинути на створення більш жорсткого оточення, необхідного членам сім'ї для виконання своїх функцій. Більше того, цілком можливо, що присутність дитини з порушеннями розвитку разом з іншими факторами може змінити самовизначення сім'ї, скоротити можливості для заробітку, відпочинку, соціальної активності. Тому завдання щодо допомоги дітям, які батьки одержують від спеціалістів, повинні не тільки посилювати навантаження на одну з функцій сім'ї, але і здійснювати позитивний вплив на реалізацію інших функцій.

Сімейну структуру визначають такі поняття, як склад сім'ї, культурний і ідеологічний стиль. Такі особливості складу сім'ї, як: наявність далеких родичів, які можуть і не жити з родиною в одній квартирі; сім'я з батьком-одинаком; сім'ї з безробітним годувальником; сім'ї, в одного з членів яких є пристрасть до алкоголю чи наркотиків, психічне захворювання – все це може впливати на те, наскільки ефективно сім'я справляється з труднощами, пов'язаними з появою особливої дитини. Наприклад, одне з досліджень сімейного стресу американця Б. Трута свідчить, що великі сім'ї частіше перебувають під загрозою стресу. На культурний стиль сім'ї можуть впливати етнічні, расові або релігійні чинники, а також соціоекономічний статус. Дослідження Скорр-Рібера свідчать, що культурно-обумовлені переконання можуть впливати на те, як сім'я адаптується до дитини з особливими потребами, а також на використання або не використання допомоги фахівців і спеціальних установ у її вихованні.

Ідеологічний стиль ґрунтується на сімейних віруваннях, цінностях і також залежить від культурних переконань. Коли народжується

дитина з особливими потребами, сім'я повинна не просто відреагувати на цю подію, але й зустрітися лицем до лиця зі своїми переконаннями щодо людей із особливими потребами. Поява вродженого дефекту не залежить від раси, субкультури та економічного статусу.

Сімейна взаємодія не обмежується ідеєю взаємовпливу членів сім'ї один на одного. Виокремлюють чотири аспекти сімейної взаємодії: підсистеми, згуртованість, адаптація та керування.

У родині існує чотири підсистеми: подружжя, батьківська (батько і дитина), підсистема сиблінгів, екстрасімейна (розширена сім'я, друзі, фахівці та ін.). Системний устрій кожної сім'ї визначається структурними характеристиками та стадією життєвого циклу сім'ї. Втручання, покликане посилити зв'язок матері й дитини з особливими потребами, може мати наслідки для її стосунків із чоловіком та іншими дітьми. Стратегії впливу мають бути визначені з урахуванням контексту інших підсистем, щоб вирішення одних проблем не призводило до появи інших.

Основним досягненням у дослідженні сімейної структури та взаємодії є циркулярна модель Олсона. У відповідності з моделлю, сімейну систему можна описати за двома основними параметрами: згуртованість і адаптація. Обидві шкали являють собою континіум, кожен з яких поділений на чотири рівні.

Згуртованість має: роз'єднаний, роздільний, пов'язаний, з'єднаний рівні. Серед рівнів адаптації виокремлюються: ригідний, структурний, гнучкий і хаотичний. Центральні рівні вважаються більш адекватними, тоді як крайні рівні – проблемними. Вважається також, що сім'ї, які відносяться до центральних рівнів за обома параметрами, функціонують ефективно і володіють збалансованою структурою.

Сім'ї, які за одним параметром відносяться до крайнього рівня, є середньо збалансованими і знаходяться в зоні ризику появи проблем.

Якщо сім'я за обома шкалами відноситься до крайніх рівнів – це незбалансована сім'я, у якій імовірність дисфункції дуже висока [3]. Крайніми точками згуртованості є сплутаність і роз'єднаність. Надмірно сплутані сім'ї мають слабкі границі між підсистемами. У таких сім'ях виникає складність у прояві почуття індивідуальності. Сім'ї такого типу можуть справляти негативний вплив на розвиток дитини з особливими потребами. Роз'єднані сім'ї, навпаки, мають надто жорсткі межі між підсистемами.

Взаємодія в сім'ях, які мають дитину з особливими потребами, може бути охарактеризована як недостатнє втручання. Описується дві ситуації, що ілюструють роз'єднаність.

Перша, в якій батько заперечує наявність порушення у дитини й відсторонюється від подружньої і батьківської взаємодії.

Друга, в якій прабатьки не приймають дитину з особливими потребами, і таким чином, породжують напруженість. Успішно функціонуючі сім'ї (роздільний і пов'язаний рівні) характеризуються балансом між близькістю й автономністю членів сім'ї. У таких сім'ях границі між підсистемами чітко визначені, а члени відчують одночасно тісний зв'язок і почуття автономії.

Адаптація характеризує здатність сім'ї змінюватися у відповідь на стресову ситуацію. Ригідні сім'ї не можуть змінюватися у відповідь на стрес, а хаотичні характеризуються нестабільністю і постійними змінами. Спочатку ригідна сім'я матиме труднощі у пристосуванні до догляду за дитиною з відхиленнями в розвитку. Наприклад, ригідна роль батька – заробляти гроші – не дозволить йому брати участь у жіночій роботі по догляду за дитиною, покладаючи всі турботи на матір. Мати, таким чином, вкладає всю свою енергію в турботу про дитину, не залишаючи часу для інших дітей і чоловіка, а також для спілкування з іншими людьми.

Така сім'я ризикує стати ізольованою і дисфункціональною. У хаотичній сім'ї мало правил, а ті, які є, часто змінюються. У такій родині відсутній лідер, зазвичай бувають нескінченні переговори й часті зміни ролей. Такі сім'ї можуть відчувати труднощі в адекватному задоволенні особливих потреб дитини.

Сім'ї, які взаємодіють функціонально (рівні адаптації структурний або гнучкий), підтримують баланс, коли виникає зміна, між емоційною близькістю і автономністю, між реакцією на зміну і почуттям стабільності, між стабільною і безладною комунікацією. Слід мати на увазі, що рівень згуртованості та адаптації сім'ї змінюється в залежності від стадії життєвого циклу сім'ї, а також під впливом окремих подій сімейної історії. Тому не тільки сімейна структура може впливати на те, як сім'я реагує на появу дитини з особливими потребами, але також сама поява в сім'ї такої дитини може значно змінювати характер її структури. Продуктами сімейної взаємодії є сімейні функції. Успішне виконання функцій вимагає значної взаємозалежності членів сім'ї. Основні функції такі:

- економічні (забезпечення доходу, оплата рахунків, операції з грошима та ін.);
- домашні турботи й турботи про здоров'я (перевезення, покупка та приготування їжі, візити до лікаря тощо);
- відпочинок (хобі, сімейний та індивідуальний відпочинок тощо);
- соціалізація (наприклад, вироблення соціальних навичок, міжособистісні взаємини);
- ідентичність (розуміння своїх сильних і слабких сторін, почуття приналежності);
- близькість (наприклад, інтимність, виховання);
- освітні/професійні (кар'єрний вибір, домашні завдання).

Дитина з особливими потребами в сім'ї, особливо з вираженим порушенням, обов'язково збільшує споживчі потреби, не збільшуючи при цьому продуктивні можливості сім'ї. Крім того, наявність такої дитини зменшує можливість більше заробляти, обмежує рекреаційні та соціальні заходи сім'ї і впливає на кар'єрний вибір членів родини.

Отже, нами були розглянуті негативні аспекти сім'ї, яка виховує дитину з особливими потребами. Але згідно з дослідженнями М. Селігмана, Р. Дарлінга дитина з особливими потребами може здійснювати також позитивний вплив на сімейні функції, сімейну взаємодію та цінності.

Життєвий цикл сім'ї – динамічний компонент у описі сімейної системи, що визначається як серія стадій розвитку, в яких стиль життя сім'ї відносно стабільний, а кожен її член вирішує завдання розвитку, характерні для даного періоду.

Широкого розповсюдження в наш час набуває соціально-екологічна модель сім'ї, значну роль у побудові якої зіграв американський психолог Ю. Бронфенбреннер. Соціально-екологічна теорія розглядає сім'ю як систему, що є частиною інших соціальних систем більш високого рівня.

Основний принцип соціально-екологічної моделі полягає в тому, що для того, щоб змінити поведінку сім'ї, потрібно змінити її оточення. Крім того, соціально-екологічна модель стверджує, що сім'я або її член може підпадати під вплив подій, у яких вона не бере безпосередньої участі. Наприклад, на дитину впливає економічне становище батьків. Економічний стан батьків може бути наслідком стану місцевої економіки, на стан якої, у свою чергу, можуть впливати події національного та міжнародного рівнів. Мітчелл застосував концепцію Ю. Бронфенбреннера до вивчення сімей із дитиною з особливими потребами.

Мікросистема складається з патернів взаємодії, ролей міжособистісних сосунків – всього того, що складає сімейну систему. Мікросистема функціонує в мезосистемі, яку складають такі елементи: працівники медицини та охорони здоров'я, далекі родичі, друзі й сусіди, колеги по роботі і партнери по відпочинку, програми раннього втручання, інші батьки, місцева громада. Екзосистема включає ситуації, в яких родина активно не бере участі, але які на неї впливають: засоби масової інформації, охорону здоров'я, соціальне забезпечення, освіту. І, нарешті, є макросистема, яка включає ідеологічні та ціннісні системи, притаманні соціальним інститутам: етнічні / культурні, релігійні та соціоекономічні елементи; економічні та політичні елементи. Ґрунтуючись на поняттях системної сімейної теорії, М. Селігман та Р. Дарлінг описують можливі варіанти дисфункціональної динаміки, які можуть бути викликані появою в сім'ї дитини з особливими потребами, зокрема структурна ієрархія, ефективна комунікація та стадіальність сімейного життя. Дитина з особливими потребами може отримувати надмірну увагу з боку одного з членів сім'ї. Як результат, інші члени сім'ї (наприклад, сиблінги, чоловік) можуть відчувати брак уваги й турботи, гнів до батьків і «привілейованого» члену сім'ї. Вони можуть виявляти свій гнів у вчинках, що спонукають до повернення уваги. Ці вчинки можуть ще більше віддалити їх від членів сім'ї, підвищуючи, таким чином, вірогідність деструктивної поведінки. Важливим об'єктом дослідження є виявлення особливостей розвитку та виховання сиблінгів дітей з особливими потребами у сім'ї. Згідно з дослідженням Л. С. Печнікової [5], брати й сестри дітей з особливими потребами зростають в незвичайній ситуації: вони теж зазнають побутових труднощів, а батьки часто вимушені жертвувати їх інтересами. Часто вони відчують себе обділеними увагою. Іноді, розділяючи турботи сім'ї, ці діти рано дорослішають, а іноді живуть в ситуації постійного

конфлікту, формуючи захисні особистісні установки. Вразливість сім'ї посилюється в періоди вікових криз і в ті моменти, коли сім'я проходить певні критичні точки свого розвитку. У проблемних сім'ях здорові діти зазвичай вимушені обмежувати свої бажання та потреби. Багато хто з них дуже чуйний і готовий нести відповідальність за того, хто слабший. Вони можуть бути підтримкою для своїх батьків, але через недостатність вираження своїх почуттів і вирішення конфліктів у сім'ї в них може страждати почуття власної гідності [5]. Прабатьки, які не можуть змиритися з наявністю порушення у свого онука чи онучки, значною мірою додають батькам турбот. Батьки розриваються між природною схильністю прийняти й любити свою дитину і тиском з боку прабатьків, які закликають відсторонитися від неї або навіть відправити у спеціальну установу. Такий сценарій викликає інтрапсихічний конфлікт у обох батьків, конфлікт батьків один з одним, конфлікт батьків зі своїми власними батьками і / або свояками. Батьки повинні зробити складний і болючий вибір, ставши на чийсь бік.

Сім'ї, які відчують на собі клеймо з боку суспільства, ризикують опинитися ізольованими, замкнутими та самотніми. Хоча небезпека лежить поза сім'єю, сприйняття оточення як недружнього може викликати напругу всередині неї. Описані варіанти, пов'язані з появою в сім'ї дитини з особливими потребами, далеко не вичерпують весь спектр можливої дисфункціональної динаміки, прояв якої багато в чому залежить від індивідуальних особливостей конкретної сім'ї.

Структура і функції кожної сім'ї видозмінюються з плином часу, впливаючи на способи сімейних відносин. Життєвий цикл сім'ї включає певні стадії розвитку, у кожній з яких стиль життєдіяльності сім'ї відносно стійкий і кожен член сім'ї виконує окремі завдання індивідуального розвитку відповідно до свого віку.

Зазвичай виділяється шість стадій життєвого циклу будь-якою сім'ї: шлюб, народження дітей, шкільний вік, підлітковість, «випуск або виліт пташенят із гнізда», постбатьківство, старіння. Сім'ї дітей з інвалідністю повинні бути готові до переживання таких стадій розвитку, які можуть бути унікальні і не притаманні звичайним сім'ям. Діти з особливостями розвитку повільніше досягають певних етапів життєвого циклу, а деякі з таких дітей можуть зовсім не досягти їх.

Розглянемо наступні періоди життєвого циклу сім'ї дитини з інвалідністю:

1. Народження дитини – отримання точного діагнозу, емоційне звикання, інформування інших членів сім'ї.

2. Шкільний вік – прийняття рішення з приводу форми навчання дитини, переживання реакції групи однолітків, клопоти через організацію навчання і позашкільної діяльності дитини.

3. Підлітковість – звикання до хронічної природи захворювання дитини, виникнення проблем, пов'язаних з ранніми проявами сексуальності, ізоляцією від однолітків і відторгненням, планування майбутньої зайнятості дитини.

4. Період «випуску» – осмислення і звикання до подальшої сімейної відповідальності, прийняття рішення про місце проживання, яке підходить для дитини, яка подорослішала, переживання дефіциту можливостей для соціалізації члена сім'ї, що має інвалідність.

5. Постбатьківський період – перебудова взаємовідносин між подружжям (наприклад, якщо дитина була успішно «випущена» з сім'ї) і взаємодія зі спеціалістами за місцем проживання дитини.

Разом з цим, зрозуміло, що до деяких сімей взагалі неможливо застосувати теоретичну модель, яка пов'язана з періодами розвитку, оскільки одні і ті ж події, які викликають стреси і труднощі, можуть переборюватись чи виникати знов і знов протягом усього життя дитини.

До того ж, наявність і якість соціальної підтримки може посилити або послабити дію складної ситуації.

Маленькі діти з особливостями розвитку живуть не в ізоляції. Сім'я як первинне для них соціальне оточення, сама заглиблена в більш широкий соціальний контекст. Сім'я як один із видів соціальних систем складається із наступних підсистем: мати /батько, мати/ дитина з інвалідністю, мати /здорова дитина, батько/ дитина з інвалідністю, батько /здорова дитина, дитина з інвалідністю /здорова дитина. З цієї точки зору проблеми, які виникають в сім'ях, з дітьми з інвалідністю, можна розглядати як такі, що потрапляють в ту чи іншу підсистему внутрішньо сімейних контактів.

1. Мати /батько. Індивідуальні проблеми батьків, їх шлюб до народження хворої дитини; проблеми прийняття, які виникають після народження дитини з інвалідністю.

2. Мати / дитина з інвалідністю. Мати, за традицією, несе на собі більшу частину тягару опіки по догляду за дитиною з інвалідністю і організації її життя. В неї часто проявляється депресія, почуття вини.

3. Мати /здорова дитина. Мати повинна брати до уваги те, скільки часу вона приділяє здоровій дитині, утримуватись від того, щоб обмежувати здорову дитину надмірною відповідальністю і опікою про дитину з порушеним розвитком.

4. Батько / дитина з інвалідністю. Проблема в цій підсистемі полягає в тому, наскільки задіяний батько у спілкуванні з хворою дитиною і з сім'єю в цілому або він відсутній у ній психологічно й інструментально.

5. Батько /здорова дитина. Потенційне проблемне поле подібне на те, що виникає в підсистемі мати /здорова дитина.

6. Дитина з інвалідністю /здорова дитина. Брати і сестри хворої дитини стикаються з почуттям вини, сорому і страху «заразитись» тією

ж хворобою; дитина з інвалідністю прагне «поневолити» брата або сестру; діти формують нормальне амбівалентне ставлення до брата або сестри з обмеженими можливостями.

Хвороба, порушення чи стан дитини породжує соціальні, педагогічні, психологічні проблеми у сім'ї. Особливо важкі для батьків перші дні й місяці з того дня, коли поставлено діагноз. Усвідомлення неповноцінності дитини, її страждання, необхідність пристосуватися до нових обставин, а іноді навіть змінювати усталений ритм життя створює психотравмуючу ситуацію. Батьки намагаються віднайти в своєму минулому помилки, які нібито спричинили неповноцінність дитини: куріння під час вагітності, вживання алкоголю, хвороба тощо. Часом до цього приєднується страх за життя дитини, її майбутнє і майбутнє сім'ї. Батьки сприймають діагноз дитини як безвихідь і вирок. Часто вони миряться з вадами дитини, але нічого не роблять для того, щоб вона набула навичок самообслуговування і спілкування (виключаючи важкі форми інвалідності). Інша ситуація виникає тоді, коли батьки, змирившись з інвалідністю чи хворобою дитини, починають занадто опікати її, позбавляючи можливості крок за кроком самостійно вчитись навичкам самообслуговування. Якщо батьки до дитини ставляться як до хворої, немічної, неспроможної, вона розвивається пасивно, важко пристосовується до нових умов, боїться людей, тварин, несподіваних ситуацій.

Боротьба з хворобою і активний опір їй створює напружену емоційну і психологічну атмосферу в сім'ї. Іноді, ставлячи перед дитиною неадекватні для її віку і психічного стану завдання, батьки завдають дитині великої шкоди. У неї більше знижується самооцінка, посилюється почуття страху перед кожною новою справою, з'являється агресія відносно тих, хто вимагає від неї неможливого. Руйнування

нереалізованих планів спричинює у батьків почуття безвиході, призводить до депресії [1; 2].

Дуже часто сім'ї, в яких є дитина з інвалідністю, неповні, так як більшість чоловіків після народження дитини з будь-якими порушеннями покидають сім'ю відразу або залишають дружину і дитину через деякий час після її народження, не витримуючи психологічного і емоційного напруження.

Успішність розвитку дитини з інвалідністю в сім'ї залежить не тільки від матеріального становища, рівня медичного обслуговування і побутових умов, а й від соціально-психологічних факторів особистісного росту батьків, формування і поглиблення батьківської любові, психологічного клімату сім'ї та її соціального оточення. Дитина з особливими потребами вимагає від матері і батька повсякденної роботи над собою. Це пов'язано з тим, що у них різко починає знижуватись самооцінка, підвищується невдоволення собою і неприйняття себе як особистості. Подолання страху, відчаю, почуття провини, самотності сприяє постійному творчому, а відтак і особистісному росту. Найтяжчий період звикання до того, що дитина, яка виховується в сім'ї, потребує особливої підтримки, уваги стає для матері, яка народила дитину з інвалідністю.

Після народження такої дитини мати переживає нижче наведені стадії.

Стадія шоку.

Злість, смуток, образа, самозвинувачення, покарання себе.

Негативізм, відмова, невіра.

Депресія.

Пошук сенсу життя, намагання зрозуміти ситуацію.

Пошук чогось нового, розуміння того, що життя продовжується.

Пройшовши ці стадії, мати сприймає та усвідомлює новий спосіб життя. І для неї дитина вже не така особлива. Адже діти, незалежно від того, чи вони здорові, чи мають певні порушення у здоров'ї, потребують материнської любові, турботи. Уважне спостереження за своїми емоціями, психологічними станами забезпечує сприятливий психологічний клімат у сім'ї, а вміння приймати рішення, упевненість у своїх діях, уміння відповідати за свої вчинки створює в сім'ї атмосферу безпечності, емоційного спокою.

Батьківська любов – джерело і гарантія емоційного благополуччя дитини, її психологічного та інтелектуального розвитку. Сприятливий психологічний клімат у сім'ї – основа позитивного розвитку дитини і навпаки, дезорганізація сімейного життя дуже впливає на розвиток дитини і підвищує ризик виникнення вторинних симптомів інвалідності – психічних порушень [3].

Найближче соціальне оточення сім'ї створює поле міжособистісних стосунків, які сприяють структуруванню та диференціації життєвого простору дитини, нормалізації її поведінки, подоланню почуття самотності в батьків і соціально-психологічної ізоляції сім'ї. Правильно організований процес виховання змінює ставлення матері до своєї дитини, що більше не визначається тільки захворюванням. Мати починає дивитися на дитину не як на аномальну дитину, а на таку, яка вимагає більше уваги, турботи, ніж інші діти в цьому віці. Спадає напруженість ситуації, мати і дитина задоволені від спільного спілкування, стабілізується сімейне життя.

Існує безліч методів компенсації порушення, коригування психофізичного стану, нормалізації поведінки дитини залежно від характеру аномалії. Однак з великої кількості завдань, що стоять перед батьками, можна виділити основні:

1. Не зважаючи на інвалідність дитини, ставитися до неї, як до дитини з особливими потребами, яка вимагає спеціального навчання, виховання і догляду.

2. За допомогою спеціальних рекомендацій, порад та інструкцій психолога, дефектолога, соціального працівника, лікаря чи реабілітолога поступово й цілеспрямовано: навчати дитину альтернативних способів спілкування; навчати основних правил поведінки; прищеплювати навички самообслуговування; формувати вміння, що допоможуть подолати стреси; виявляти та розвивати творчі здібності; розвивати зорове, слухове, тактильне і кінестичне сприйняття (сенсорне виховання).

3. Створювати середовище емоційної безпеки:

- дитина має виховуватись в атмосфері любові та добрих стосунків між усіма членами сім'ї;

- батьки повинні підтримувати нормальні взаємостосунки, не з'ясовувати їх у присутності дитини, особливо з приводу її інвалідності чи проблем, пов'язаних з нею;

- слід дотримуватися постійного режиму дня;

- треба позбавитися небезпечних предметів і речей, а також таких, що спричинюють у дитини страх чи іншу негативну емоційну реакцію.

4. Відвідувати групи підтримки і взаємодопомоги, де можна відверто висловлювати свої думки і виражати почуття, отримати підтримку і практичну інформацію від інших батьків[4].

Розв'язати ці складні завдання можна лише тоді, коли батькам буде надана своєчасна соціальна і психологічна допомога.

Список використаних джерел:

1. Ігри та вправи для тренінгів (зі скарбнички неформальної освіти). URL: <https://www.gurt.org.ua/articles/43009/>

2. Інвалідність та суспільство: навч.-метод. посіб. / ред. Л. Ю. Байда, О. В. Красюкова-Еннс. Київ, 2012. 216 с.

3. Колупаєва А. А. Інклюзивне навчання: вибір батьків. Харків: Вид-во «Ранок», ВГ «Кенгуру», 2018. 56 с. (Інклюзивне навчання за нозологіями).

4. Мушкевич М. І. Моделі організації психологічного супроводу сімей, які мають проблемних дітей. *Психологія: реальність і перспективи: зб. наук. праць Рівнен. держ. гуманіт. ун-ту*. 2017. Вип. 8. С. 188–192.

5. Програма соціально-психологічного тренінгу. URL: <https://cutt.ly/wYheOae>

3.5. Organization of the work of a team of psychological and pedagogical support of a child with special educational needs in limited conditions

Організація роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в обмежених умовах

Актуальність теми дослідження. За останні роки інклюзивне освітнє середовище в Україні зробило значний крок вперед у напрямку реалізації освітніх прав дітей з особливими освітніми потребами (далі - ООП). Нові проблеми до вже існуючих питань організації роботи з дітьми з ООП з'явилися в 2020 році, коли Світ охопила пандемія COVID – 19 і суспільство вимушено було пристосовуватися до нових реалій, що, в свою чергу, призвело до потреби розробки нових підходів до організації роботи фахівців психолого-педагогічної підтримки дітей з ООП.

На початок 2022 року Україна отримала страшні та невідворотні події – війну. Збройна агресія російської федерації та повномасштабне вторгнення на територію України призвели до нових, ще гостріших проблем в соціальній сфері, зокрема – інклюзивній освіті.

В умовах воєнного стану в країні фахівці повинні надавати цим дітям особливу допомогу, щоб задовольнити їхні освітні потреби в тому обсязі, що дозволить бути активними членами суспільства та не відчувати себе кинутими напризволяще.

Пандемія та війна зумовили потребу в визначенні нового поняття «обмежений стан» й окресленні характеристик та умов організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП відповідно нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем та потреб розвитку дітей з ООП присвятили зусилля зарубіжні дослідники А. Дусон, А. Мілверт, К. Кларк, Д. Мітчелл, С. Робсон. Серед вітчизняних науковців, які досліджують проблеми впровадження інклюзивної освіти

в освітню систему зазначимо Н. Дятленко, О. Гаврилова, В. Кобильченко, І. Луценко, О. Мартинчук, Ю. Найду, А. Старєву, П. Таланчука, М. Чайковського та ін. Окремі питання щодо роботи з дітьми з ООП з урахуванням особливостей психофізичного розвитку висвітлені в працях А. Колупаєвої, Г. Соколової.

Процеси психологічної, фізичної, соціальної, медичної реабілітації дітей з ООП, що забезпечуються командою психолого-педагогічного супроводу, висвітлено у науковому доробку В. Кобильченко, А. Колупаєвої, І. Луценко, С. Миронової та ін. Особливості організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП та фундаментальні принципи командоутворення досліджували М. Буйняк, Н. Дятленко, В. Горбунова, В. Зінченко, В. Кобильченко, Т. Скрипник, Н. Софій та інші.

Процес інтеграції дітей з ООП та впровадження інклюзивної освіти детально розглянули в своїх працях А. Колупаєва, М. Компанець, С. Миронова, Н. Софій, О. Таранченко, З. Шевців.

Проте, питання організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП в обмежених умовах висвітлено фрагментарно і потребує цілісного вивчення. Не зрозуміло який час буде тривати загроза війни і чи є у нас наявні інтелектуальні та технічні ресурси, щоб забезпечити якість психолого-педагогічної підтримки дітей з ООП. Єдине, що можна з впевненістю зазначити – Україна переживає цей досвід вперше і він знадобиться всім країнам, життєдіяльність яких буде перебувати в обмежених умовах.

Мета дослідження полягає в теоретико-концептуальному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні питання організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП в обмежених умовах.

Основний зміст. Сучасна законодавча та нормативно-правова база освіти в поєднанні з необхідними змінами змісту програм, а також створенням корекційно-розвивального середовища, спеціально розробленого для дітей з ООП, сприяють повній соціалізації та інтеграції цих дітей у самостійне життя.

На етапі впровадження інклюзії були внесені корективи на законодавчому рівні. Зокрема, внесено зміни до Закону України «Про освіту» та введено в дію низку нормативно-правових документів щодо забезпечення рівного права на освіту для всіх дітей, незалежно від їх ознак. Однак для справжнього забезпечення права дітей з ООП на освіту необхідно не лише надати їм рівний доступ, але, насамперед, забезпечити їм доступ до якісної освіти в загальноосвітніх навчальних закладах.

Досвід провідних країн світу у сфері інклюзії доводить, що найпродуктивнішим підходом є створення спеціалізованої команди експертів, які разом працюють над спільною метою [28]. Отже, необхідно створити групу підтримки з метою розвитку дітей з ООП, засновану на спільній командній роботі.

Відповідно до Закону України «Про освіту» дитина з особливими освітніми потребами визначається як «особа, яка потребує додаткової та постійної допомоги протягом усього навчального процесу для забезпечення свого права на освіту» [23]. Переглянувши міжнародне та національне законодавство, ми виробили власне розуміння терміну «діти з особливими потребами». Як така, ця категорія відноситься до дітей і підлітків, які мають різний ступінь фізичних або розумових обмежень або труднощів у навчанні, які потребують індивідуальних умов для задоволення їхніх освітніх потреб на певних етапах освітнього процесу, що в кінцевому підсумку дозволяє їм реалізувати своє право на освіту.

Навчання є вирішальним етапом для дітей з ООП. Для успішного залучення дітей з особливими освітніми потребами в освітній процес і суспільство вкрай необхідно подолати перешкоди, з якими вони стикаються. З цією метою С.П. Миронова виділяє декілька бар'єрів, які перешкоджають процесу інклюзії в системі освіти. Ці бар'єри включають фізичну недоступність навчальних закладів, недостатню поінформованість та упереджене ставлення керівництва та педагогів до дітей з психофізичними розладами, недостатню підготовку до інтеграції дітей з вадами розвитку в групи здорових однолітків, недостатні правові знання батьків дітей з особливими потребами, щодо прав своїх дітей на освіту, дефіциту матеріально-технічних ресурсів, а також посади для працевлаштування спеціалістів для супроводу дітей з психофізичними порушеннями в загальноосвітніх навчальних закладах [16, с. 18].

Співпраця професіоналів через командну роботу є правильним рішенням для подолання існуючих бар'єрів. Термін «команда» зазвичай використовується в різних соціальних контекстах, і його визначення не завжди є однозначним. Загалом під «командою» розуміють особливу групу осіб, які об'єднують свої навички та зусилля для вирішення проблемної ситуації або спільного виконання важливого завдання.

Для забезпечення ефективного навчання дітей з ООП в закладах загальної середньої освіти створюється команда психолого-педагогічного супроводу. Ця команда допомагає педагогам організувати та підтримувати якісну інклюзивну освіту, створювати індивідуальні плани розвитку для кожної дитини, контролювати їх виконання та сприяти інтеграції дітей з ООП в освітнє середовище [15, с.23].

Для кожної дитини з ООП створюється команда експертів у галузі психології та педагогіки, яка надає підтримку протягом усього їхнього навчального шляху. Поширеною помилкою є створення єдиної команди

психолого-педагогічного супроводу для всієї школи, коли в ній навчається кілька дітей ООП.

О. В. Мартинчук зазначає, що окрім вчителів, команда має складатися з асистента вчителя, психолога, інших працівників школи, профільних спеціалістів. Крім того, батьки дитини повинні бути включені до роботи, оскільки вони володіють конфіденційною інформацією щодо особливостей розвитку дитини, історії хвороби та іншими відповідними даними [15, с. 38]. Об'єднання всіх дітей з ООП в одну команду підтримки в школі та залучення їхніх батьків є неприпустимим, тому що порушує право дитини на конфіденційність і ставить її особисті дані під потенційну вразливість.

Команда психолого-педагогічного супроводу, а також члени ІРЦ, інших закладів, окремі вихователі (в закладах дошкільної освіти), які мають необхідну кваліфікацію, проводять заняття відповідно до індивідуальної програми. Ці заняття спрямовані на корекційно-розвивальне навчання дитини з ООП. Педагоги, які надають ці послуги, мають вищу освіту за різними спеціальностями: початкова освіта, фізична культура і спорт, хореографія, музичне мистецтво, лікувальна фізкультура, ерготерапія, практична психологія, корекційна освіта. До таких педагогів належать вчителі-предметники, логопеди, реабілітологи, психологи тощо.

Ціль команди психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП – досягти спільної мети – всебічного розвитку дитини шляхом сприяння тісній співпраці та єдності серед її членів. Проаналізувавши наявні дослідження, ми визначили, що повинно бути закладено основу командного менеджменту в академічному середовищі. Сьогодні продовжуються наукові пошуки шляхів налагодження партнерських стосунків серед співробітників закладів освіти, що зрештою призвело до

формування згуртованих команд психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП [1, с. 29].

Розвиток інклюзивної освіти зумовлює необхідність формування командного підходу осіб, залучених до навчального процесу дітей з ООП у загальноосвітніх навчальних закладах. До Закону України «Про освіту» внесено зміни, які відображають цю потребу, окреслюючи склад та ролі групи супроводу дітей з ООП в інклюзивних класах чи групах. Порядок формування та обов'язки такої групи детальніше визначені в Положенні МОН України про команди психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП у закладах загальної середньої та дошкільної освіти [20; 19].

Важливо відзначити, що за організацію роботи команди відповідає адміністрація закладу, а за розробку індивідуальних навчальних планів за допомогою асистентів вчителів – класні керівники та викладачі-предметники. Роль спеціальних педагогів, натомість, зводиться до надання корекційно-розвиткових послуг, а також рекомендацій і консультацій педагогічним працівникам і батькам [20].

На думку С.П. Миронової що основна відповідальність за підтримку дитини з ООП має бути на вчителях-дефектологах. Вони володіють найглибшими знаннями з корекційної педагогіки та краще, ніж будь-який інший педагог, здатні зрозуміти потреби дитини з відповідною нозологією. Щоб забезпечити найкращу підтримку, корекційні педагоги повинні співпрацювати з іншими вчителями для розробки індивідуальних навчальних планів. Крім того, рекомендується, щоб корекційні педагоги взяли на себе роль організації роботи групи підтримки, а адміністративний персонал – функцію контролю [16, с. 16].

У цьому контексті окремо визначено обов'язки постійних членів, які займаються психолого-педагогічним супроводом дітей з ООП. Однак точна роль залучених спеціалістів залишається неоднозначною. Щоб усунути цю прогалину, необхідно не лише розширити кількість членів

команди, залучених до психолого-педагогічного супроводу, а й чітко визначити їхні функції на законодавчому рівні. Крім того, важливо виховувати в членах команди почуття готовності до співпраці.

На думку Р.П. Попелюшко, команда, відповідальна за надання психолого-педагогічної підтримки, повинна надавати пріоритет благополуччю дитини, ретельно дотримуючись і захищаючи її інтереси, поважаючи унікальні якості, дотримуючись конфіденційності та запобігаючи дискримінації та будь-якому порушенню прав дитини. Це можливо лише спільними зусиллями колективу школи, батьків дітей з особливими потребами, спеціалістів ІРЦ та інших інституцій [18, с. 112].

В.В. Горбунова визначає наскрізні аспекти організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу:

1. Організація, яка об'єднує первинні і вторинні ланки колективу, повинна перетворитися на єдиний ресурсний центр. Можливості центру повинні забезпечувати навчання та розвиток дитини з ООП, а також виконувати функції координації, навчання, методології та поширення інформації.

2. Щоб належним чином організувати команду супроводу, необхідно задокументувати конкретну роль кожного члена команди на додаток до відповідності професійним вимогам. Команда спеціалістів, які є постійними членами, має ухвалювати важливі рішення колегіально на нарадах, з урахуванням досвіду та пропозицій всіх членів.

3. Для ефективної координації роботи команди супроводу обов'язково на роль організатора виділити корекційного педагога (дефектолога).

4. Вирішальною роллю адміністрації навчального закладу є затвердження індивідуальних планів навчання та додаткових програм, створених викладачами. Крім того, адміністрація відповідає за те, щоб

поставлені завдання виконувалися точно, здійснюючи нагляд за їх виконанням [5, с. 147].

Функції кожного члена команди психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП є визначальними у розробці та реалізації індивідуальних програм. Їхні ролі різноманітні та включають надання психологічної та педагогічної підтримки дітям з ООП, створення індивідуальних планів розвитку та забезпечення ефективного виконання цих планів [5, с. 151].

Що стосується адміністративного персоналу закладу освіти, наприклад, директора чи його заступника з навчально-виховної роботи, то першочерговим обов'язком є зібрати команду, яка надає психолого-педагогічну підтримку дітям з особливими потребами. Крім того, вони повинні призначити особу, яка буде контролювати розробку індивідуального плану розвитку для кожної дитини з особливими потребами, а також забезпечити організацію та якісне виконання роботи команди психолого-педагогічної підтримки [17, с. 39].

Також обов'язком адміністрації навчального закладу є запрошення необхідних спеціалістів для надання корекційно-розвиткових послуг дітям з ООП. Вони повинні стежити за всіма членами групи підтримки, щоб переконатися, що вони виконують свої обов'язки.

Адміністрація спільно з іншими учасниками процесу психолого-педагогічного супроводу повинна скласти індивідуальний план навчання дітей з особливими освітніми потребами. До розробки та затвердження таких планів слід залучати батьків.

Психологу, як члену команди психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими потребами, за визначенням З. І. Удич, необхідно займатися постійним вивченням та спостереженням за психічним розвитком дітей з ООП. Необхідно також здійснювати безпосередній

психологічний супровід дітей з ООП, пропонувати корекційно-розвивальні послуги відповідно до індивідуального плану програми (ІПР), надавати рекомендації та консультувати педагогічних працівників щодо роботи з дітьми з ООП. Крім того, практичні психологи групи супроводу мають надавати консультації батькам дітей з особливими потребами, готувати всіх залучених до освітнього процесу осіб до ефективної взаємодії в інклюзивному середовищі [28, с. 73].

Роль соціального педагога в групі психолого-педагогічної підтримки дітей з ООП включає в себе широке коло завдань:

1. Надання керівництва та підтримки дітям з ООП, а також їхнім батькам. Соціальний педагог повинен вміти виявляти соціальні проблеми, які можуть виникнути у цих дітей та їх сімей, і направляти їх до відповідних спеціалістів, які можуть запропонувати їм необхідну допомогу. Крім того, соціальний педагог повинен вивчати соціальні умови, які впливають на розвиток дітей з особливими потребами, і працювати над їх соціалізацією та адаптацією в новому середовищі.

2. Обов'язком соціального педагога є також інформування дітей та їхніх батьків про різноманітні позашкільні заклади, які їм доступні, а також заохочувати дітей з обмеженими можливостями до участі в групових заходах, які відповідають їхнім здібностям.

3. Надавати вказівки всім учасникам освітнього процесу щодо того, як ефективно інтегрувати цих дітей у групи однолітків і виховувати толерантне ставлення до них, а також створювати позитивне та сприятливе середовище для всіх дітей.

4. Допомогати у вирішенні особистих і міжособистісних конфліктів, а також захищати права дітей з особливими потребами, часто представляючи їх у відповідних установах і службах [8, с. 53].

До обов'язків логопедів, сурдопедагогів, тифлопедагогів, реабілітологів входить надання послуг з корекції та розвитку, які відповідають цілям індивідуальної програми розвитку, а також постійний моніторинг прогресу дітей у відповідних сферах розвитку. Вони повинні запропонувати педагогічним працівникам закладу рекомендації щодо організації навчально-виховного процесу. Крім того, вони повинні консультувати батьків дітей з особливими освітніми потребами щодо особливостей розвитку їхньої дитини та навчального процесу [16, с. 55].

Обов'язки вчителів початкових класів і вчителів предметів мають широкий спектр. Дані фахівці повинні гарантувати, що освітній процес для дітей з особливими освітніми потребами відповідає їхнім особливим потребам розвитку та відповідає цілям інклюзивної педагогічної підтримки.

Крім того, ці спеціалісти є невід'ємною частиною процесу створення індивідуальних навчальних планів та розробки індивідуальних освітніх програм для дітей з ООП. Вони спільно з іншими вихователями визначають рівень досягнення цілей навчання, визначених індивідуальним планом розвитку дитини. Важливим аспектом їхньої ролі є сприяння сприятливій та доброзичливій атмосфері в класі, а також регулярне спілкування з батьками щодо прогресу їхніх дітей у навчанні [26, с. 124].

Актуальним питанням організації команди психолого-педагогічного супроводу визначається роль та функції асистента педагога як фахівця, глибоко інтегрованого в життя дитини з ООП. Це питання широко розглянуто командою дослідників в складі Н.М. Дятленко, Н.З. Софій, О.В. Мартинчук, Ю.М. Найда та викладено в навчальному посібнику «Асистент вчителя в інклюзивному класі» [2].

Роль асистента вчителя полягає в тому, щоб уважно стежити за поведінкою дитини під час навчального процесу. Це включає вивчення індивідуальних особливостей, схильностей, інтересів, потреб дитини. Асистент бере активну участь в організації навчального процесу для дітей з обмеженими можливостями, наприклад, розробляє індивідуальні програми розвитку, навчальні плани, адаптує освітнє середовище та матеріали відповідно до унікальних потреб кожної дитини [2, с. 51].

Працюючи разом з учителем, асистент оцінює розуміння дитиною навчального матеріалу та оцінює її успішність відповідно до індивідуальної програми розвитку. Обов'язком асистента також є інформування інших спеціалістів, які супроводжують дитину з особливими освітніми потребами, про її унікальні особливості, інтереси та потреби. Крім того, вони повинні спілкуватися з педагогічними працівниками та батьками, щоб зрозуміти процес розвитку дитини [2, с. 53].

У свою чергу Г. В. Кукуруза визначає той факт, що батькам дитини з ООП важливо бути активними учасниками процесу супроводу своєї дитини. Це включає в себе інформування всієї групи супроводу про унікальні аспекти розвитку та поведінки їхньої дитини, а також про будь-які труднощі, з якими вони можуть зіткнутися під час навчання та виховання. Крім того, батьки відіграють важливу роль у створенні індивідуальної програми розвитку для своєї дитини та сприяють створенню умов, які сприяють її всебічному росту та розвитку [11, с. 96].

Необхідно, щоб медичний персонал закладу освіти інформував усіх членів команди психолого-педагогічного супроводу про стан фізичного та психічного здоров'я дитини з ООП, а також про будь-які особливості, що стосуються її психологічного та фізичного розвитку.

Для цього необхідно отримати всю необхідну інформацію про стан здоров'я дитини як від батьків, так і від відповідних закладів охорони здоров'я.

Отже, інклюзивна освіта в школах залежить від ефективності психолого-педагогічної підтримки. Без належної співпраці між членами команди якість наданої підтримки може бути неоптимальною, що призведе до того, що студентам з особливими потребами буде відмовлено в їхньому праві на отримання освіти за інституційної підтримки.

Щоб забезпечити відповідність супроводу всім основним вимогам як для розвитку, так і для навчання, команда психолого-педагогічної підтримки проводить комплексну серію заходів, які відповідають індивідуальній програмі.

Починаючи з 2020 року, Україна опинилась в ситуації пандемії та пов'язаних із нею карантинних заходів, що потребували негайної корекції умов психолого-педагогічного супроводу. А з 24 лютого 2022 року у зв'язку з широкомасштабним вторгненням росії на територію України було запроваджено військовий стан. Є території, що знаходяться в тимчасовій окупації, зони бойових дій, постраждалі та зруйновані населені пункти. Багато дітей були змушені покинути домівки, з'явилися як внутрішньо переміщені особи, так і діти, що перебувають за кордоном, але продовжують потребувати допомоги від держави. Збільшилась кількість дітей з ООП. Тому постала нагальна потреба переглянути існуючі норми щодо здійснення психолого-педагогічного супроводу та внести зміни в організацію роботи команди супроводу [31; 27].

З початку бойових дій у лютому 2022 року освітній процес по всій Україні було припинено, і відновити його виявилось досить складно. Одним із найбільш нагальних питань стало забезпечення того, щоб

діти з ООП отримували освіту, на яку вони заслуговують. На жаль, кількість дітей з інвалідністю, які постраждали від конфлікту, продовжує зростати.

З поглибленням несприятливого становища в суспільстві окреслено ряд проблем, що спіткають дітей, зокрема з ООП:

Проблема 1: Наслідки війни. Внаслідок військової агресії російської федерації українські діти отримують не лише фізичні ушкодження, але й безповоротні втрати, такі як ампутація кінцівок, сліпота та глухота. Цей травматичний досвід має тривалі наслідки. Тому педагоги повинні по-новому підходити до роботи з дітьми, які отримали інвалідність внаслідок війни.

Проблема 2: «Поранені душі», яка охоплює психологічну шкоду, завдану пораненим дітям. Навіть ті, хто не зазнав фізичних ран, демонструють симптоми посттравматичного стресового розладу, такі як оніміння, емоційна відстороненість, дратівливість, соматичні симптоми та спалахи агресії. Вирішення цієї проблеми вимагає не тільки досвіду психологів, а й допомоги та підтримки інших.

Проблема 3: «Ментальне здоров'я». Стосується емоційної навантаженя, яку несуть діти з ООП. Їхній тягар посилюється під час війни, оскільки у них з'являються нові розлади, які заважають їм отримати ефективну освіту [7].

Багатьом дітям з ООП довелося тікати з батьками, рятуючись від військових дій. У поспіху вони часто втрачали такі необхідні речі, як інвалідні візки, книги зі шрифтом Брайля та інші матеріали, які були вкрай важливими для їхнього навчання. Експерт управління інклюзивної освіти МОН О. Савицька зазначає, що ці матеріали надсилалися до країн, які пережили подібні конфлікти, але вони приголомшені масштабами травм, які завдають дітям в Україні. На

жаль, ситуація в нашій країні не має собі рівних, і ми повинні адаптувати свій підхід до унікальних викликів нашої війни [29].

В ході дослідження ми спираємося на термін **«обмежені умови»**, визначаючи їх як такі, за яких унеможлиблюється традиційна система роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП. Така система потребує якісного та зваженого корегування відповідно до наявних викликів [31].

Лист МОН № 1/3710-22 від 28.03.22 зобов'язує школи приймати всіх внутрішньо переміщених осіб з особливими освітніми потребами (ООП) за новим місцем проживання. Цей лист також вимагає організації можливостей очного, змішаного або дистанційного навчання для цих осіб [24].

В обмежених умовах для створення інклюзивного класу достатньо однієї заяви від батьків та довідки ВПО. За наявності комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку дитини необхідно додати висновок ІРЦ. Якщо оцінка була загублена, дублікат можна отримати через портал «ІРЦ» чи відповідний мобільний додаток, або в місцевому ІРЦ. Формується тимчасова інклюзивна група або клас до повернення дитини з ООП додому [6].

На жаль, онлайн-навчання, створене для українських дітей, часто недоступне для дітей з ООП. Крім того, судячи з відгуків батьків дітей з інвалідністю, значна частина педагогів ще не готова проводити дистанційне навчання для цих учнів.

У таких ситуаціях рівень освіти, яку отримує дитина, повністю залежить від її сім'ї. Однак нещодавнє дослідження, проведене громадською організацією «Коаліція захисту прав людей з інвалідністю внаслідок інтелектуальних розладів», показало, що батьки дітей з вадами психічного розвитку не мають необхідних навичок, щоб забезпечити своїм дітям повну освіту. Навіть коли вчителі готові

працювати з цими дітьми, вони часто не можуть ефективно спілкуватися та навчати їх. Крім того, оскільки цим дітям важко сприймати своїх батьків як вчителів, їм бракує мотивації до навчання. Відсутність вдома додаткових навчальних матеріалів також ускладнює процес навчання. А вплив електронних пристроїв, таких як комп'ютери та мобільні телефони, пов'язують із проблемами зору у дітей [14].

В Україні багато сімей з дітьми з ООП навчаються в інклюзивних класах або за індивідуалізованою формою навчання. Через війну деякі з цих сімей були змушені виїхати за кордон і з початком навчального року перейти на «сімейну форму навчання». Зараз батьки стурбовані тим, що дітей перевантажують занадто багато обов'язків. Діти повинні вивчати мову країни, в якій проживають, відвідувати школи в цих країнах, а ввечерами вивчати українську шкільну програму. Це несе значне навантаження як на дітей, так і на їхніх батьків. Деяким сім'ям нічого не залишалось, як забрати шкільні документи своїх дітей, що порушує їхнє право на освіту в українській школі. Більшість дітей, які ще навчаються в Україні, навчаються дистанційно. Усі питання, які були проблемними під час пандемії, знову стали актуальними.

Особливу увагу було приділено Міністерством освіти і науки України організації навчального процесу у воєнні роки, у тому числі впровадженню ІРЦ нових моделей та організаційних тактик, у процесі впровадження яких кожна дитина має право на отримання освіти незалежно від місця проживання [14].

Оцінити ступінь необхідної підтримки фахівці ІРЦ можуть шляхом комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку особистості. Крім того, команда психолого-педагогічного супроводу у навчальному закладі може провести таку оцінку на підставі дійсних висновків, наданих батьками або іншими законними представниками осіб з особливими потребами. Підхід щодо організації роботи команди

повинен залучати спеціалістів ІРЦ, які знаходяться в зоні тимчасового проживання дитини з ООП та/або тих, хто раніше проводив комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку особистості за попереднім місцем проживання, очно або дистанційно [14].

Протягом дії довідки про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи або до моменту переїзду на нове місце проживання діти з ООП можуть вступити до інклюзивного класу. Місцеві управління освіти несуть відповідальність за надання додаткових психолого-педагогічних, корекційно-розвиткових послуг особам з обмеженими можливостями. Для цього можуть бути залучені спеціалісти ІРЦ, вихователі закладів освіти, в тому числі тимчасово проживаючі в окремому регіоні. Це допомагає тим, хто зареєстрований у програмі навчання і навчається у спеціальних навчальних закладах у певному регіоні [14].

Залучення батьків до різних аспектів життя своїх дітей є вкрай важливим за обмежених умов. Це включає їхню участь у навчально-виховному процесі. Доведено, що активна участь батьків може мати позитивний вплив на успішність дитини в навчанні, соціальні навички та загальне самопочуття.

Щоб інклюзивна освіта за обмежених умов була успішною, залучення батьків дітей з ООП є критично важливим. Батьки вважаються активними та рівноправними учасниками колективу психолого-педагогічної підтримки своєї дитини, учасниками партнерської взаємодії.

Щоб команда підтримки працювала оптимально, важливо, щоб директор школи, який очолює команду, роз'яснював її завдання та обов'язки батькам дитини. Зокрема, батьки повинні:

1. Брати участь в роботі команди психолого-педагогічного супроводу дитини.

2. Команда повинна бути проінформована про унікальні вимоги дитини, особистість, сфери інтересів, улюблені методи навчання та те, як вони найкраще обробляють інформацію. Крім того, слід пояснити процес навчання, включно з усіма перешкодами, з якими дитина може зіткнутися. Важливо зрозуміти проблеми та обмеження дитини.

3. Якщо батьки виявляють необхідність внести зміни в індивідуальну програму розвитку своєї дитини, можна внести зміни. Необхідно чітко обґрунтувати, чому ці зміни необхідні.

Часто ефективність команди підтримки знижується через відсутність батьками розуміння мети. Крім того, існує побоювання, що конфіденційність прогресу дитини може бути недотримана. Ці фактори спричиняють відсутність конструктивної роботи команди підтримки.

Непорозуміння може виникати з різних причин, зокрема вчителі мають нереалістичні очікування та очікують швидкого прогресу дітей з ООП. Тому дуже важливо надати батькам повну інформацію про індивідуальну програму розвитку під час зустрічей, оскільки вона є універсальним інструментом, який можна і потрібно модифікувати відповідно до потреб і прогресу дитини.

В організації роботи команди психолого-педагогічної директор несе відповідальність за сприяння співпраці між вчителями та батьками не лише під час запланованих зустрічей, але й протягом усього навчального року, сприяючи спілкуванню та оцінюючи успіхи дитини. Довіра є важливою складовою успіху, і директор відіграє вирішальну роль у її встановленні. Для цього директор повинен познайомити батьків з іншими членами групи підтримки та заохочувати неформальний контакт між ними [29, с. 29].

Украй важливо, щоб директор пам'ятав про важливість інформування батьків про зусилля команди, майбутні зустрічі та роль,

яку батьки відіграють у моніторингу та впровадженні змін до індивідуального плану розвитку.

Освітній процес в обмежених умовах організовується з використанням технологій дистанційного навчання у поєднанні з керівництвом викладача.

Навчання дітей з ООП забезпечується індивідуальним підходом. Це включає в себе адаптацію педагогічного навантаження дитини та надання додаткової підтримки поза межами звичайного навчального часу, що можна зробити через онлайн-засоби. Учитель також пропонує додаткові роз'яснення та виконує домашнє завдання разом із учнем у випадках, коли у нього можуть виникнути труднощі з розумінням матеріалу.

В окремому віртуальному просторі дитина отримує додаткові пояснення щодо виконання вивченого матеріалу та завдань. Крім того, у цій онлайн-кімнаті переглядається та перевіряється виконання дитиною цих завдань.

Сприяння комунікації між навчальними закладами та батьками або іншими законними опікунами учнів в умовах дистанційної психолого-педагогічної підтримки має важливе значення для належної організації та здійснення навчання зазначених учнів [29, с. 49].

Узгодження дистанційної освіти з батьками або іншими законними представниками дитини передбачає кілька ключових факторів. Це включає завчасне сповіщення про будь-які зміни в розкладі, забезпечення наявності всіх необхідних освітніх та навчальних матеріалів, а також вирішення будь-яких інших відповідних проблем.

Підготовка навчальних матеріалів для дітей з особливими потребами, які потребують дистанційного навчання, є надзвичайно важливою. Це передбачає надання рекомендацій батькам щодо

найкращого використання цих матеріалів для підтримки навчання їхніх дітей.

Основна увага приділяється тому, щоб індивідуальні завдання були добре підготовлені, а навчальні матеріали адаптовані до потенційних можливостей дитини, враховуючи виклики обмежених умов.

Надання персоналізованих технологій дистанційного навчання, які враховують вимоги особливих освітніх потреб, є вирішальним аспектом. Це включає в себе вибір придатних і ефективних інструментів, а також надання вказівок батькам щодо технічних характеристик їх використання учнями з ООП. Зокрема, сьогодні є можливість отримати технічні засоби навчання (планшети, ноутбуки), необхідні для реалізації навчальної діяльності.

Під час дистанційних занять роль асистента полягає в наданні підтримки вчителю. Це включає допомогу вчителю в розділенні дітей на пари або групи під час конференцій ZOOM і можливість приєднатися до будь-якої пари чи групи в будь-який момент для надання допомоги, як-от виправлення помилок, моніторинг участі дитини і керування технічними аспектами, такими як увімкнення мікрофонів або вимкнено та сприяння презентаціям і відео за допомогою скрінкастів. Крім того, асистент стежить за чатом і готовий відповісти на будь-які запитання, які можуть виникнути в учнів або їхніх батьків під час уроку [30, с.19].

Асистент допомагає вчителю в наданні допомоги першого рівня іншим учням у класі. Ця допомога може включати надання додаткових пояснень, пропонування індивідуального підходу, а також підтримку дітей, які стикаються з труднощами в розумінні матеріалу. Це може відбуватися з різних причин, наприклад, перебування на чужих територіях або тимчасово окупованих територіях, відсутність доступу до онлайн-занять або переживання психологічної травми [30, с.23].

Рекомендації, надані учням та їх законним представникам щодо використання комп'ютерної техніки, містять вказівки щодо дотримання встановлених правил, а також пропозиції щодо організації робочого місця дитини.

Ведення журналу спостережень за дитиною з ООП має вирішальне значення для вимірювання прогресу її розвитку. Цей журнал дозволяє відслідковувати динаміку та оцінювати рівень успішності досягнення навчальних цілей, зазначених в Індивідуальному плані навчання. За обмежених умов журнал спостережень дозволяє організувати більш тісну взаємодію між командою психолого-педагогічного супроводу, дитиною та батьками.

Створюючи характеристику дитини з ООП, важливо враховувати її унікальні потреби та психологічний стан, в якому вона перебуває на даний момент. Крім того, важливо визнати, що дистанційне навчання може бути непридатним варіантом для деяких дітей з ООП, оскільки їхні особливі умови можуть перешкоджати їхній здатності ефективно брати участь у дистанційному навчанні.

Діти мають надзвичайну здатність навчатися, розвиватися та з нетерпінням чекати нових вражень, не відчуваючи дистанції між собою. Вчителі, батьки та діти утворюють дружню родину, де голос кожного чується і цінують. Основна мета педагогів – виявити та розвинути потенціал дитини, виховати у неї впевненість у собі та свої сили. Одним із способів досягти цього є організація онлайн-фестивалів і конкурсів, які забезпечують платформу для загальної участі та визнання.

Цінність такого досвіду не повинна обмежуватись викликами, що зазнало наше суспільство. І значення безпеки за таких умов неможливо переоцінити. Саме в цьому ракурсі команда психолого-педагогічної підтримки забезпечує відчуття контролю через послідовні щоденні

завдання, вправи та ритуали. Дитина з ООП в обмежених умовах вимагає від нас ще більш уважного ставлення до неї. Тому виникає потреба в кореляції роботи команди психолого-педагогічного супроводу відповідно стану проблем.

Команда, відповідальна за психолого-педагогічний супровід дитини з ООП, потребує оновлення змісту діяльності, а саме:

1. На етапах створення, виконання та нагляду за реалізацією індивідуального плану розвитку необхідно зібрати дані про виняткові особливості дорослішання дитини, її схильності, труднощі та освітні потреби. Окремо визначити умови та життєвий простір дитини.

2. Визначення конкретних напрямів, що входять до сфери психолого-педагогічних та корекційно-розвивальних послуг, та їх подальше надання в рамках навчального закладу в обмежених умовах.

В обмежених умовах важливе значення має сприяння педагогічним колективам закладів освіти у впровадженні інклюзивного навчання шляхом системного реформування:

1. Створення сприятливих умов для включення дітей з ООП в освітнє середовище за обмежених умов.

2. Надання консультацій батькам дітей з ООП є важливим аспектом вирішення їхніх унікальних потреб у розвитку, освіті та вихованні.

3. Попередження дискримінації та порушення прав дитини, формування неупередженого та доброзичливого ставлення до дітей з ООП досягається шляхом поширення освітньої інформації в навчальних закладах.

Оцінка командою стану дитини з ООП виявляє наявність будь-яких незначних перешкод, які можуть виникнути у дитини під час навчання. Основоположним принципом встановлення первинної підтримки дітей з ООП є оцінка їхніх потреб у допомозі, яка

проводиться командою підтримки в навчальному закладі, та рекомендації щодо її виконання. Слід зазначити, що оцінювання здійснюється на інституційному рівні. Крім того, планується запровадити багаторівневу систему підтримки для учнів в інклюзивних класах і групах залежно від серйозності їхніх труднощів (легкий, середній, важкий, найважчий) в обмежених умовах.

Впроваджуючи запропоновані модифікації, ймовірно, що більша кількість дітей, які потребують додаткової підтримки через незначні освітні труднощі, отримають необхідну увагу. Крім того, такий підхід дозволить отримати індивідуальний освітній досвід для дітей з особливими потребами, які навчаються в інклюзивних групах і класах.

З метою забезпечення рівної доступності та відсутності бар'єрів до освітніх послуг для дітей з інвалідністю впроваджено законодавчі зміни. Ці зміни включають запровадження багаторівневої підтримки з урахуванням конкретних потреб осіб з ООП, надання повноважень психолого-педагогічної підтримки в дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладах визначати необхідність супровід першого рівня для дітей з незначними труднощами в початковому їх прояві.

Дослідження, що проводилося на базі Березанського інклюзивно-ресурсного центру Березанської селищної ради, Миколаївської області ставило за мету вивчення точок зору різних сторін, зацікавлених у здійсненні інклюзивної освіти в обмежених умовах; аналіз моделей роботи команди психолого-педагогічного супроводу та виявлення факторів, що сприяють вибору цих моделей.

Завдання полягало у з'ясуванні масштабів проблем чи успіхів у психолого-педагогічному супроводі дитини з ООП в обмежених умовах. Це охоплює час, витрачений на навчання, реалізовані освітні програми та досягнення результатів навчання на різних рівнях або циклах освіти. Крім того, дослідження мало на меті визначення заходів корекції, що

були вжиті для протидії будь-яким освітнім втратам, які зазнали протягом цього періоду.

Компенсаційні заходи повинні бути вжиті для тих груп учнів, які зазнають найбільшого відставання у навчанні. До таких груп належать внутрішньо переміщені особи, діти з особливими освітніми потребами, діти з багатодітних сімей, діти з малозабезпечених сімей, студенти, які належать до національних меншин.

Значення цього дослідження полягало в зборі та оцінці точок зору, думок і рекомендацій тих, хто в ньому брав участь. Важливо визнати, що вибір окремих груп осіб не дозволяє нам універсально застосовувати їхній досвід до кожної досліджуваної групи. Тим не менш, це полегшує побудову запису спільних якостей або, навпаки, досягнень і здібностей, на додаток до прагнень різних учасників до реалізації більш широкої та покращеної освіти.

Щоб зібрати інформацію від різних груп учасників, розроблені спеціалізовані інструменти для кожної групи. Ці інструменти включали анкетування для проведення комплексних інтерв'ю та фокус-груп. На структуру розробки цих інструментів вплинула чинна правова система та заходи щодо рівної освіти, а також обов'язки та зобов'язання залучених сторін.

Збір даних здійснювався шляхом онлайн-анкетування та фокус-груп для осіб, залучених до навчального процесу. В опитуванні брали участь:

- Фахівці команди психолого-педагогічного супроводу (адміністрація навчального закладу – 2 особи, вчителі – 5 осіб, асистенти вчителів – 3 особи, психологи – 2 особи).

- Батьки дітей з ООП – 10 осіб.

- Працівники інклюзивно-ресурсних центрів – 3 особи.

Основними учасниками фокус-групових бесід були вчителі, асистенти та представники інклюзивно-ресурсного центру. У бесіді з батьками дітей з особливими освітніми потребами єдиними респондентами були матері. Деякі з цих матерів виховували своїх дітей без допомоги другого з батьків. Заклади освіти надали контакти, що ще більше посилює залучення матерів до цього дослідження через їх близькість до дітей з особливими потребами.

У ході дослідження піддані аналізу актуальні фактори щодо ступеня психолого-педагогічної допомоги, доступної в обмежених умовах. Щоб забезпечити повне розуміння поточного стану підтримки та масштабів допомоги, що надається дітям з ООП, зосереджено увагу на різних важливих аспектах анкетного запиту.

Досліджуючи перешкоди для впровадження того чи іншого підходу до навчання в освітню систему, що, у свою чергу, впливає на якість супроводу дітей з ООП з боку педагогів, було виявлено кілька гальмуючих факторів:

1. Фронтальний метод навчання є найбільш широко використовуваним методом навчання, охоплюючи приблизно 60% усіх використовуваних методів навчання. Але він виявляється неефективним для дітей з ООП.

2. 40% опитаних педагогів визначили нестачу відповідних освітніх ресурсів як серйозну проблему.

3. Поширеною проблемою є відсутність інклюзивних освітніх програм у загальноосвітніх навчальних закладах, приблизно 44% таких закладів не забезпечують такі програми для всіх класів.

4. Педагогічне вигорання. З роками вчительська робота стає все більш важкою, педагоги піддаються як розумовому, так і фізичному виснаженню.

Після проведення ретельного аналізу виявлено численні фактори, які сприяли б ефективній реалізації психолого-педагогічної допомоги дітям ООП в умовах воєнного стану (зростання обсягу психолого-педагогічного супроводу дітей; створення сприятливого освітнього середовища і впровадженням індивідуальних програм, навчальних матеріалів і підручників, а також наявність придатних дидактичних ресурсів і технологічних пристроїв; залучення різних типів інструкторів (один із яких є вчителем-предметником, а інший є його асистентом та пройшов спеціалізовану підготовку в таких галузях, як дефектологія, дислексія тощо).

На етапі дослідження були визначені першочергові завдання надання психолого-педагогічної допомоги дітям з ООП. Педагоги визнали найефективнішими підходи, які надають найбільшу підтримку цим дітям.

Дослідження продемонструвало існування значних проблем щодо організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП в обмежених умовах. І, в той же час, завдяки налагодженню злагодженої співпраці між фахівцями та батьками створено спільне поле для розвитку, яке сприяє цілісному та послідовному розвитку учнів з ООП. Досвід, отриманий завдяки груповій взаємодії на кожному етапі процесу підтримки, з фокусом на реальних цілях для розвитку дітей з ООП і визначення ролі кожного члена команди підтримки в досягненні цих цілей, допоміг сформувати професійні навички цих фахівців. Тепер вони отримали чітке уявлення як створювати сучасне освітнє середовище, яке відповідає викликам часу, розкриває ресурси та можливості дітей з ООП та відкриває шляхи для їх подальшого розвитку не зважаючи на обмеженість можливостей з боку держави, що перебуває в стані війни.

То ж до освітніх умов, необхідних для організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП в обмежених умовах віднесено такі:

1. *Дружнє освітнє середовище.* Співпраця є ключовою, коли йдеться про створення індивідуального плану розвитку дитини з особливими потребами. Цей процес вимагає спільних зусиль усіх сторін, залучених до догляду за дитиною та її розвитку.

2. *Першочергова зона розвитку дитини з ООП.* Надання суттєвої допомоги дитині з особливими ООП здійснюється шляхом впровадження різноманітних допоміжних послуг, які відповідають необхідним стандартам.

3. *Моніторинг дієвості команди психолого-педагогічного супроводу.* Спостереження та відстеження прогресу дитини, яка потребує особливої уваги в навчанні.

4. *Співпраця з батьками дитини з ООП.* Надання рекомендацій батькам дітей з ООП.

Координація освітнього процесу в інклюзивному класі може значно виграти від партнерської взаємодії. Коли учасники, залучені до освіти, володіють необхідними компетенціями та виявляють сильне бажання зробити її інноваційною та ефективною, потенціал партнерської взаємодії в освіті може стати реальністю. Повноцінне використання цього потенціалу може бути досягнуто шляхом реалізації творчого підходу до організації освітнього процесу в обмежених умовах.

Висновки. Отже, для створення атмосфери, що задовольняє психолого-педагогічні потреби дітей з ООП в обмежених умовах, вкрай необхідно налагодити та змінити існуючу структуру роботи команди психолого-педагогічного супроводу. Основною метою цієї стратегії є сприяння особистому дорослішанню та прогресу в розвитку дітей з

ООП, що досягається шляхом включення цільових компонентів безпеки дітей, створенням дружнього освітнього середовища, спільній командній роботі та допомозі батьків.

Список використаних джерел:

1. Актуальні питання корекційної та інклюзивної освіти / За заг. ред. Бойчука Ю. Д. Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2020. 376 с.
2. Асистент учителя в інклюзивному класі: навчально-методичний посібник / За заг. ред. М. Ф. Войцехівського. Київ: ТОВ Видавничий дім «Плеяди», 2015. 172 с.
3. Гаврилов О. В., Липа В. О. До питання про впровадження інклюзивної освіти в Україні. Сучасні проблеми спеціальної освіти: теорія, досвід, інновації: монографія. Слов'янськ: Вид. Б. І. Моторіна, 2017. С. 11–35.
4. Гевко І. Інклюзивна освіта в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 52–58.
5. Горбунова В.В. Психологія командоутворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: *монографія*. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
6. Допомога дітям з ООП під час війни. *Поради для батьків*. URL: <https://nus.org.ua/articles/dopomogadityam-z-ooop-pid-chas-vijny-porady-dlya-batkiv/> (дата звернення: 27.03.2024)
7. Інклюзія, породжена війною. URL: <https://osvitoria.media/experience/inklyuziya-porodzhena-vijnoyu/> (дата звернення: 27.03.2024)
8. Інклюзивна освіта: теорія і практика: навч.-метод. посіб. / За ред. С. П. Миронової. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Под. нац. ун-т ім. І. Огієнка, 2014. ч. 2. 184 с.

9. Кірик М., Данилова Л. Нова українська школа: організація діяльності учнів початкових класів ЗЗСО: навч.-метод. посіб. Львів: Світ, 2019. 136 с.

10. Колупаєва А. А., Таранченко О. М. Інклюзивна освіта: від основ до практики: монографія. Київ: ТОВ «АТОПОЛ», 2016. 152 с.

11. Кукуруза Г. В. Психологічна допомога сім'ям, що виховують дітей раннього віку з порушеннями розвитку: дис. ... д-р псих. наук: 19.00.04 / Харк. мед. акад. післядиплом. освіти. Харків, 2013. 350 с.

12. Малишевська І. А. Теоретико-методичні основи підготовки фахівців психолого-педагогічного профілю до роботи в умовах інклюзивного освітнього середовища: монографія. Умань: «ВПЦ» Візаві, 2018. 386 с.

13. Мартинчук О. В. Основи корекційної педагогіки: навч.-метод. посіб. для студентів напряму підготовки «Дошкільна освіта». Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 288 с.

14. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу дітей з особливими освітніми потребами у 2022/2023 навчальному році: Додаток до Листа МОН № 1/10258-22 від 06.09.22. URL: <file:///E:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%271%B8/631b2d1e2e6de127999170.pdf> (дата звернення: 27.03.2024)

15. Миронова С. П. Нова українська школа: особливості організації освітнього процесу учнів початкової школи в інклюзивних класах: навч.-метод. посіб. Тернопіль: Астон, 2020. 176 с.

16. Миронова С. П. Педагогіка інклюзивної освіти: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. І. Огієнка, 2016. 164 с.

17. Організаційно-методичні засади діяльності інклюзивно-ресурсних центрів: навч.-метод. посіб. / За заг. ред. М. А. Порошенко та ін. Київ: 2018. 252 с.

18. Попелюшко Р. П. Психолого-педагогічний супровід дітей з особливими потребами в інклюзивному навчанні. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2014. №1(9). С. 109–113.

19. Про внесення змін до Положення про інклюзивно-ресурсний центр. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2022 р. № 493 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2022-п#Text> (дата звернення: 27.03.2024)

20. Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 р. № 545 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-п> (дата звернення: 27.03.2024)

21. Про затвердження Порядку організації інклюзивних груп у закладах дошкільної освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.04.2019 р. № 530. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-2019-п#Text> (дата звернення: 27.03.2024).

22. Про затвердження Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти: наказ Міністерства освіти і науки від 08.06.2018 № 609: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogo-polozhennya-pro-komandu-psihologo-pedagogichnogo-suprovodu-ditini-z-osoblivimi-osvitnimi-potrebami-v-zakladi-zagalnoyi-serednoyi-ta-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 27.03.2024)

23. Про освіту: Закон України щодо особливостей доступу осіб з особливими освітніми потребами до освітніх послуг від 23.05.2017 р.

№ 2053-VIII. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 27.03.2024)

24. Про роботу інклюзивно-ресурсних центрів та організацію освітнього процесу для осіб з особливими освітніми потребами у період воєнного стану. Лист МОН України № 1/3710-22 від 28.03.2022 року. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/86391/ (дата звернення: 27.03.2024).

25. Психологічний супровід інклюзивної освіти: метод. рек. / за заг. ред. А. Г. Обухівська. Київ: УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2017. 92 с.

26. Скрипник Т. В. Підготовка освітнього середовища інклюзивного процесу в закладах загальної середньої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 28 (1). С. 118–130.

27. Старєва А. М. Кластерний підхід у підготовці майбутнього фахівця щодо забезпечення кадрового складника індексу інклюзії в регіоні. *Сталий розвиток соціально-економічної системи регіону: Монографія*. Ополе: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. ISBN 978-83-66567-30-6. С. 197–215.

28. Удич З. І. Основи інклюзивної освіти: навчально-методичний посібник. Тернопіль: КІЦ «ПРИНТ-ОФІС», 2015. 378 с.

29. Чути себе: як боротись з професійним вигоранням у вчителів. - URL: <http://nus.org.ua/articles/chuty-sebe-yak-borotys-z-profesijnym-vygorannyam-u-vchyteliv/> (дата звернення: 28.03.2024)

30. Шевців З. М. Основи інклюзивної педагогіки: підручник. Видання 2-ге, вип., доп. Львів: «Новий світ. 2000», 2019. 264 с.

31. Staryeva A. Organization of the work of the team of psychological and pedagogical support of a child with special educational needs in limited conditions. *Higher education of Ukraine in the Context of integration into the European educational space*. 2022. №2. Volume I (90). 247 p. (Education.UA) P. 61–72.

3.6. Psychological readiness of the teacher for the process of distance learning in limited conditions

Психологічна готовність педагога до процесу дистанційного навчання в обмежених умовах

Початок війни в Україні та запровадження воєнного стану глибоко вплинули на освітню систему в цілому, починаючи від закладів дошкільної освіти і закінчуючи університетами та академіями. Було зруйновано або значно пошкоджено цілу низку навчальних закладів внаслідок ракетних атак, що призвело до знищення бібліотек, обладнання та освітніх ресурсів. Значна частина освітянської спільноти, включаючи менеджерів, педагогів, учнів і батьків, були змушені їхати з охоплених війною районів і шукати притулку в інших регіонах і за межами України. Більш того, деякі міста та села потрапили під окупацію та контроль ворога. Значна кількість навчальних закладів була змушена переїхати на підконтрольні Україні території. Війна зробила свою «чорну справу» і змусила кожного з нас переоцінити власні орієнтири, шукати нові можливості та шляхи розв'язання життєво необхідних питань в обмежених умовах.

Якщо бути більш точними у визначенні хронології становлення обмежених умов, то маємо додати проблему пандемії COVID-19, яка, так би мовити, «підготувала» Україну до більш виваженого сприйняття обмеженості ресурсів, форм та засобів навчального процесу в умовах війни і постійної загрози життю. Протягом 2019-2021 років система освіти зіткнулася з обмеженнями через пандемію COVID-19, що змусило швидко шукати шляхи подолання проблем і складнощів, які одразу виникли в навчальному процесі і погрожували перетворитися в системну кризу. Основною метою було визначити та забезпечити безпечне середовище та сприяти переходу до дистанційного навчання. Після повномасштабного вторгнення росії на територію України освітня

система зазнала ще більших змін через безліч факторів і непередбачуваних обставин, з якими досі ще не стикалась. У відповідь на ці виклики Міністерство освіти і науки України внесло зміни в структуру навчального процесу. Було обрано курс на вдосконалення та забезпечення навчального процесу через впровадження та вдосконалення дистанційних технологій навчання.

Закони України «Про освіту» [15] та «Про вищу освіту» [14] підкреслюють потенціал для поєднання освітніх підходів і технологій дистанційного навчання під час воєнного стану та післявоєнного відновлення. Завдяки інтеграції традиційних методів з інноваційними технологіями, змішані форми навчання пропонують більш ефективний засіб розуміння матеріалу та активного залучення студентів до процесу навчання.

Психологічне обґрунтування побудови індивідуального навчання в телекомунікаційному комп'ютерному освітньому середовищі є актуальним питанням у сфері освіти, яка здійснюється в обмежених умовах. На даний момент існує недостатня кількість досліджень, які ретельно та всебічно розкривають психологічні фактори, залучені до організації дистанційної освіти. Недостатньо досліджено психологічний аспект телекомунікаційного комп'ютерного освітнього середовища та його впливу на когнітивний стан всіх учасників освітнього процесу.

Сфера дистанційного навчання надає докази того, що вивчення психології взаємодії в цифровому просторі, виявлення типологічних рис особистості та гуманістична психологія (зокрема праці К. Роджерса, А. Маслоу, Дж. Брунера) має бути надано пріоритет. Однак психологічне обґрунтування процесу дистанційного навчання залишається відкритим питанням.

На даний момент основна увага психологічних досліджень у сфері дистанційного навчання охоплює цілу низку ключових питань:

1. Основна увага надається вивченню психологічних умов, необхідних для успішного навчання в цифровому просторі.

2. Необхідне створення психологічної моделі для визначення особистісних характеристик осіб, які беруть участь в дистанційному навчанні. Потрібні ефективні методики дистанційної психологічної діагностики учнів, щодо визначення мотивації до навчання.

3. Формування методичних засобів навчання з урахуванням психологічних аспектів взаємодії структури «учитель - учень».

4. Оцінка психолого-педагогічної адекватності методичних засобів, які використовуються в дистанційній освіті.

5. Розробка методів та практичних психологічних інструментів для ідентифікації осіб для контрольного тестування в онлайн-середовищі.

Під час дистанційного навчання учні беруть участь у спільній діяльності та сприймають і розуміють інших у віртуальному просторі. Отже, через брак особистого спілкування, ускладнюється процес засвоєння навчального матеріалу. І саме цей аспект підкреслює важливість психологічної готовності викладача мотивувати учнів, сприяти діалогу, забезпечувати контроль протягом усього вивчення теми. Отже, вирішальним чинником підвищення ефективності дистанційного навчання сьогодні визначено психологічну готовність педагога до процесу дистанційного навчання [9].

Проблему психологічної готовності педагога до дистанційного навчання досліджували різні вчені, зокрема А. Заболоцький [6], С. Кравець [9], В. Моляко, М. Смульсон [5], С. Стрельбицька [17] та ін. Із початком повномасштабної війни та запровадженням воєнного стану з'явилися наукові розвідки щодо трансформації навчального процесу, пристосуванню та реалізації в обмежених умовах, психологічного стану та готовності всіх учасників навчального процесу. Питання психології дистанційного навчання піднімають С. Алексєєва [1], О. Малихін [12], Н.

Арістова, О. Топузов [16] та ін. Але, на даний момент досі немає чіткої стратегії реалізації освітнього процесу, визначеного, зокрема враховуючи психологічні аспекти готовності педагогів до дистанційного навчання.

Готовність людини до діяльності визначається як активний і залучений стан, що передбачає певну поведінку і концентрацію енергії для виконання завдання [7, с. 6]. Підкреслимо, що готовність до дії вимагає не тільки знань, умінь і навичок, пов'язаних з діяльністю, але й наполегливості та рішучості довести її до кінця. До психологічних факторів, що сприяють готовності до конкретної діяльності, відносяться розуміння вимог, усвідомлення власної відповідальності, бажання досягти успіху, уміння планувати і виконувати необхідні дії. З іншого боку, перешкодами для досягнення стану готовності є пасивний підхід до завдань, байдужість, відсутність плану дій, нереалізація свого потенціалу [9, с. 79].

Для розуміння конструкту психологічної готовності педагогів вкрай важливо проаналізувати структуру їх діяльності та розглянути, як умови професійної діяльності формують їхню готовність до цього виду роботи. На думку Я. Котюк, формування психологічної готовності до діяльності має бути спрямоване на досягнення високого професійного рівня, який є орієнтиром для майбутньої роботи [7]. Це означає, що процес професійної підготовки повинен включати не лише навчальні, а й практичні завдання, які максимально нагадують реальні умови майбутньої діяльності.

Основним завданням у цьому напрямі досліджень стала практична реалізація персоналізованого підходу в рамках курсів підвищення кваліфікації, який передбачає використання методів, що стимулюють когнітивний потенціал педагогів, сприяють самостійному здобуттю знань, формують самоконтроль і самоорганізацію.

Теоретичною основою цих зусиль є діяльнісний підхід, оскільки він дає змогу комплексно розглядати не лише інтелектуальний розвиток, а й ріст і розвиток педагога як особистості. Це включає в себе врахування особистих характеристик, здібностей і якостей педагога. Додатково враховується рівень домагань педагога, його система цінностей, мотиви, соціальні установки. Також розглядаються міжособистісні стосунки вчителя з колегами, учнями і батьками з акцентом на те, як самооцінка впливає на їхній професійний розвиток. Крім того, досліджується взаємозв'язок між психологічною підготовленістю вчителя та його професійним зростанням.

Важливо відзначити, що якщо вчитель недостатньо підготовлений згідно зі стандартами та умовами, що є актуальними, він може покладатися виключно на свої знання предмета та методики викладання. Однак майстерний учитель виходить за рамки стандарту й використовує різні психологічні компоненти системи знань, коли приймає рішення та впливає на інших.

Реалізація концептуальних підходів у дослідженні готовності педагогів до процесу дистанційного навчання здійснюється через імплікацію, яка передбачає формування умов, завдань та мотивації до діяльності. Вислів «готовність до...» часто використовується як синоніми з терміном «компетентність». На думку І. Блощинського, професійна компетентність охоплює як теоретичну, так і практичну готовність до педагогічної та творчої діяльності, що відображає рівень професіоналізму [2].

Структура професійної компетентності побудована на різних навичках, які вказують готовність до діяльності. Професійна компетентність демонструється, розвивається і підвищується через професійну діяльність. Акмеологічний підхід визнає, що природа професійної діяльності постійно спонукає індивідів до досягнення як

особистості, особистості та активного учасника. Рівень професіоналізму, соціальної та особистісної зрілості педагога можна спостерігати за результатами його роботи.

У контексті нашого питання професійна готовність передбачає ефективно та педагогічно доцільне використання засобів дистанційного навчання, які відіграють важливу роль в реалізації освітнього процесу, що передбачає навмисне полегшення міжособистісних взаємодій між учителями та учнями, а також встановлення стосунків «рівний-рівному» як орієнтованих на успіх. Це досягається шляхом використання предметно-діяльнісних методів, прийомів і технологій, які сприяють розвитку діалогу та творчості в процесі дистанційного навчання. Дані принципи, визначені в психопедагогіці та є основою особистісно-орієнтованого підходу [7, с. 11].

З функціональної позиції аналіз категорії «готовність» зосереджується на готовності до педагогічної діяльності, зокрема впровадження дистанційного навчання на уроках. Важливо визнати, що загальна ефективність педагогічних зусиль залежить від рівня розвитку та мотивації особистості. Розвиток професійної компетентності педагога передбачає оволодіння навичками використання відносно нових засобів і методів у методиці навчання, таких як інноваційні педагогічні технології, ІКТ. Ці інструменти постійно розробляються, моделюються, адаптуються та вдосконалюються [9, с. 80].

Маємо констатувати, що незважаючи на великий педагогічний досвід, знання та професійну компетентність, не всі вчителі вміють ефективно та творчо використовувати засоби дистанційного навчання. Для усунення цієї прогалини в знаннях і набуття необхідних навичок необхідно, щоб вчителі отримували не тільки нові знання, вміння та навички, але й розуміння важливості оволодіння компетенціями, потрібними для створення та діяльності дистанційного освітнього

середовища. Отримання чіткого розуміння переваг засобів дистанційного навчання є вирішальним для розуміння їх значення та цінності не лише для вчителів, а й для забезпечення якісної педагогічної взаємодії [13]. При цьому ми маємо розуміти, що на перший щабель виходить психологічний аспект здійснення будь-якої діяльності, особливо в умовах, коли існують обмеження в ресурсах та можливостях.

У науковій сфері виокремлюють два підходи, які спрямовані на осмислення психологічної готовності особистості до професійної діяльності: функціональний підхід (В. Моляко, К. Платонов), та особистісний підхід (Л. Карамушка, С. Максименко, Л. Подоляк, В. Юрченко).

Функціональний підхід розглядає психологічну готовність як певний психічний стан, який є передумовою досягнення оптимальних результатів у певному виді діяльності. Тобто, по суті, розглядається як демонстрація готовності до участі в певній ситуації. З іншого боку, особистий підхід робить акцент на результат підготовки. Психологічна готовність тут розглядається як стійке поєднання індивідуальних якостей, визначальних для ефективного здійснення професійної діяльності. Цей підхід передбачає наділення особистості необхідними якостями для досягнення успіху в певній сфері роботи.

С. Кравець визначає психологічну готовність до дистанційного навчання як розвиток знань, умінь, особистісних якостей і мотивації особистості, які сприяють її успіху в дистанційному навчанні. Щоб зрозуміти справжню сутність психологічної готовності, потрібно визначити відмінні характеристики дистанційного навчання, такі як його інтерактивність, адаптивність, гуманістичний підхід, використання передових інформаційних технологій, адаптація навчального контенту, заходи інформаційної безпеки, гнучкість, мобільність і економічність [9, с. 80].

На думку Т. Кравчини, дистанційне навчання дає низку переваг, серед яких використання передових інтерактивних та інформаційних технологій, рівні можливості для отримання освіти для студентів незалежно від стану здоров'я, місця проживання чи фінансового стану, усунення елітарності. Однак є також недоліки, які слід враховувати, такі як відсутність спілкування віч-на-віч, односторонні пояснення та відсутність можливостей для розвитку конструктивних навичок [10].

Процес впровадження дистанційного навчання потребує перегляду ролі педагога та функцій, які він виконує: тьютор, консультант, наставник, дослідник, експерт, менеджер. Така трансформація призводить до значного зрушення в особистих і професійних навичках учителя. Адаптація до зміни ролі педагога в дистанційній освіті потребує постійного розвитку та сприяння інноваціям, а також розширення його пізнавальної сфери новими знаннями, інформацією, методами та механізмами ефективної реалізації дистанційного навчання. Незважаючи на те, що втрачається ефект особистої присутності, вчитель залишається центральною фігурою в освітньому процесі, сприяючи активній взаємодії під час уроку.

Налаштування ефективної співпраці залежить від стратегічної інтеграції звичайних, новаторських та інтуїтивно зрозумілих технологій для досягнення запланованого результату, що призводить до появи змішаної (гібридної) освіти, якій сприяють відкриті освітні ресурси для дистанційного навчання. З практичної точки зору, з першочерговим акцентом на учнях, дистанційне навчання пропонує комунікаційні та процедурні переваги, зокрема покращення взаємодії між учнем і учителем, сприяння спільній командній роботі, сприяння партнерству та співпраці, зворотному зв'язку між учасниками, оптимізує час тощо [13].

Важливо визнати, що дистанційне навчання повторює традиційний процес навчання за допомогою використання інформаційно-

комунікаційних технологій (ІКТ). Дистанційний курс розробляється, щоб полегшити отримання впорядкованої інформації. Технології забезпечують зручне середовище як для учнів, так і для вчителів, використовуючи сучасні інформаційні технології.

Потенціал розвитку технологій дистанційного навчання безмежний, і більше того, знаходиться в постійному русі. Безмежний характер творчості та інновацій дозволяє педагогам постійно вдосконалюватися та створювати нові електронні платформи, будувати багатогранні процеси дистанційного навчання та розробляти дистанційні курси. Оскільки комунікаційні системи продовжують розвиватися, вчителі постійно перебувають в готовності до їх ефективного впровадження.

Розглядаючи поняття «готовність» як внутрішній психологічний аспект особистості, рушійна сила участі в певній діяльності полягає у відповіді на запит: «чому це важливо?». У пошуках сприятливої відповіді людина починає усвідомлювати особисту та професійну важливість, що веде до виявлення мотивів і переконань. По суті, «мотиваційна сфера встановлює цілеспрямований і усвідомлений характер дій індивіда і визначає їх потенціал до суттєвого зростання» [13], чи то через якісне вдосконалення наявних знань, чи через свідоме прагнення отримати нову інформацію.

Мотивація та цінність відіграють важливу роль у підготовці педагогів до дистанційного навчання. Даний процес охоплює усвідомлення важливості участі в певній діяльності та розуміння відповідальності, пов'язаної з виконанням відповідних дій. Тобто, готовність до використання технологій дистанційного навчання є невід'ємною частиною загальної професійної компетентності вчителя. Мається на увазі здатність особистості ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології для задоволення особистих

потреб і вирішення суспільно значущих завдань у певній предметній галузі [5].

Відповідно сфери дистанційного навчання визначимо, що когнітивний аспект розвитку особистості охоплює більше, ніж просто ІКТ-компетентність; вимагає також професійних знань, методичної обізнаності, дослідницьких навичок, пізнавальної активності тощо. Ці фактори разом сприяють підготовці вчителя до використання засобів дистанційного навчання.

Розглянемо когнітивний аспект отримання і застосування нових знань щодо ефективного впровадження технологій дистанційного навчання. По-перше, існує внутрішній чинник, який включає систему понять, суджень та ідей, а також процеси мислення, які використовуються для визначення того, як знання можна застосувати. Це включає в себе такі навички, як проектування, передбачення та аналіз, які необхідні для побудови та реалізації моделей, алгоритмів і технологій для запланованої діяльності.

По-друге, продуктивний зовнішній чинник, який передбачає практичне використання знань у діяльності. Це включає здатність ефективно використовувати ресурси інформаційно-комунікаційного середовища, а також здатність трансформувати знання, уміння, навички та досвід у конкретну діяльність, що, в свою чергу, вимагає застосування оперативних методів, які є специфічними для онлайн середовища та враховують бажані результати діяльності. Отже, для того, щоб вчителі були готові до впровадження технологій дистанційного навчання, вони повинні володіти операційною складовою, яка дозволить здійснювати продуктивну діяльність у технологічно правильний спосіб у конкретному контексті початкової діяльності.

Ми вважаємо, що готовність вчителів до використання технологій дистанційного навчання можна виміряти часовими показниками,

оскільки розвиток цих інструментів і вміння вчителів адаптуватися до них є постійним процесом. Рефлексивні процеси дають змогу вчителям свідомо оцінювати власну готовність на основі досвіду роботи з технологіями дистанційного навчання.

Оціночний аспект готовності проявляється через ефективну організацію дистанційного навчання, що мінімізує витрати часу при максимальному досягненні результату. Це й підвищення професійної майстерності вчителів, досягнення високих результатів у навчанні учнів.

Рефлексивний аспект готовності, відомий як ціннісно-рефлексивний компонент, передбачає рефлексивну оцінку результатів дистанційного навчання з боку педагога. Така оцінка слугує свідомим каталізатором постійного самовдосконалення у виконанні різноманітних функцій дистанційної освіти, таких як організаційні, навчально-пізнавальні, комунікаційні та діагностичні завдання в інформаційно-комунікаційному середовищі [5, с. 76]. У віртуальному просторі дистанційного навчання відбувається спільна діяльність, сприйняття та розуміння інших, що робить процес засвоєння навчального матеріалу більш складним для учнів, і на цьому повинен акцентувати свою увагу вчитель. З цього випливає важливість психологічної готовності вчителя мотивувати учнів, сприяти діалогу, забезпечувати контроль протягом усього вивчення конкретного предмета. Вирішальним фактором підвищення ефективності взаємодії дослідники вважають психологічну готовність як педагогів, так і учнів до дистанційного навчання.

Готовність педагога до процесу дистанційного навчання можна розділити на три окремі компоненти: особиста готовність, теоретична готовність і практична готовність. Особистісна готовність включає в себе такі якості, як гуманістична професійна спрямованість, розвинений рівень загальної культури, соціальна зрілість, навички ефективного спілкування. Теоретична готовність передбачає володіння комплексною

системою знань, прийняття стилю дослідження та розуміння психології розвитку, а також психологія освіти. Нарешті, практична готовність передбачає здатність виконувати діагностичні, прогностичні, організаційні та комунікативні функції, необхідні в системі дистанційного навчання.

Вчені виділяють кілька ключових якостей, які вважаються необхідними для педагогів, що здійснюють процес дистанційного навчання, особливо в обмежених умовах. До них відноситься:

✓ *віртуальна комунікабельність, яка стосується здатності брати участь у раціональних і відповідальних дискусіях за допомогою ІКТ та Інтернету;*

✓ *гнучкість мислення, яка передбачає пошук інноваційних рішень освітніх завдань;*

✓ *доброзичливість;*

✓ *інформаційна та комп'ютерна грамотність.*

Процес впровадження дистанційного навчання включає кілька ключових аспектів:

1. По-перше, необхідно розвивати мотивацію серед освітян прийняти цей спосіб навчання. Крім того, педагоги повинні активно брати участь у дистанційній освітній діяльності, щоб отримати повне розуміння потенційних проблем, які можуть виникнути.

2. Щоб ефективно підготуватися до дистанційного навчання, вчителі повинні пройти різні етапи, включаючи планування, вибір відповідних ресурсів і прогнозування бажаних результатів.

3. Оцінювання — це важливий крок у процесі, який охоплює як внутрішнє оцінювання результатів навчання, так і зовнішній зворотний зв'язок від учнів. На основі аналізу курсу можуть знадобитися коригування дистанційного навчання [5].

Дослідження показують, що на психологічну готовність педагогів до дистанційного навчання впливають такі фактори, як індивідуальний розвиток та обізнаність у цифрових технологіях, здатність прогнозувати особистісне зростання в інформаційних технологіях і розвиток самоконтролю для управління очікуваннями в цьому навчальному середовищі.

Отже, успіх і ефективність дистанційної діяльності вчителя залежить від його психологічної готовності до цього процесу. Тому надзвичайно важливо проводити подальші дослідження, які заглиблюються та уточнюють різні елементи, що визначатимуть кореляцію між психологічною готовністю учителя до впровадження дистанційного навчання та результатами.

Безперечним є те, що через карантин та введення воєнного стану в Україні дистанційне навчання стало невід'ємною частиною нашого життя. Відповідно до законодавства України навчальні заклади перейшли на новий формат онлайн-навчання. Цей формат визначається як індивідуалізований спосіб здобуття знань, навичок та пізнавальних здібностей, насамперед через дистанційну взаємодію між учасниками навчального процесу за допомогою спеціалізованих технологічних платформ, що містять сучасні психолого-педагогічні та інформаційні засоби комунікації [11, 14, 15].

«Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні», прийнята в грудні 2000 року, визначає дистанційне навчання як систему технологій, що забезпечує своєчасне доведення навчального матеріалу до учнів у достатньому обсязі. А також підкреслює важливість інтерактивної взаємодії між педагогами та учнями, надання можливостей для самостійної роботи для опанування матеріалу [8]. Важливо зазначити, що формат дистанційного навчання під час війни, що триває в нашій країні, значною мірою залежить від умов, у яких перебувають як вчителі, так і

учні. Проте, не зважаючи на обмежені умови, сьогодні необхідно зберегти якість освіти, незважаючи на фізичну відстань між учасниками освітнього процесу, на різні умови життя, психологічний стан. Як раз цей стан повинен бути в центрі уваги психологів, дидактів, методистів, як такий, що формує картину освітнього процесу та вказує на його ефективність.

У порівнянні з традиційним навчанням у класі, онлайн-навчання пропонує безліч можливостей для надання освітніх послуг. Однак він також має відмінні характеристики. Давайте розглянемо деякі з них:

1. Наявність віддаленого доступу дозволяє педагогам і учням мати зручний доступ до освітніх ресурсів з будь-якого місця, де є підключення до Інтернету. Ця функція виявляється особливо корисною для тих, хто проживає у віддалених районах або мають обмежений фізичний доступ до навчальних закладів.

2. Гнучкий графік та асинхрон дозволяє учням мати свободу організувати свої заняття відповідно до власних уподобань.

3. Використання технологій охоплює широкий спектр інструментів і платформ, які покращують процес навчання, включаючи відеоконференції, вебінари, спеціалізоване освітнє програмне забезпечення тощо. Ці технологічні досягнення мають потенціал значно покращити взаємодію між вчителями та учнями, створюючи більш привабливе та ефективне навчальне середовище.

4. Від учнів очікується демонстрація незалежності та самодисципліни, що вимагає більшого ступеня незалежності. На них покладається відповідальність за власне навчання, управління своїм часом і виконання завдань без постійного контролю з боку вчителів.

5. Дистанційна взаємодія, яка охоплює електронне спілкування через такі платформи, як форуми, чати та електронна пошта, вимагає

здатності учителів ефективно передавати інформацію в цифровій формі та оперативно реагувати на вхідні повідомлення [2, с. 7].

Правильно структурувавши онлайн-навчання, як учителі, так і учні послуг можуть ефективно використовувати наявні ресурси та практикувати управління часом, що дозволить краще планувати свою роботу та відпочинок. Однак цей спосіб навчання має свої недоліки, які значною мірою впливають на якість навчання та перешкоджають повному залученню в освітній простір:

1. В онлайн-режимі можливість учнів безпосередньо взаємодіяти зі своїми вчителями обмежена. Це може ускладнити встановлення багаточільового спілкування, інтерпретацію невербальних сигналів і розвиток міжособистісних зв'язків.

2. Відсутність прямого керівництва та контролю з боку вчителів, що є ключовим компонентом традиційного навчання, може бути недоліком онлайн-освіти. Це особливо відчутно, коли учні потребують індивідуальної уваги чи допомоги.

3. Потреба в самоконтролі виникає через відсутність жорсткого розкладу та фізичної присутності, що може призвести до прокрастинації навчальних обов'язків та зниження ефективності.

4. У процесі дистанційного навчання можна зіткнутися з технічними труднощами, такими як ненадійне підключення до Інтернету або проблеми зі звуком і відео. Ці проблеми можуть перешкоджати можливості отримати доступ до навчальних матеріалів і брати участь у змістовній взаємодії з іншими учасниками.

5. Відсутність соціальної активності може позбавити студентів можливості ділитися думками, брати участь в дискусіях і спілкуватися зі своїми однолітками [2, с. 9].

Особливої уваги та унікального підходу потребує надання освітніх послуг та впровадження дистанційного навчання в обмежених умовах,

визначених воєнним станом. Дотримання визначеного алгоритму дій дасть можливість не втратити працездатність та зберегти ментальне здоров'я:

- Гарантування доступу до навчання: отримання освіти може бути складним або обмеженим. Необхідно розробити тактику та розподілити ресурси, щоб забезпечити можливості для отримання освіти для кожного учня, незалежно від його ситуації чи місця перебування.

- Під час дистанційного навчання важливо враховувати питання безпеки та конфіденційності. Щоб забезпечити безпеку даних, рекомендується впровадити такі заходи, як шифрування даних, захист від несанкціонованого доступу та збереження конфіденційності особистої інформації учнів.

- Адаптація методів навчання з урахуванням непередбачуваного характеру війни та потенційних надзвичайних ситуацій. Це включає в себе впровадження гнучкого навчального плану, який можна коригувати та проводити таким чином, щоб учні могли навчатися у своєму власному темпі, дозволяючи їм легко адаптуватися до непередбачених ситуацій.

- Під час війни нерідкі випадки, коли учителі та учні стикаються зі стресом та емоційними проблемами. Щоб вирішити цю проблему, важливо запропонувати психологічну підтримку за допомогою психологічних консультантів або груп підтримки. Це допоможе надати необхідну допомогу.

- Сприяти залученню громади шляхом створення платформ, онлайн-спільнот і різних шляхів для діалогу, взаємодії та допомоги між студентами, викладачами та адміністрацією.

- Розробити заходи на випадок непередбачених ситуацій, які дозволяють швидко реагувати на неочікувані події та пристосовуватись до запропонованих умов [12].

Аналіз рівня психологічної готовності педагогів до дистанційних форм організації навчання показує, що впровадження інформаційних і комп'ютерних технологій відкриває нові перспективи для сучасних педагогів, але потребує нових освітніх траєкторій та підходів:

1. Щоб ефективно залучати та мотивувати учнів, педагогам важливо застосовувати індивідуальний підхід, який враховує їхні інтереси при виборі технологій навчання. Такий підхід у поєднанні з психологічною підготовленістю вчителя є вирішальним у дистанційному навчанні.

2. Дистанційне навчання створює унікальні виклики, вимагаючи спільних зусиль і взаємоповаги у віртуальному просторі. У цій штучно сконструйованій комунікативній сфері для педагогів стає першочерговою психологічна підготовка, щоб заохочувати самостійну роботу та сприяти діалогу, який дозволяє учням висловлювати свою точку зору. Крім того, контроль з боку вчителя протягом усього навчального процесу є важливим для забезпечення повного розуміння навчального матеріалу [17].

3. Гнучкість, яку пропонує дистанційне навчання, дозволяє кожному учню вибрати власний підхід до асинхронного навчання.

Фахівці наголошують, що використання педагогічних методів моніторингу якості навчальної діяльності учнів дає змогу вчителю оперативно та неупереджено оцінювати процес навчання. Надійність і психологічна підготовленість педагогів гарантуються, коли контрольні заходи адаптовані до індивідуальних потреб учнів, проводяться регулярно, використовують різноманітні методи оцінювання, забезпечують всебічне й об'єктивне оцінювання відповідно до психолого-педагогічних особливостей учасників навчального процесу.

Сьогодні роль учителя перетворилася на роль наставника, який має психологічну підготовку та несе відповідальність за допомогу учням у

їхніх незалежних навчальних зусиллях та проводить педагогічне оцінювання для виявлення прогалин у знаннях і визначення остаточного рівня освітніх досягнень учнів [6, с. 205].

Спираючись на дані досліджень [1, 6, 12, 16], ми сформулювали кілька пропозицій щодо структури програми, спрямованої на підготовку педагогів до викликів дистанційного навчання в обмежених умовах. Виявлено значний вплив самооцінки вчителів на різні аспекти їхньої мотивації, а також на когнітивні методи, які можна використовувати для впливу на них. Таким чином, наші рекомендації віддають перевагу підвищенню самооцінки як засобу посилення позитивної мотивації для досягнення високих навчальних результатів, одночасно зменшуючи схильність до пошуку схвалення та уникнення невдач. Дані рекомендації були сформульовані з метою включення різних аспектів психологічної готовності, включаючи мотивацію, інтелект, пізнання та емоції.

1. Бажання чи небажання вчителя працювати виражається в мотиваційному аспекті, який відіграє вирішальну роль у його залученні до нового і вимогу діяльності в обмежених умовах. Ця діяльність вимагає почуття обов'язку, розумового напруження та здатності долати труднощі. Стимулюванню професійного зростання та мотивації вчителя у сфері дистанційного навчання сприяє декілька ключових факторів. Ці фактори включають довіру до вчителя як з боку керівництва, так і учнів, можливість для нових і експериментальних підходів, самоосвіти та особистого інтересу до роботи. Крім того, мотиваційну складову можна посилити шляхом проведення тренінгів та семінарів, спрямованих на підвищення мотивації. Визнання досягнень учителів у сфері дистанційної освіти, а також визнання виняткових результатів учнів ще більше посилює мотиваційний аспект.

2. Когнітивний аспект готовності педагога до дистанційного навчання охоплює комплекс знань, що стосуються сутності та специфіки

дистанційної діяльності, а також комплекс умінь і навичок, які необхідно набути під час навчання та застосувати в рамках реалізації навчання. Цей компонент є продуктом когнітивного залучення та характеризується глибиною, широтою та систематичністю знань, стилем мислення та культивуванням вмінь та навичок у сфері інформаційних технологій, якими мають володіти педагоги. Для вирішення цього ми пропонуємо провести серію занять з комп'ютерної грамотності та розробити програму сесій. Зміст програми повинен бути зосереджений на інструментальних підходах, які сприятимуть розвитку навичок роботи у комп'ютерних мережах, пошуку та обробці інформації, мовленнєвій компетенції та дослідницьких навичках.

3. Коли йдеться про готовність педагога до дистанційного навчання, інтелектуальний аспект відіграє вирішальну роль. Це включає в себе глибоке розуміння сучасного світу та оновлення відповідних знань. Поряд із зазначеними раніше психологічними складовими є ще один важливий фактор, який слід враховувати – розвиток мовлення. Володіння мовою не тільки відображає загальний розвиток педагога, але й свідчить про рівень його логічного мислення. Щоб сприяти інтелектуальному зростанню та залишатися в курсі подій, важливо, щоб вчителі брали участь у можливостях професійного розвитку, таких як відвідування майстер-класів і семінарів, мали доступ до широкого спектру джерел самовдосконалення.

4. Емоційний аспект готовності педагога до діяльності проявляється в захопленому та впевненому підході до процесу навчання. Щоб підвищити рівень емоційного інтелекту, ми пропонуємо запровадити програму, яка включає перегляд відео контенту, які сприяють розвитку позитивних навичок. Ці навички будуть корисні для дистанційного навчання та подолання тривоги чи низької самооцінки.

5. Також корисно визнавати та хвалити особисті досягнення, якими б незначними вони не були. Педагог не може безпосередньо змінити себе, а радше використовує педагогічне вирішення проблем як засіб для здійснення змін. Таким чином, педагогічне завдання виступає ситуативним об'єктом діяльності, виступаючи стратегічним інструментом по відношенню до кінцевої мети – учня.

Володіння вчителя технікою вирішення проблем, очевидно, залежить від його знань, умінь і навичок, а також від його здатності до саморефлексії щодо власного прогресу до бажаного результату. Важливо визнати, що за такого підходу педагог служить просто інструментом для учня, стратегічно керуючи ним, а також призначаючи завдання для самостійного опрацювання.

Війна в Україні глибоко вплинула на всіх, хто залучений до системи освіти. Метою освіти є сприяння зростанню, розвитку та формуванню особистості шляхом активної співпраці. В навчальних закладах цю місію виконує психологічна служба, використовуючи навчальні матеріали на основі рекомендацій, консультацій, факультативних занять, психолого-соціально-педагогічних груп. Однак триваюча війна призвела до реакції на ситуацію, коли життя та добробут людей знаходяться під загрозою. Це призводить до психологічних травм, які порушують нормальне функціонування розуму, потенційно призводячи до тимчасового дискомфорту або навіть клінічних станів, таких як ослаблення імунної системи, зниження працездатності та порушення когнітивних процесів.

У різних обставинах існують різні ризики, які вимагають пошуку швидких та дієвих. Зіткнувшись із кризою, людина може відчувати почуття провини за події, що відбулися. Рівень спілкування може знизитися, або, навпаки, людина може проявляти надмірну стурбованість безпекою та порядком інших. Найголовніше прагнення всіх громадян України сьогодні – мир. Ворожі дії росії, включно з

окупацією територій, ракетними атаками, стали невід'ємною частиною повсякденного життя українців. Освітня сфера повинна мати значний потенціал у вирішенні викликів і проблем, що постають перед суспільством.

Поставлені завдання вирішують практичні психологи, педагоги, соціальні педагоги, впроваджуючи інноваційні підходи та методи, такі як організація психологічного супроводу, групової роботи з педагогічним колективом, різноманітні профілактичні та просвітницькі ініціативи.

Водночас необхідно враховувати рівень готовності педагога до реалізації дистанційного навчання:

- доцільно передбачити та розвивати власні навички використання інформаційних технологій, а також сприяти психологічній адаптації до обмежених умов. Потрібно враховувати знання, отримані під час навчального процесу. Такі кроки підвищують самооцінку, безперервний розвиток, тим самим не даючи розвинутися негативним психологічним проявам;

- практика самоконтролю. Загальновизнано, що для того, щоб підтримувати мотивацію до певної діяльності та високий рівень особистої продуктивності, важливо регулярно брати участь у позитивних починаннях. Одним з ефективних підходів є створення щоденних списків, встановлюючи пріоритети завдань, які безпосередньо пов'язані з бажаним результатом, як важливі елементи;

- розглядаючи власні очікування щодо психологічної готовності в контексті дистанційного навчання, необхідно мати вміння реально оцінювати себе. Важливо розбити свої цілі на менші підцілі, щоб відстежувати свій прогрес у досягненні кінцевої мети; враховувати відповідне психологічне та фізичне навантаження, з яким ви можете впоратися, досягаючи цих цілей.

Отже, дистанційне навчання створює труднощі в засвоєнні навчального матеріалу через необхідність спільної діяльності та розуміння у віртуальному просторі. Взаємодія між педагогами та учнями в цьому контексті відбувається в створеному комунікативному середовищі, що підкреслює важливість психологічної готовності заохочувати самостійну роботу та сприяти діалогу, в якому учні можуть висловлювати свою думку.

Впровадження методів педагогічного контролю має вирішальне значення для ефективного та неупередженого оцінювання якості навчальної діяльності учнів. Впекненість і готовність педагогів можна гарантувати шляхом дотримання індивідуальних підходів до контролю та самоконтролю, проведення регулярних оцінок, застосування різноманітних методів оцінювання та забезпечення всебічного та об'єктивного оцінювання, яке відповідає психологічним і педагогічним характеристикам учнів.

Створено комплекс рекомендацій для допомоги педагогам у формуванні психологічної готовності до реалізації дистанційного навчання в обмежених умовах. Дані рекомендації включають: активне залучення до технологічного прогресу та розвиток необхідних умов психологічного захисту, розвиток самоконтролю для підтримки високого рівня мотивації та реалістичну оцінку своїх очікувань під час процесу розвитку психологічної готовності до середовища дистанційного навчання. Співвідношення діяльності педагога з цілями, визначене критеріями оцінки готовності, і є психологічною готовністю. Коли педагоги та учні тісно співпрацюють і обидві сторони однаково залучені в навчальний процес, продуктивність навчального процесу підвищується і формується позитивне психологічне середовище.

Список використаних джерел:

1. Алексеева, С. Організація освітнього процесу в старшій профільній школі в умовах непередбачуваних глобальних впливів. Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference «International Forum: Problems and Scientific Solutions» CSIRO Publishing House, с. Melbourne, Australia, 2022. С. 102–108. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731128> (дата звернення: 02.04.2024)
2. Блощинський І. Г. Сутність та зміст поняття «дистанційне навчання» в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2015. №3. С. 1–20.
3. Війна та освіта: як рік повномасштабного вторгнення вплинув на українські школи: оприлюднено результати дослідження. URL: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/viyna-ta-osvita-yak-rik-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-vplivuv-na-ukrayinski-shkoli-oprilyudneno-rezultati-doslidzhennya> (дата звернення: 02.04.2024)
4. Деякі питання організації дистанційного навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text>
5. Дистанційне навчання: психологічні засади: монографія / за ред. М.Л. Смульсон. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2012. 240 с.
6. Заболоцький А. Ю. Психологічні проблеми дистанційного навчання викладачів в системі післядипломної педагогічної освіти. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2016. Вип. 22. С. 204–209.
7. Катюк Я.Л. Психологічна готовність науково-педагогічних працівників ВНЗ як наукова проблема. «Відкрита освіта: від теорії до практики»: інф. мат. Всеукр. круглого столу (29 жовтня 2015 р., м. Київ). Київ, 2015. 57 с.

8. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. (затверджено Постановою МОН України В. Г. Кременем 20 грудня 2000 р.) / МОН України: URL: <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html> (дата звернення: 05.04.2024)

9. Кравець С. Суть і компоненти готовності педагогів до впровадження дистанційного навчання кваліфікованих робітників. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Серія: Професійна педагогіка*. 2016. №. 12. С. 78–89.

10. Кравчина Т. В. Дистанційне навчання і викладання англійської мови: переваги та недолки. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2021. № 11. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2021.116> (дата звернення: 05.04.2024)

11. Лист МОН України від 06.03.2022 №1/3371-22 «Про організацію освітнього процесу». URL: https://uon.cg.gov.ua/web_docs/2143/2022/04/docs/1_3371-22.pdf (дата звернення: 02.04.2024)

12. Малихін О., Арістова Н., Рогова В. Мінімізація освітніх втрат учнів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану: змішане навчання. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 3. С. 68–77. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-3-68-76> (дата звернення: 05.04.2024)

13. Пилаєва Т. В. До розуміння поняття «дистанційна освіта». URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12644/lpdf> (дата звернення: 05.04.2024)

14. Про вищу освіту: Закон України 01.07.2014 р. №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 02.04.2024)

15. Про освіту: Закон України 05.09.2017 р. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 02.04.2024)

16. Топузов О., Засекіна Т. Загальна середня освіта України в умовах воєнного стану та відбудови: методичний порадник науковців Інституту педагогіки НАПН України до початку нового навчального року. URL: <https://doi.org/10.32405/978-966-983-360-0-2022-70> (дата звернення: 05.04.2024)

17. Стрельбицька С. М. Готовність викладачів закладу вищої освіти до реалізації дистанційного навчання. Do desenvolvimento mundial como resultado de realizações em ciência e investigação científica: Coleção de trabalhos científicos «Λ'ΟΓΟΣ» com materiais da conferência científico-prática internacional (9 de outubro de 2020, Lisboa, Portugal) P. 52–57. URL: <https://doi.org/10.36074/09.10.2020.v3.17> (дата звернення: 02.04.2024)

3.7. Interaction between teachers and students in the process of distance learning: psychological aspect

Взаємодія між викладачами та здобувачами ЗВО в процесі дистанційного навчання: психологічний аспект

Сьогодні Україна проходить випробування на стійкість та здатність до розвитку в умовах системної кризи. Виклики пандемії COVID-19, економічна нестабільність, суспільно-політична криза та повномасштабна війна суттєво порушили різні сфери суспільного життя, зокрема в системі вищої освіти. Педагоги та психологи докладають значних зусиль, щоб адаптувати навчальний процес до складних обставин та обмежених умов. Сучасні інформаційні технології відіграють вирішальну роль у цьому процесі, оскільки широка доступність цифрового середовища дозволяє продовжувати навчання незалежно від зовнішніх умов. Проте загрози також відкрили слабкі сторони методологічних та психологічних аспектів дистанційного навчання. Не зважаючи на постійний пошук рішень, ці проблеми продовжують існувати, загрожуючи порушенню цілісності навчального процесу, погіршенню стану освіти в цілому.

Ефективність навчального процесу в кризових умовах є одним з найважливіших напрямів дослідження психологічної науки. Щоб забезпечити адаптацію дистанційної освіти до існуючого стану та зрештою сприяти виживанню та розвитку держави, необхідно ретельно вивчати та аналізувати виклики, загрози та шукати шляхи виходу із ситуацій стагнації та регресу навчального процесу. Але в той же час існує низка питань, пов'язаних із станом психологічного благополуччя здобувачів освіти, які працюють на онлайн платформах. На цьому наголошують як самі здобувачі, так і викладачі.

Питання взаємодії між викладачами та здобувачами ЗВО в процесі дистанційного навчання, перш за все, досі визначається методологічною проблемою щодо точного визначення термінів «дистанційна освіта» та «дистанційне навчання». Хоча ці терміни часто використовуються як синоніми на побутовому рівні, є вже чітко встановлені відмінності, що регламентують якісний аналіз даних дифеніцій.

За визначенням Л. Гаврилової та Ю. Катасонової, дистанційна освіта є прямим результатом дистанційного навчання. Основним принципом дистанційного навчання є здатність студента працювати самостійно [1, с. 16].

Н. Кучеренко виділяє кілька ключових елементів, з яких складається процес «дистанційне навчання». До них належать: 1) використання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення освітніх цілей і завдань; 2) можливість здійснювати процес синхронно або асинхронно; 3) наявність як традиційних, так і специфічних організаційних форм, змісту, цілей, засобів і методів навчання; 4) інтерактивний характер досвіду навчання [4, с. 35]. Загалом, використання сучасних інформаційних технологій є визначальною характеристикою дистанційного навчання. Технологічний аспект цього підходу дозволяє виконувати численні завдання, що потребують розвитку когнітивних навичок, психологічної адаптації та комфортних умов.

Цілями дистанційного навчання є розширення чисельності та якості контингенту здобувачів, підвищення ефективності навчального процесу, оптимізація доступу до інформації, активізація самостійної роботи здобувачів освіти, створення комплексного освітнього середовища. За словами Ю. Машбиць, дистанційне навчання спирається на різноманітні психологічні механізми, такі як зворотний зв'язок, що дозволяє студентам визначати власні педагогічні завдання, розподіл

управлінських функцій між учасниками, що веде до самооцінки та самоконтролю [5, с. 16].

Підвищення ефективності дистанційного навчання залежить від наполегливих зусиль викладачів щодо повного впровадження цих механізмів. Очевидно, що впровадження дистанційного навчання створює значні виклики, особливо під час соціальних криз.

Під час пандемії коронавірусу, а сьогодні – воєнного стану, вчені визначили кілька ключових факторів, які слід враховувати. До них належать:

- 1) забезпечення ефективного зворотного зв'язку та інструктаж;
- 2) адаптація змісту освіти до конкретних потреб дистанційного навчання та умов життя здобувачів;
- 3) мотивація здобувачів у світлі поточних обставин;
- 4) виховання оптимальних стосунків між усіма учасниками навчального процесу;
- 5) впровадження заходів щодо пріоритетності психічного благополуччя [7].

За визначенням М. Смулсона, дистанційне навчання вимагає від здобувачів активної участі в навчальному процесі, водночас керуючи власним освітнім шляхом. У цьому плані готовність до дистанційної освіти можна визначити як здатність ефективно планувати та виконувати навчальну діяльність [3, с. 41].

Дослідження дистанційного навчання та його психолого-педагогічних аспектів має багату історію, починаючи з перших днів розвитку комп'ютерних технологій і швидко прогресуючи разом із досягненнями науки та техніки. Вітчизняні дослідники добре усвідомлювали неминучість впровадження дистанційного навчання через стрімкий розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, а

також мультимедійних та інтерактивних інструментів. Проте сподівалися, що це розширення відбуватиметься поступово й плавно.

Іноземні експерти дотримуються такої ж думки; до непередбачуваних подій пандемії коронавірусу та подальшого карантину ця точка зору була стійкою. Раптова зміна умов та криза перервали поступовий розвиток та повільні темпи адаптації до нових технологій. Усім стало зрозуміло, що для дистанційного навчання потрібні не лише такі технологічні інструменти, як платформи Zoom, Google Meet і Moodle. Процес також потребує психолого-педагогічної підтримки, залучення педагогів, учнів, студентів, батьків, менеджерів – по суті, колективних зусиль. На жаль, недостатня психолого-педагогічна готовність до такого раптового переходу призвела до вкрай негативного сприйняття дистанційного навчання серед усіх учасників освітнього процесу.

Однак, сьогодні, адаптуючись до нових умов, сучасні наукові підходи охоплюють концепцію дистанційного навчання в ширших рамках створення віртуального освітнього середовища. Нове віртуальне освітнє середовище сьогодні охоплює широкий діапазон контенту, створеного за допомогою програмного забезпечення або комп'ютерних мереж, і включає різні навчальні матеріали, такі як структуровані курси, узгоджені з навчальними програмами середньої та вищої освіти, курси вдосконалення класифікації та інші методичні та дидактичні матеріали. Крім того, формуються інформаційні ресурси та контент для підтримки психологічного благополуччя під час дистанційного навчання, які можна знайти на спеціальних веб-сайтах, пов'язаних із психологією, на сторінках соціальних мереж.

Отже, увага сьогодні зосереджена на освітньому контенті, який може використовуватися як допомога в питаннях адаптації до дистанційного навчання, стресових проявах в процесі отримання освітніх послуг. Кожен учасник навчального процесу має змогу будувати власну

віртуальну освітню сферу, використовуючи доступні ресурси в онлайн-середовищі. Очевидно при цьому, що кожна людина будує свій простір унікальним чином, виходячи зі своїх цілей, бажання розвиватися, наявності особистого плану розвитку, рівня мотивації та навіть рівня комп'ютерної обізнаності.

Процес дистанційного навчання, який використовується у віртуальному освітньому середовищі вищої школи, пропонує підвищений рівень продуктивності. Така продуктивність досягається через активізацію інтелектуального розвитку, виховання суб'єктності, самостійності, відповідальності здобувачів. Віртуальні освітні простори, які є новою формою освітніх технологій, служать інформаційними просторами в Інтернеті, які включають різні інструменти дистанційного навчання. Ці простори цілеспрямовано розроблені таким чином, щоб відповідати принципам активності, ініціативи та суб'єктності для всіх учасників, включаючи здобувачів і викладачів: студенти беруть на себе роль менеджерів і творців власної навчальної подорожі та мають право визначати траєкторію та результати свого навчального досвіду, перетворюючи його на процес самонавчання, а інтелектуальний розвиток – на саморозвиток [3, с. 65].

З точки зору психології, сучасна форма дистанційної освіти, що виникла після 2000 року, демонструє поведінкові і когнітивні парадигми через використання медіа ресурсів. У рамках цієї моделі викладач в процесі дистанційного навчання зберігають значну кількість контролю. Ключовим аспектом є наголос на індивідуальному навчанні для здобувачів з обмеженою взаємодією в середині колективу. Ми повинні розуміти при цьому, що всі учасники цього процесу можуть знаходитись далеко один від одного і не підтримувати одне одного.

На сьогодні вже існує широкий спектр нових технологій, які сприяють гнучкому дистанційному навчанню. Це призвело до розробки

нової форми дистанційної освіти, яка сприяє взаємодії викладачів та студентів і запроваджує новий педагогічний підхід, що ґрунтується на соціально-конструктивістських поглядах на навчання.

У сфері віртуальної освіти існує три основних напрямки: дистанційне навчання, онлайн-навчання та змішане навчання, які на даний момент вважаються найпопулярнішими та перспективними методами 21 століття, як підтверджують численні експерти [10].

Важливим аспектом віртуального навчання є змішане навчання, яке передбачає поєднання традиційного та дистанційного навчання. Точне співвідношення навчання в аудиторії та онлайн-навчання, яке кваліфікується як змішане, є темою постійного обговорення. У той час як деякі експерти стверджують, що достатньо спілкування з викладачем через електронну пошту, інші виступають за більшу частку віддаленої роботи, що коливається в діапазоні від 50% до 70% [5].

Запропоновані визначення віртуальних освітніх систем у сукупності створюють комплексний віртуальний освітній простір. Отже, дистанційна освіта передбачає розділення викладання та навчання, що вимагає використання технологій та спеціальних інституційних ресурсів для полегшення спілкування [5, с. 23].

Використання технологій для полегшення навчання та викладання є визначальною характеристикою дистанційної освіти. У цьому режимі навчання всі взаємодії між студентами та викладачами відбуваються виключно через Інтернет, відбувається подолання бар'єрів часу і простору. Важливо зазначити, що онлайн-навчання не включає звичайні методи дистанційної освіти, такі як друківані матеріали, медіа контент, традиційні відеоконференції, відеокасети/DVD або окремі освітні програми.

Концепція змішаного навчання, як зазначалося раніше, передбачає інтеграцію традиційної та онлайн-освіти. Щоб ця модель була успішною,

необхідно враховувати кілька ключових психологічних факторів. До них відноситься необхідність ефективної співпраці між студентами та викладачами, дозволяючи студентам певний рівень незалежності. Крім того, як здобувачі, так і викладачі повинні володіти високим рівнем комп'ютерної грамотності та демонструвати мотивацію та зацікавленість у навчальному процесі. Також важливо, щоб викладачі позитивно ставилися до технологій дистанційного навчання. Крім того, наданий навчальний контент має бути високоякісним і адаптованим до конкретних потреб студентів, беручи до уваги потенційні джерела психологічного дискомфорту [4, с. 36].

Дизайн дистанційного курсу повинен охоплювати як асинхронні, так і синхронні елементи, сприяючи спільному навчанню та індивідуальній взаємодії в малих групах. Медіа інструменти служать для управління навчанням і досягнення психологічних і педагогічних цілей. Важливо визнати, що дистанційне навчання докорінно змінює психологічні аспекти ролі викладача, включаючи основні та додаткові компоненти навчання, диференціацію змісту, а також методи та психологічні механізми отримання знань.

Функціонування психологічних механізмів навчання зазнало значних змін у нових умовах. Зворотний зв'язок тепер працює по-іншому, з постійним перевизначенням, що відбувається на кожному етапі вирішення проблеми. Активне залучення батьків додає ще один вимір етапу визначення, особливо для здобувачів першого курсу або таких, що перебувають в лавах ЗСУ та стоять на захисті України [5, с. 67].

Крім того, управління діяльністю здобувачів набуло динамічного розподілу, до якого слід підходити інакше в сучасному освітньому середовищі. Накопичений досвід дозволив безперешкодно запровадити дистанційне навчання в усіх закладах вищої освіти, відкривши світ необмежених можливостей як для викладачів, так і для здобувачів у

глобальному онлайн-просторі навчання. Отже, розуміння психологічної динаміки учасників дистанційного навчання в освітньому середовищі стає все більш важливим і актуальним. Сучасні технологічні можливості закладів вищої освіти створили додаткові можливості для вдосконалення навчального процесу. Завдяки цьому студенти тепер мають доступ до величезних обсягів інформації та можуть швидко її опрацьовувати за допомогою інноваційних методів.

Крім того, потенційне впровадження та активне використання дистанційних технологій у сфері освіти дозволяє мобілізувати процес дистанційного навчання, тим самим сприяючи усуненню національних кордонів у глобальній освітній сфері. Ця обставина слугує каталізатором для просування нових технологій, розширення професійних зв'язків і посилення методологічних досягнень, що в кінцевому підсумку призводить до зміни підходу до мотивації здобувачів до навчання.

Дослідження когнітивної сфери як передумови формування та вдосконалення характеру особистості (Бастун Н., Велитченко Л., Виленський М., Гінецінський В., Давидов В., Данилюк О., Максименко С., Марача В., Машбіц Ю., Мещерякова О., Панов В., Слободчиков В., Тузлукова В., Ткач Т., Шендрік І., Шалаєв І. та ін.) дозволяє стверджувати, що вона характеризується стрімкою інтеграцією в глобальну інформаційну систему та формує нові принципи та підходи навчання. Інформація стала першоджерелом освіти в сучасному суспільстві, а обмін нею становить основу навчальної взаємодії (Братченко С., Зимня І., Коротаєва Є.) між учасниками освітнього процесу.

Використання сучасних інформаційних технологій є фундаментальною ознакою дистанційної освіти в цілому. Технологічна складова цього методу дозволяє виконувати різні цілі. Окрім того, дистанційне навчання має ряд переваг у порівнянні з традиційною освітою. До них належать:

- 1) розширення чисельності та різноманітності контингенту здобувачів;
- 2) підвищення ефективності навчально-виховного процесу;
- 3) оптимізація доступу до різноманітних джерел інформації;
- 4) підвищення якості та кількості самостійного навчання;
- 5) створення комплексного освітнього середовища в закладі освіти.

Створення глобального освітнього середовища, можливість налаштувати темп і тривалість навчання, доступ до широкого спектра джерел інформації, сприяння швидкому спілкуванню між учасниками, концентрація навчальних матеріалів, підвищення цифрової грамотності, забезпечення рівних освітніх можливостей, подолання виклики безпосередньої взаємодії та розширення творчого потенціалу навчального процесу – все це фактори, які сприяють ефективності дистанційного навчання. Ця ефективність особливо очевидна у віртуальних освітніх просторах, які використовують різні інструменти дистанційного навчання в інформаційному середовищі Інтернету. Ці простори навмисно створені для сприяння активній участі, ініціативі та суб'єктивності як серед студентів, так і серед викладачів.

У сфері віртуальної освіти здобувачі можуть брати на себе ролі як режисерів, так і творців, активно формуючи свій навчальний шлях і прогножуючи результати. Це перетворює акт навчання на процес самопізнання та інтелектуального зростання. При цьому, наголос у навчанні має бути насамперед на індивідуальних зусиллях.

Отже, ефективна комунікація потребує використання технологій та спеціальних інституційних ресурсів. Онлайн-навчання, специфічний тип дистанційної освіти, спирається на технології як посередника. Через Інтернет розгортаються процеси навчання та викладання, з'єднуючи студентів і викладачів, які існують у різних просторових і часових сферах.

З першого погляду, все виявляється простим у розумінні та майбутньому використанні, але якщо зазирнути глибше, зануритись в цей процес, то одразу виникає ряд проблем, пов'язаний з психологічним благополуччям всіх сторін освітнього процесу:

1. Психологічна неготовність опанувати систему роботи на платформі дистанційного навчання. Ця проблема більш за все торкається категорії здобувачів освіти віком 40+, зважаючи на те, що інтерактивне середовище навчання для такої категорії не є раньонабутою компетенцією, на відміну від сучасної молоді, яка з раннього дитинства спочатку опановує смартфон, а потім починає ходити і говорити. Тому, в ЗВО, де великий відсоток контингенту старшого або третього віку (60+), потрібна спеціальна консультаційна служба.

2. Когнітивний дисонанс, що призводить до внутрішнього конфлікту і, як наслідок, стресового стану, відмови від виконання завдань, неякісного їх виконання. Здобувач освіти просто припиняє реагувати на велику кількість завдань, строки, що, в свою чергу, може призвести до неуспішності та відрахування.

3. Нераціональний підбір матеріалів для опрацювання, форм та методів контролю та оцінювання: лекції на 50 сторінок друкованого тексту, декілька форм контролю на одну тему, велика кількість додаткових практичних, індивідуальних робіт. Це не є раціональним як зі сторони правильного використання часу здобувача, так і викладача, призводить до психологічної дезорієнтації, студенти «губляться» в «морі» необхідної для опрацювання інформації, а викладачі – в «океані» зданих робіт.

4. Психологічний дискомфорт. Повертаючись до того, що здобувачі, особливо, магістранти старшого віку, мають робоче навантаження і не завжди мають можливість скористатися викликом на

сесію і отримати відпустку на цей період, «впадають в паніку» і самі собі погіршують ситуацію.

5. Одним із важливих, і мабуть, найголовніших питань сьогодні є надання якісних освітніх послуг тим здобувачам, які знаходяться в лавах ЗСУ та боронять нашу країну. Практика показує, що такі здобувачі мають такі ж самі умови та вимоги до навчання, як і усі інші. І це веде до додаткового психологічного навантаження.

6. Okремо треба відзначити здобувачів, які підпадають під категорію інклюзії. Держава зазначає на праві отримувати освітні послуги інклюзивним особам, але не передбачено скорочення (інтеграції, модифікації) навантаження для них (особливо, якщо є на це медичні рекомендації). Такий стан речей призводить до додаткового психологічного тиску і погіршення стану здоров'я.

Традиційні методи дистанційної освіти, такі як друковані матеріали, телевізійні та радіомовлення, відеоконференції в традиційній формі, відеокасети/DVD та окремі навчальні програми, не входять до цієї форми навчання. Комбіноване навчання, як зазначалося раніше, поєднує традиційне навчання з онлайн-навчанням. Ефективна співпраця між студентами та викладачами з різними рівнями незалежності студентів є ключовою психологічною вимогою. Крім того, учасники повинні мати високий рівень комп'ютерної грамотності, мотивації та інтересу. Вчителі також повинні позитивно ставитися до технологій дистанційного навчання. Крім того, важливе значення має високоякісний освітній контент, який відповідає потребам студентів і усуває потенційний психологічний дискомфорт [4, с. 36]. Відповідно до офіційних рекомендацій, що стосуються дистанційного навчання, воно визначається як персоналізований процес передачі та засвоєння знань, навичок і когнітивних стратегій через опосередковану взаємодію між віддаленими учасниками в спеціалізованому середовищі за допомогою

сучасних психологічних, педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій.

Н. Кучеренко наголошує на зміні ролі викладача в умовах дистанційної освіти, оскільки комп'ютери та інформаційні технології не витісняють його обов'язки, а змінюють їх. Вміння використовувати ці нові технології є обов'язковим, що вимагає придбання нових навичок і методологій для створення матеріалів курсу [4].

Щоб адаптуватися до нової інформаційної площини, необхідно оновити стандарти навчальних матеріалів. Відхід від традиційної моделі навчання характеризується більшим акцентом на залученні студента до навчального процесу, що потребує психолого-педагогічної підтримки. Така ситуація вимагає посиленого акценту на взаємодії викладача та здобувача з обов'язковим зворотним зв'язком та активним залученням до освітніх цілей.

Будучи предметом у сфері освіти, дистанційне навчання пропонує студентам безліч можливостей:

1. По-перше, надає свободу самостійно встановлювати освітні цілі, вибирати навчальні шляхи, формати та швидкість у різних освітніх областях.

2. По-друге, розширює резерв доступних знань, надаючи доступ до глобальних культурних і наукових ресурсів і досягнень.

3. По-третє, забезпечує можливість для спілкування між усіма учасниками навчального процесу, незалежно від їхнього географічного розташування.

Взаємодія студентів і викладачів у дистанційній освіті характеризується певними унікальними аспектами. Сьогодні найпопулярнішими технологіями в цій галузі є кейс-технології, телевізійні технології та мережеві технології. Кейс-технологія, також відома як листування, передбачає збір навчальних матеріалів у форматі

«кейс», який потім надсилається студенту. На відміну від інших методів, ця форма навчання не передбачає будь-якої прямої чи опосередкованої взаємодії між викладачем і студентом. Натомість студент отримує можливість самостійно здобувати знання через змістовну справу та сильну мотивацію до навчання.

Телевізійна технологія дозволяє безпосередньо спілкуватися між учасниками навчального процесу, а надані навчальні матеріали служать підкріпленням цієї взаємодії.

Коли мова йде про дистанційне навчання за допомогою комп'ютерних технологій, важливо визначити, що лекції, записані в різних медіаформатах, таких як аудіо- чи відеоматеріали, мають гнучкість для трансляції в той час, який відповідає потребам конкретної аудиторії. Однак важливо визнати, що цей спосіб навчання має відмінні психологічні аспекти порівняно з більш звичайними формами навчання [5, с. 98].

Необхідно зазначити, що обсяг завдань для виконання є важливим не тільки для здобувачів, але й для викладачів. Насичуючи курс великою кількістю самостійних, практичних, творчих, індивідуальних робіт, викладач, перш за все, повинен мати на увазі те, чи вистачить йому часу на перевірку якості виконання, чи буде це психологічно комфортним для всіх сторін. В іншому випадку ми отримуємо неякісно опрацьований матеріал, формально виконаний, але не відповідний сприянню формування компетенцій, закладених в навчальний курс.

Зміст та кількість теорії та практики повинна не тільки відповідати дидактичним умовам, але й загально психологічним. При виборі методів та форм контролю важливо врахувати оптимальну кількість часу на виконання роботи та подальшу перевірку; розуміти, чи володіють здобувачі компетенціями для створення мультимедійних продуктів і врахувати альтернативну заміну без зменшення кількості балів за

виконану роботу (наприклад, ми маємо на вибір 3 види роботи: відповідь на питання – 6 балів, есе – 6 балів, презентація (буклет) – 12 балів, що може викликати психологічний дискомфорт у здобувача, який не має навичок створення презентації чи буклету, але бажає отримати високий бал, бо розуміє, що володіє цими знаннями в іншій формі.

Час, необхідний для сприйняття, розуміння і засвоєння матеріалу, різний в залежності від таких факторів, як вік, стать, життєві обставини. Крім того, на засвоєння нових знань в особистих рамках значення впливає досвід і мотивація. Фрустрація освітніх потреб може призвести до соціальної дезадаптації та психологічної нестабільності, що відображає виклики сучасного життя. Крім того, образ «Я»-особистості може характеризуватися менш позитивним самосприйняттям. Фрагментованість інформації сприяє підвищенню когнітивного навантаження при її обробці. Нарешті, тривалий вплив «інформаційного шуму» може вплинути на самопочуття людини [8, с. 75].

Щоб система дистанційної освіти була успішною, вкрай важливо створити необхідні передумови. Серед цих передумов є надання здобувачам психологічної підтримки з метою сприяння сприянню позитивного психологічного клімату протягом усього дистанційного навчання. Ця підтримка призначена для того, щоб допомогти студентам розвивати індивідуальний підхід, який оптимізує отримання ними знань у віртуальному навчальному середовищі.

Враховуючи обмежену кількість методів, доступних для вивчення психологічних елементів організації, виконання та функціонування дистанційної освіти, існують можливості для майбутніх досліджень у сфері психологічної підтримки цього типу освітнього процесу в сучасному інформаційно-освітньому середовищі. Очевидно, що виклики, пов'язані із запровадженням дистанційного навчання, особливо помітні

під час соціальних криз. Щоб підвищити ефективність дистанційного навчання, важливо зосередитися на кількох ключових аспектах.

У світлі російсько-української війни, яка триває, важливість вивчення застосування дистанційної освіти під час військових конфліктів значно зростає. Зазначимо, що комплексних досліджень освітніх процесів у таких умовах бракує. Проте К.Д. Раджаб стверджує, що дистанційне навчання може дати цінний досвід та частково вирішити проблеми безпеки під час військових операцій. Тому важливо провести ґрунтовний теоретичний аналіз психологічних аспектів дистанційного навчання у воєнний час, який стане основою для майбутніх експериментальних досліджень. Цей аналіз має враховувати наступні принципи:

- 1) забезпечення відповідності навчальних матеріалів потребам і обставинам здобувача;
- 2) оптимізація темпу навчання;
- 3) забезпечення достатньої підтримки та ефективного зворотного зв'язку;
- 4) сприяння залученню та активності студентів;
- 5) наявність планів дій на випадок непередбачених обставин [11].

При організації дистанційного навчання важливо враховувати різні аспекти, зокрема:

- 1) визначення мети курсу та бажаних результатів як для загального курсу, так і для окремих занять;
- 2) вивчення особливостей і здібностей здобувачів, що передбачає аналіз продуктів їх діяльності, спостереження, перевірку навчальних досягнень, розуміння їх психологічного стану;
- 3) вивчення характеристик і здібностей викладача, використовуючи згадані вище методи та самоаналіз;
- 4) розподіл відповідних часових ресурсів для занять;

- 5) оцінка матеріальної бази, необхідної для проведення занять;
- 6) визначення конкретних методик проведення занять;
- 7) опис запланованих форм роботи;
- 8) передбачення потенційних труднощів у навчальному процесі та розробка стратегії їх подолання;
- 9) встановлення методики оцінювання досягнень здобувачів;
- 10) встановлення форм і підходів для здобувачів освіти, які тимчасово не можуть відвідувати заняття у зв'язку з бойовими діями з урахуванням їх технічних та психологічних обмежень.

При реалізації всіх пунктів планування має враховуватись принцип індивідуалізації та врахування унікальних життєвих обставин здобувачів. При створенні планів важливо відмовитися від покладення виключно на офіційні документи, такі як освітні та робочі програми навчання. Натомість план дистанційного курсу має слугувати чіткою «дорожньою картою», яка сприяє ефективному виконанню діяльності викладача, а не простою формальністю.

Важливо виділити психологічні особливості здобувача, які слід враховувати при плануванні дистанційного навчання в умовах війни:

- 1) розуміння загальних вікових особливостей здобувачів, включаючи їх психологічний і біологічний розвиток, специфічні види діяльності, якими вони займаються, і актуальність нормативних криз, які вони можуть відчувати;
- 2) оцінка формальних аспектів освіти, таких як інтереси, залучення до різних предметів, позиція щодо освіти;
- 3) розпізнавання індивідуальних відмінностей у темпераменті, рисах характеру, здібностях;
- 4) врахування соціально-психологічних аспектів особистості, включаючи комунікативні навички, авторитет і статус в колективі та потенційні бар'єри для спілкування;

- 5) визнання емоційно-вольових аспектів своєї індивідуальності, таких як стресостійкість, самоконтроль, настрої, здатність до зусиль;
- 6) оцінювання загального інтелектуального розвитку та пізнавальних здібностей [5, с. 102].

Для ефективної реалізації успішної комунікації між викладачами та здобувачами необхідно зосередити увагу на таких елементах:

- 1) мотиваційні чинники, що спонукають до засвоєння знань;
- 2) когнітивні аспекти, які передбачають інформаційне навчання та розвиток структур мислення, які є вирішальними для успішного дистанційного навчання;
- 3) оперативна діяльність, яка охоплює конкретні навчальні дії в дистанційному навчанні, включаючи самоконтроль і цілеспрямованість у досягненні навчальних цілей;
- 4) рефлексивні здібності, які передбачають самоаналіз та оцінку власного прогресу в контексті дистанційної освіти.

Отже, виявлення та окреслення чіткої структури готовності до дистанційного навчання дозволяє більш ефективно підбирати методи діагностики та розвивати ці складові.

Окремо зазначимо, що при дослідженні готовності викладачів до взаємодії зі здобувачами важливо враховувати рамки, окреслені в моделі готовності здобувача. Однак, при цьому важливо враховувати унікальні аспекти викладання та взяти їх до уваги. Зокрема, викладачі повинні володіти міцними методичними знаннями, технологіями дистанційного навчання. Крім того, вони повинні продемонструвати високий рівень самоконтролю, стійкість до стресу та здатність до самоаналізу.

Для розвитку пізнавальних і професійних інтересів здобувачів, зміни їх погляду з емоційного на раціональний доцільно включати спеціальні вправи. Ці вправи можна пристосувати як до групових, так і до індивідуальних умов, залежно від початкового вивчення особистості

кожного студента. Ефективність застосування мотиваційних вправ обґрунтовано відповідними експериментальними дослідженнями.

У контексті обмежених умов виконання поставлених завдань повинно передбачати такі дії:

1) створення спільних робочих груп для сприяння ефективному та гнучкому обговоренню питань, пов'язаних з навчанням;

2) підтримання високого рівня доброзичливості та толерантності з боку викладача;

3) застосування інтерактивних форм роботи, які сприяють міжособистісному спілкуванню та соціалізації;

4) надання пріоритету мультимедійній комунікації над традиційними текстовими методами;

5) цілісне поєднання офіційних і неформальних елементів спілкування з акцентом на темі заняття;

6) подолання напруги та конфліктів між учасниками навчання через можливий нестабільний емоційний стан;

7) вирішення напруженості та конфліктів між викладачами та студентами.

Під час кризових ситуацій важливою є здатність підтримувати толерантне мислення та сприяти модернізації освіти. Суворе дотримання протокольних процедур може перешкодити ефективності та мотивації здобувачів до навчання. Проте викладачі також повинні надавати пріоритет досягненню навчальних цілей. Тому педагогічна гнучкість стає необхідною для адаптації методів навчання, упорядкування системи практики, водночас уникаючи будь-якої професійної недбалості.

Доречним у такому сценарії є використання голосових записів, наданих здобувачами, у яких вони документують свої успіхи та труднощі, з якими стикаються під час навчання; доцільно включати подробиці про емоційний стан. Викладач повинен належним чином враховувати

інформацію, надану в цих звітах, при переході до наступних етапів навчального плану.

Впровадження ряду стратегій для захисту емоційного благополуччя осіб, які беруть участь у навчанні, потребує особливої уваги як чинник ефективного опанування знань без шкоди загальному стану особистості. Для ефективного виконання цього заходу необхідна участь кваліфікованих психологів. Однак важливо мати на увазі, що надання психологічної допомоги кризи «мирними методами» є неприйнятним, оскільки це може лише порушити психічне благополуччя людини. Тому фахівцям необхідно пройти спеціалізовані навчальні програми, які дозволять надавати ефективну онлайн-підтримку учасникам освітнього процесу.

Відносини між викладачем і здобувачем в процесі дистанційного навчання (які охоплюють як освітню систему, так і учасників, відповідальних за її розвиток і реалізацію) не є прямими, а радше опосередковуються через інтерфейс «людина-машина». Ми твердо переконані, що головна мета інтерфейсу людина-машина в освітній системі - сприяти ефективному навчанню. Отже, людино-машинний інтерфейс, як невід'ємна складова освітнього середовища будь-якого рівня, має відповідати критеріям міжособистісних відносин.

З нашої точки зору, психологічне благополуччя освітнього середовища є вирішальним аспектом. Це охоплює як фізичний комфорт, наданий здобувачам під час процесу навчання, так і задоволення їхніх основних психологічних потреб. Психологічний комфорт відіграє важливу роль у загальній ефективності діяльності, включно з залученням до активного навчання, і особливо актуальний у контексті діалогічної взаємодії в рамках навчальної ситуації. Варто відзначити, що цей параметр має значення не тільки в комп'ютерних системах, а й офлайн освітніх середовищах.

Згідно з дослідженням, проведеним у Британському відкритому університеті, здобувачі при дистанційному навчанні мають особливі вимоги до ефективної комунікації зі своїми викладачами: зокрема, до них ввічливо та з повагою звертаються, мають об'єктивну систему оцінювання, отримують пояснення та обґрунтування своїх оцінок, розуміють значущість оцінок та прогресу, отримання співчуття, підтримки та доброзичливого ставлення з боку викладачів, відсутність хамства чи зарозумілості, отримання підтримки, зберігаючи об'єктивність, отримання змістовних і дружніх коментарів, доступ до конструктивних порад і прямих посилань на матеріали курсу, стимулювання для подальшого просування та отримання оперативного зворотного зв'язку [12].

Отже, створення психологічно комфортного середовища для взаємодії між викладачем та здобувачем має важливе значення, і більшість характеристик, необхідних для цього середовища, стосуються як комп'ютерного навчання, так і інших форм спілкування. Ефективність освітньої системи та традиційного навчання підвищується, коли на перше місце ставиться психологічний комфорт. Почуття комфорту веде до позитивного погляду на світ, що, у свою чергу, підвищує мотивацію та залученість здобувача до навчальної діяльності, незалежно від форми навчання. Важливо зазначити, що без достатньої мотивації результати навчання не будуть оптимальними.

Наявність психологічного комфорту виступає як каталізатором мотивації, так і сприятливим фактором для сприйняття, розуміння та інтеграції нової інформації. Згідно з теорією розвивального навчання, засвоєння нових знань виходить за рамки простого запам'ятовування, а натомість включає гармонізацію між щойно отриманими знаннями та когнітивною структурою, що існувала раніше. Цей процес передбачає

коригування своїх ментальних моделей шляхом плавного включення нових знань в сформований світогляд [4, с. 38].

Наш аналіз зосереджений на тому, наскільки потреба в психологічному комфорті задовольняється в комп'ютерному та дистанційному навчанні, а також на стратегіях оптимізації цього результату. Оскільки комп'ютерне навчання спирається на технології, йому не вистачає важливого елемента прямої взаємодії між викладачами та здобувачами, що призводить до відсутності певних психологічно значущих факторів.

Створення відчуття емоційного зв'язку, яке є природним аспектом людського спілкування, виявляється досить складним, коли мова йде про взаємодію з машинами. Хоча освітня система може запропонувати студентам доступ до інформації та технічної допомоги, вона не надає емоційної підтримки, яку може запропонувати викладач. Тим не менш, педагог, будучи експертом у своїй галузі, може запропонувати цінні вказівки щодо відбору релевантної інформації та визначення відповідного курсу дій, особливо в тих галузях знань, які є слабо формалізованими або неформалізованими.

Крім того, у контексті технологічно опосередкованої комунікації здобувач у цьому сценарії отримує форму деперсоналізованого спілкування, яке відхиляється від норми міжособистісної взаємодії в природному оточенні. Наявність взаєморозуміння, емоційної підтримки та експертних знань є вирішальними факторами, які сприяють психологічному комфорту взаємодії здобувача з викладачем. Однак ці елементи відсутні в простій взаємодії з комп'ютером, що не сприяє підвищенню мотивації до навчання та вимагає використання компенсаторних заходів або моделювання для відтворення цих відсутніх характеристик у ситуаціях дистанційного навчання.

Щоб вирішити проблему деперсоналізації при дистанційному навчанні, важливо підвищити особисту значущість системних відповідей і повідомлень. Також доцільно адаптувати підхід до навчання, враховуючи не лише технологію навчання як процесу, але й унікальні характеристики та стиль мислення особистості. Крім того, для досягнення максимальної ефективності потрібно врахувати особливості мови та мислення відповідно віку учасника процесу дистанційного навчання.

Для задоволення потреб внутрішнього стану здобувача та його прогресу у вирішенні навчальних завдань важливо, щоб діалог між ним та викладачем був доречним і виваженим. Це передбачає точне оцінювання без надмірної похвали чи критики студента. Крім того, організація навчального середовища відіграє важливу роль у забезпеченні комфортного середовища. Що включає в себе ретельне планування та структурування різних елементів навчання, таких як теми, списки зміст матеріалу, цілі, набори завдань та терміни виконання. Ці деталі разом із чіткими цілями та очікуваннями допомагають здобувачам зрозуміти та опанувати навчальний курс.

В умовах дистанційного навчання потрібно розробити алгоритм виконання індивідуальних завдань та сформулювати детальні пояснення для кожного виду діяльності. Ефективна комунікація, яка є одночасно чіткою та лаконічною, має вагоме значення як засіб мотивації. Важливо, щоб кожен учасник мав повне розуміння власних обов'язків, а також обов'язків інших осіб: що, коли, як, в якому обсязі потрібно виконати. Здобувачі повинні повністю усвідомлювати, що від них очікується в кожній ситуації. Крім того, навчальне середовище має бути організоване таким чином, щоб сприяти залученню студентів до відвідування занять та вчасного виконання завдань. Це, в свою чергу, передбачає включення

елементів, які привертають увагу та підтримують достатній рівень концентрації здобувача на процесі отримання знань.

Досягнення успіху в дистанційному навчанні залежить від ретельного планування діяльності, яке враховує як об'єктивні показники, так і психологічні якості учасників. Вирішальним аспектом є оцінка та розвиток готовності як учнів, так і викладачів до участі в дистанційному навчанні, особливо в складних обставинах, наприклад під час конфлікту. Важливого значення набуває здатність педагога адаптувати та підтримувати психічне благополуччя учасників навчально-виховного процесу.

Зроблено спробу дослідити психологічні чинники, які сприяють ефективності дистанційної освіти у вищих навчальних закладах. Проаналізовано теоретичні джерела, пов'язані з дистанційним навчанням, визначено низку міркувань щодо психологічних аспектів даної форми навчання. У статті наголошується на важливості правильно спланованого навчального процесу та підкреслюється важливість урахування різних психологічних факторів при плануванні дистанційного навчання, таких як вікові особливості, індивідуальні відмінності, соціально-психологічні аспекти, емоційно-вольові аспекти, загальний інтелектуальний розвиток учасників освітнього процесу ЗВО. Наголошено на важливості вивчення та формування готовності як здобувачів, так і викладачів до взаємодії під час дистанційного навчання: ключові психологічні умови стимулювання мотивації та розвиток рефлексивних навичок у здобувачів вищої освіти.

Створення сприятливого та ефективного комунікаційного середовища в процесі дистанційного навчання вимагає створення умов для співпраці. На перший план виходить особистість виклада, який втілює в собі максимальну доброзичливість і толерантність, застосовує інтерактивні технології, надає пріоритет мультимедійній комунікації,

інтегрує формальні і неформальні способи спілкування тощо. З іншого боку, потребує уваги особистість здобувача, який включений в процес взаємодії з викладачем та іншими учасниками: когнітивний розвиток, емоційна сфера, рівень мотивації та готовності до навчання, рефлексія. Налагодження ефективної взаємодії є запорукою ефективності навчання та отримання позитивних результатів.

Список використаних джерел:

1. Гаврілова Л., Катасонова Ю. Теоретичне аспекти впровадження дистанційного навчання в Україні. *Освітологічний дискурс*. 2017. № 1–2. С. 16–17.
2. Дистанційне навчання: психологічні засади: монографія / М. Л. Смульсон, Ю. І. Машбиць, М. І. Жалдак та ін.; за ред. М. Л. Смульсон. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2012. 240 с.
3. Інтелектуальний розвиток дорослих у віртуальному освітньому просторі: монографія за ред. М. Л. Смульсон. Київ: Педагогічна думка. 2015. 221 с.
4. Кучеренко Н. Дистанційне навчання як виклик сучасної університетської освіти: філософсько-правовий вимір. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2018. № 906. С. 34–40.
5. Машбиць Ю. І. Психологічні механізми і технологія навчання: вибрані статті. Київ: Інтерсервіс, 2019. 208 с.
6. Прес-реліз – «Понад половину громадян вважають, що дистанційне навчання руйнує психіку і соціальні навички дітей». 2021. URL: <https://ispp.org.ua/2021/10/28/pres-reliz-ponad-polovinu-gromadyan-vvazhayut-shhodistancijne-navchannya-rujnuye-psixiku-isocialni-navichki-ditej> (дата звернення: 14.03.2024)
7. Прибилова В. М. Проблеми та переваги дистанційного навчання у вищих навчальних закладах України. *Проблеми сучасної освіти*. 2017.

Вип. 4. URL: <https://periodicals.karazin.ua/issuededu/article/view/8791>
(дата звернення: 14.03.2024)

8. Розвиток суб'єктної активності дорослих у віртуальному просторі: монографія за ред. М. Л. Смульсон. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 180 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/712119/1/Rozvytok_subyektnoyi_aktyvnosti_doroslyh_u_virtualnomu_pro_stori.pdf (дата звернення: 21.03.2024)

9. Lister K., Seale J., Douce C. Mental health in distance learning: a taxonomy of barriers and enablers to student mental wellbeing. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/02680513.2021.1899907> (дата звернення: 14.03.2024)

10. Siemens G., Dragan G., Shane D. Preparing for the digital university: a review of the history and current state of distance, blended, and online learning. *Athabasca University*. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3515.8483> (дата звернення: 21.03.2024)

11. Rajab K. D. The Effectiveness and Potential of E-Learning in War Zones: An Empirical Comparison of Face-to-Face and Online Education in Saudi Arabia, in *IEEE*. Access. 2018. Vol. 6. pp. 6783–6794.

12. Zinchenko O. V., Sherudylo A. V., Zhuravel A. V., Mozul I. V., Ihnatenko O. V. Condiciones psicológicas para la eficacia de la educación a distancia. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*. 2022. Vol. 12. No. 2. pp. 198–224.

ABSTRACTS

АНОТАЦІЇ

PART 1

MECHANISMS FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION'S ECONOMIC SYSTEMS

РОЗДІЛ 1

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ РЕГІОНУ

1.1. The impact of non-profit financial institutions on the development of the regional economics. The article offers theoretical and practical recommendations on improving the functioning of credit unions in Ukraine. It is determined that to increase the competitiveness of credit unions need to: change their organizational structure and risk management in accordance with the conditions of the rural economy; Participate in regional and national initiatives that can grow into cooperative organizations, implement at the state and regional levels of stabilization and financial recovery of credit unions, create a system of insurance and guarantee of deposits from financial risks, initiate the creation of credit bureaus to form a single database of borrowers, which will reduce the share of overdue and non-performing loans.

1.1. Вплив неприбуткових фінансових установ на розвиток економіки регіону. В статті запропоновано теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення функціонування кредитних спілок в Україні. Визначено, що для підвищення конкурентоспроможності кредитним спілкам потрібно: змінити свою організаційну структуру і управління ризиками відповідно до умов економіки сільських територій; брати участь у регіональних і національних ініціативах, що можуть перерости в кооперативні організації, впровадити на державному та регіональному рівнях системи стабілізації та фінансового оздоровлення кредитних спілок, створити систему страхування та гарантування вкладів від фінансових ризиків, ініціювати створення бюро кредитних історій для формування єдиної бази позичальників, що дасть можливість знизити частку прострочених та неповернених позик.

1.2. Theoretical, methodological and practical aspects of the analysis of accounts receivable of an enterprise. The article is devoted to the study of traditional methods of conducting the analysis of receivables, the problems of settlements with buyers and customers, the determination of directions for improving the methods of conducting the analysis of receivables. It is proposed to implement management accounting methods,

such as ABC and XYZ analysis and EVA analysis, together with the existing ones.

1.2. Теоретико-методичні і практичні аспекти аналізу дебіторської заборгованості підприємства. Стаття присвячена дослідженню традиційних методик проведення аналізу дебіторської заборгованості, проблемам розрахунків з покупцями та замовниками, визначенню напрямів удосконалення методики проведення аналізу дебіторської заборгованості. Запропоновано разом з існуючими впроваджувати методики управлінського обліку, такі як ABC і XYZ аналіз та EVA-аналіз.

1.3. Basic principles of development and operation of a restaurant brand. The article delves into the significance of branding in the restaurant industry for sustainable growth and market presence. It emphasizes the integration of production, trade, and service in restaurants and the pivotal role of branding in marketing strategies to enhance customer loyalty and product promotion. The study includes a case analysis of the «Poryadnyy Gazda» restaurant brand, showcasing its unique products and branding strategies. Additionally, it conducts a SWOT analysis of the brand, outlining its strengths, weaknesses, opportunities, and threats, providing insights into the brand's performance and potential areas for improvement. The article underscores the importance of a strong brand in achieving efficiency and competitiveness in the restaurant business, offering valuable insights for restaurant owners and marketers aiming for success in the industry.

1.3. Основні засади розробки та функціонування ресторанного бренду. У статті розглядається значення брендингу в ресторанній індустрії для сталого розвитку, і присутність на ринку. Він підкреслює інтеграцію виробництва, торгівлі та обслуговування в ресторанах і ключову роль брендингу в маркетингових стратегіях для підвищення лояльності клієнтів і просування продукту. Дослідження включає кейс-аналіз бренду ресторану «Порядний Газда», демонстрацію його унікальних продуктів та брендингових стратегій. Крім того, він проводить SWOT-аналіз бренду, окреслюючи його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, надаючи розуміння ефективності бренду та потенційних напрямків для вдосконалення. Стаття підкреслює важливість сильного бренду для досягнення ефективності та конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі, пропонуючи цінну інформацію для власників ресторанів і маркетологів, які прагнуть досягти успіху в галузі.

1.4. Особливості та оцінка ефективності просування бренду ресторану. У статті досліджується роль ресторанної індустрії в контексті світового економічного розвитку, підкреслюється важливість сфери гостинності та вплив ресторанної діяльності на регіональній та

національної економіки. Стаття визначає ресторанне господарство як комерційну діяльність, яка передбачає постачання їжі та напоїв у певному місці, що відповідає гігієнічним нормам і правовим нормам. Автори пропонують класифікацію ресторанного бізнесу, засновану на правовому та науковому підходах, поділивши його на різні види: ресторани, кафе, бари, їдальні, централізовані кухні та ін. У статті також розглядається класифікація закладів ресторанного господарства за рівнем комфорту, сервісу та спектру послуг, що надаються, на ресторани класу люкс, елітного та першокласного. Автори підкреслюють важливість брендингу в ресторанній індустрії, який може підвищити лояльність клієнтів, прихильність і просування продукту, що веде до сталого зростання та конкурентної переваги.

1.4. Features and assessment of the efficiency of promoting the restaurant brand. The article explores the role of the restaurant industry in the global economic development context, highlighting the importance of the hospitality sector and the impact of restaurant activities on regional and national economies. The article defines the restaurant business as a commercial activity that provides food and beverages in a specific location that complies with hygiene norms and legal standards. The authors propose a classification of the restaurant business based on legal and scientific approaches, dividing it into various types such as restaurants, cafes, bars, canteens, and centralized kitchens, among others. The article also discusses the classification of restaurants based on the level of comfort, service, and the range of services provided, such as luxury, high-end, and first-class restaurants. The authors emphasize the importance of branding in the restaurant industry, which can enhance customer loyalty, commitment, and product promotion, leading to sustainable growth and a competitive advantage.

1.5. Ways of improving the model of financial planning and forecasting of restaurant business enterprises. This article is dedicated to the study of performance indicators in the restaurant business and their relationship with financial planning. The research revealed key aspects of financial planning and forecasting, determined calculation methods for indicators, and justified the use of the normative method in the operations of a restaurant chain. The analysis of specific features of the restaurant business, such as mobility, space requirements, and difficulty in planning customer flow, emphasized the need for an individual approach to evaluating operational efficiency. The results of the research indicate the importance of analyzing internal and external factors in forming financial results and highlight the value of a comprehensive approach to evaluating the effectiveness of the restaurant business.

1.5. Шляхи вдосконалення моделі фінансового планування і прогнозування підприємств ресторанного бізнесу. Дана стаття присвячена дослідженню показників ефективності ресторанного бізнесу та їх взаємозв'язку з фінансовим плануванням. Дослідження виявило ключові аспекти фінансового планування та прогнозування, визначило методи розрахунку показників та обґрунтувало використання нормативного методу у діяльності мережі ресторанів. Аналіз специфічних особливостей ресторанного бізнесу, таких як мобільність, вимоги до приміщень та складність планування потоку клієнтів, підкреслив необхідність індивідуального підходу до оцінки ефективності операційної діяльності. Результати дослідження вказують на важливість аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів у формуванні фінансового результату та підкреслюють значення комплексного підходу до оцінки ефективності ресторанного бізнесу.

1.6. Ways of comprehensive improvement of restaurant brand promotion. This article emphasizes the importance of adapting to new circumstances and making informed decisions for the successful functioning and development of the "Poryadny Gadza" restaurant in today's fast-paced technological and societal landscape. It underscores the critical role of effective management systems aligned with strategic goals and the implementation of quality personnel management systems to enhance skills and qualities of staff. The long-term success of the restaurant hinges on improving customer service quality, enhancing staff qualifications, and implementing innovative technologies to maintain competitiveness in the evolving market. By focusing on personnel selection, interior aesthetics, modern equipment skills, organizational efficiency, and service standards, the restaurant aims to ensure dynamic growth and efficiency while meeting the demands of a competitive industry.

1.6. Шляхи комплексного удосконалення просування бренду ресторану. У цій статті наголошується на важливості адаптації до нових обставин та прийняття зважених рішень для успішного функціонування та розвитку ресторану «Порядний гадза» в сучасному технологічному та соціальному ландшафті, що швидко змінюється. Це підкреслює критичну роль ефективних систем управління, узгоджених зі стратегічними цілями, і впровадження якісних систем управління персоналом для підвищення кваліфікації та якостей персоналу. Довгостроковий успіх ресторану залежить від підвищення якості обслуговування клієнтів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій для підтримки конкурентоспроможності на ринку, що розвивається. Зосереджуючись на підборі персоналу, естетиці інтер'єру, навичках сучасного обладнання, організаційній ефективності та стандартах обслуговування,

ресторан прагне забезпечити динамічне зростання та ефективність, відповідаючи вимогам конкурентної галузі.

1.7. The modern doctrine of forming the investment potential of sustainable development of the agri-food sector of the region. The article is concerned with studying the scientific foundations for the formation of a modern doctrine of the investment potential of the agri-food sector of the region. A study of scientific views on the interpretation of the essence of the concept of 'investment potential' is carried out, which indicates the categorical and conceptual debate of its constituent elements, which are identified as: a complex of various resources; a set of production capabilities; organisation of subsystems; a qualitative criterion that is identified with the value of the enterprise as a commodity. The organisational and economic mechanism of interaction of investment resources and investment climate as basic categories of the investment process is developed and their influence on the formation of investment potential of the agro-food sector of the region is determined. Taking into account the provisions of the systemic approach, the article develops the interpretation of the concept of 'investment potential of the agri-food sector' as the ability to achieve normal reproduction and (or) obtaining the expected profit through the implementation and management of investment opportunities of investment resources, which determine the favourable investment climate and ensure the level of investment attractiveness of agri-food production (as an object, economic entity) in the region. At the same time, on the basis of a thorough analysis of the theoretical and methodological approach to the study of investment potential, it is established that the interaction of economic entities and capital investment is carried out in the investment environment, which determines the efficiency of transforming investment resources into investment potential.

1.7. Сучасна доктрина формування інвестиційного потенціалу сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону. Стаття присвячена дослідженню наукових засад формування сучасної доктрини інвестиційного потенціалу агропродовольчої сфери регіону. Здійснено дослідження наукових поглядів щодо трактування сутності поняття «інвестиційний потенціал», яке вказує на категоріально-понятійну дискусійність його складових елементів, що ідентифіковано: у якості комплексу різних ресурсів; сукупності виробничих можливостей; організації підсистем; якісного критерію, що ототожнюється з вартістю підприємства як товару. Розроблено організаційно-економічний механізм взаємодії інвестиційних ресурсів, інвестиційного клімату, як базових категорій інвестиційного процесу та обумовлено їхній вплив на формування інвестиційного потенціалу агропродовольчої сфери регіону. З огляду на положення системного підходу, розвинуто трактування поняття «інвестиційний потенціал агропродовольчої сфери» - як здатність досягти нормального відтворення і (чи) одержання

очікуваного прибутку через реалізацію та управління інвестиційними можливостями інвестиційних ресурсів, які визначають сприятливість інвестиційного клімату та забезпечують рівень інвестиційної привабливості агропродовольчого виробництва (як об'єкту, суб'єкту господарювання) регіону. При цьому, на основі ґрунтового аналізу теоретико-методологічного підходу дослідження інвестиційного потенціалу встановлено, що взаємодія суб'єктів господарювання і вкладання капіталу здійснюється в інвестиційному середовищі, що обумовлює ефективність перетворення інвестиційних ресурсів на інвестиційний потенціал.

1.8. Imperatives for the development of regional tourism in times of war. The article is devoted to identifying the current imperatives of regional tourism development in times of war. The dynamics of inbound and outbound tourist flows in 2009-2021 in Ukraine, the dynamics of tax revenues from the CBR and tourist tax by region in the period 2021-2023 are studied. The reasons that have become an obstacle to the development of inbound tourism at the current stage of development are identified. Taking into account the importance of domestic tourism for the country, a number of adjustments in the organisation of domestic tourism and in the structure of domestic tourist flows have been identified, taking into account existing trends and development problems. The structure of losses in the tourism industry of Ukraine (taking into account the need for recovery) and the peculiarities of recreation and operation of tourist facilities in different regions in 2022 are determined. The vectors of development of the tourism sector in Ukraine in the near future (20 tourist trends) are substantiated. A set of measures for the gradual restoration of the tourism sector in the country's regions is proposed.

1.8. Імперативи розвитку регіонального туризму в умовах війни. Стаття присвячена визначенню сучасних імперативів регіонального розвитку туризму в умовах війни. Досліджено динаміку в'їзних та виїзних туристичних потоків у 2009-2021 рр. в Україні, динаміку податкових надходжень від КЗР та туристичного збору по регіонам у період 2021-2023 рр. Встановлено причини, що стали перешкодою розвитку в'їзного туризму на сьогоднішньому етапі розвитку подій. Враховуючи важливість внутрішнього туризму для країни визначено ряд коректив в організації внутрішнього туризму та у структурі внутрішніх турпотоків, з урахуванням наявних тенденцій та проблем розвитку. Визначено структуру втрат туристичної галузі України (з урахуванням потреби у відновленні) та особливості відпочинку та роботи туристичних об'єктів у різних регіонах у 2022 р. Обґрунтовано вектори розвитку туристичної сфери в Україні найближчої перспективи (20 туристичних тенденцій). Запропоновано

комплекс заходів поетапного відновлення діяльності туристичної сфери регіонів країни.

1.9. Models of managing the sale of manufacturer's goods in the conditions of the post-war economy: theoretical and applied aspects. The article attempts to generalize different scientific approaches of foreign and Ukrainian researchers regarding a family of concepts (sales, sales of goods, sales of goods, sales management, sales management system, strategy of sales of goods, models of sales management), related to the general problem of modeling the management of sales of goods in conditions of the post-war period. Modeling sales management is closely related to many important scientific problems of marketing, in particular, its complex (product, price, sales and communication policy), marketing management, market research. The author analyzed a set of problems that the Ukrainian economy faces during the state of war and will become serious challenges after the end of the war.

1.9. Моделі управління продажем товарів виробника в умовах поствоєнної економіки: теоретико-прикладні аспекти. У статті зроблена спроба узагальнення різних наукових підходів зарубіжних та українських дослідників щодо сімейства понять (продаж, продаж товарів, збут товарів, збутова політика, управління продажем, система управління продажем, стратегія продажу товарів, моделі управління продажем), пов'язаних загальною проблемою моделювання управлінням продажу товарів в умовах післявоєнного часу. Моделювання управлінням продажем тісно пов'язане з багатьма важливими науковими проблемами маркетингу, зокрема його комплексом (товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політикою), маркетинговим управлінням, дослідженням ринку. Автор проаналізував комплекс проблем, які постають перед українською економікою на етапі воєнного стану та стануть серйозними викликами після закінчення війни.

1.10. Advantages of using smart manufacturing in the industry under martial law. The article is devoted to the aspects of the application of smart production in industry and safety measures of working personnel at enterprises under martial law. The main stages of the development of smart industry are considered. Recommendations are provided for the gradual transition of national enterprises to smart production.

1.10. Переваги використання в промисловості смарт-виробництва в умовах воєнного стану. Стаття присвячена аспектам застосування смарт-виробництва в промисловості та заходам безпеки робочого персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану. Розглянуто основні етапи розвитку смарт-промисловості. Надано

рекомендації щодо поступового переходу національних підприємств до смарт-виробництва.

1.11. Improving and increasing the efficiency of the labor motivation system. The study focuses on improving and increasing the efficiency of the labor motivation system. The aim of the study is to adapt the motivation system to the changing conditions of modern business, to ensure high staff productivity and to meet their needs and expectations. By analyzing various motivation theories and modern approaches to human resource management, the authors identify key factors that influence employee motivation, including an individual approach, recognition of efforts, and setting clear goals. The study's findings confirm the importance of individual motivation and the development of effective strategies to increase job satisfaction and productivity, taking into account current trends such as remote work and flexible schedules.

1.11. Вдосконалення та підвищення ефективності системи мотивації праці. Дослідження зосереджене на вдосконаленні та підвищенні ефективності системи мотивації праці. Метою дослідження є адаптація системи мотивації до змінюваних умов сучасного бізнесу, забезпечення високої продуктивності персоналу та задоволення їхніх потреб та очікувань. Аналізуючи різноманітні теорії мотивації та сучасні підходи до управління персоналом, автори визначають ключові фактори, які впливають на мотивацію працівників, включаючи індивідуальний підхід, визнання зусиль та створення чітких цілей. Результати дослідження підтверджують важливість індивідуальної мотивації та розробку ефективних стратегій для підвищення задоволеності праці та продуктивності, враховуючи сучасні тенденції, такі як віддалена робота та гнучкі графіки.

PART 2

MODERN TECHNOLOGIES OF HUMAN DEVELOPMENT IN AN INTEGRATED SOCIETY UNDER MARTIAL LAW

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ В ІНТЕГРОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. The «ACT» model in the psychotherapy of traumatic experience. The article is devoted to the consideration and characteristics of the modern approach, the basic protocol and some practical techniques of working with the consequences of a person's traumatic experience in the Acceptance and Commitment Therapy model.

2.1. Модель «АСТ» у психотерапії травматичного досвіду. Статтю присвячено розгляду і характеристиці сучасного підходу,

базового протоколу та деяких практичних технік роботи з наслідками травматичного досвіду людини у моделі терапії прийняття та відповідальності (Acceptance and Commitment Therapy).

2.2. Principles of administrative and legal regulation of humanitarian aid in Ukraine. The article is devoted to the analysis and implementation of the principles of administrative and legal regulation of humanitarian aid in Ukraine. The purpose of the article was the analysis of international and Ukrainian principles of humanitarian law in the context of the regulation of humanitarian aid. The principles of administrative and legal regulation ensure the implementation of the mechanism of humanitarian aid in Ukraine, establish appropriate legal regimes, which, in turn, should become an effective tool in the researched field, especially in the conditions of martial law.

2.2. Принципи здійснення адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні. Стаття присвячена аналізу та реалізації принципів здійснення адміністративно-правового регулювання гуманітарної допомоги в Україні. Метою статті став аналіз міжнародних та українських принципів гуманітарного права у контексті регулювання гуманітарної допомоги. Принципи адміністративно-правового регулювання забезпечують реалізацію механізму гуманітарної допомоги в Україні, встановлюють відповідні правові режими, які в свою чергу, повинні стати ефективним інструментом в досліджуваній сфері, особливо в умовах воєнного стану.

2.3. Dual citizenship: foreign experience. The article highlights the issue of dual citizenship, the implementation of an effective system of legal regulation and ensuring the right to dual citizenship at the current stage of the development of Ukrainian legislation and its comparison with the legal status in foreign countries. The relevance of the topic is due to the fact that the guarantee of the existence of a modern democratic state is the introduction of dual citizenship. The issue of dual citizenship is acutely faced by both the world community and the Ukrainian people. Currently, the legal regulation of dual citizenship is inconsistent and needs significant improvement in order to bring the current legislation to the basic conditions and requirements of the European Union.

2.3. Подвійне громадянство: зарубіжний досвід. В статті висвітлюється питання подвійного громадянства, впровадження ефективної системи правового регулювання та забезпечення права на подвійне громадянство на сучасному етапі розвитку законодавства України та порівняння його з правовим статусом в зарубіжних країнах. Актуальність теми зумовлена тим, що запорукою існування сучасної демократичної держави є впровадження подвійного громадянства. Питання подвійного громадянства гостро стоїть як перед світовою

спільнотою, так і перед українським народом. Наразі правове регулювання подвійного громадянства є неузгодженим та потребує суттєвого вдосконалення з метою приведення чинного законодавства до базових умов та вимог Європейського Союзу.

2.4. Theoretical analysis of the concept of professional burnout and its main symptoms. The material presents a theoretical analysis of the components of the concept of professional burnout. The approaches of various scientists to the classification of symptoms of professional burnout are considered. The analyzed symptoms are presented in a cluster version according to the sameness or similarity in content. A description of four groups according to the number of identical and similar symptoms in each of the clusters is presented.

2.4. Теоретичний аналіз поняття професійного вигорання та його основних симптомів. У матеріалі представлено теоретичний аналіз складових поняття професійного вигорання. Розглядаються підходи різних науковців до класифікації симптомів професійного вигорання. Проаналізовані симптоми подано у кластерному варіанті за однаковістю або схожістю за змістом. Представлено опис чотирьох груп за кількістю однакових та схожих симптомів у кожному з кластерів.

PART 3

INCLUSIVE COMPETENCE OF SPECIALISTS IN THE SOCIONOMIC SPHERE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND LIMITATIONS

РОЗДІЛ 3

ІНКЛЮЗИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ОБМЕЖЕНЬ

3.1. Pedagogical design of the courses of the selective component of the educational programs for the preparation of candidates of the «master's» educational level in the field of inclusion. The article is devoted to the generalization of the experience of preparing a master's degree in specialties related to inclusion («Special education», «Psychology», «Social work», «Therapy and rehabilitation», etc.) at the Mykolaiv Institute of Human Development of the University «Ukraine». The author aimed to actualize further innovative activities for the training of specialists for the domestic education system, who will be able to understand the importance of their own professional activity in the context of the value of inclusion in the world. Requests from the state, proposals from stakeholders, and the needs of the educational community prompted the author to update the approaches to the professional training of masters in the field of education with an emphasis on the pedagogical design of subjects of free choice.

3.1. Педагогічний дизайн курсів вибіркової складової освітніх програм підготовки здобувачів освітнього рівня «магістр» в галузі інклюзії. Стаття присвячена узагальненню досвіду підготовки ОР «магістр» зі спеціальностей, пов'язаних із інклюзією («Спеціальна освіта», «Психологія», «Соціальна робота», «Терапія та реабілітація» тощо) у Миколаївському інституті розвитку людини Університету «Україна». Авторка ставила за мету актуалізацію подальшої інноваційної діяльності з підготовки фахівців для вітчизняної системи освіти, які будуть здатні розуміти важливість власної професійної діяльності в контексті цінності інклюзії в світі. Запити держави, пропозиції стейкхолдерів, потреби освітянської спільноти спонукали до оновлення авторкою підходів професійної підготовки магістрів у галузі освіти з акцентом на педагогічному дизайні дисциплін вільного вибору.

3.2. Deontological competence of socio-economic workers in the context of integration and inclusion: content and psychological and pedagogical principles of formation. The article is devoted to the issue of deontological competence of socio-economic workers in the context of inclusive education of children with special educational needs and integration of persons with disabilities into the system of full social functioning. The author substantiates the need for its formation in teachers, psychologists, social workers and rehabilitation therapists when interacting with children with disabilities or special educational needs due to the variability of social restrictions and problems. It is emphasised that the deontological competence of socio-economic specialists has its own structure, criteria of manifestation and patterns of formation in the system of higher education. Conclusions are drawn about the importance and expediency of taking into account the psychological and pedagogical principles of deontological competence formation and the introduction of organisational and pedagogical conditions in this process.

3.2. Деонтологічна компетентність працівників соціономічної сфери в умовах інтеграції та інклюзії: зміст та психолого-педагогічні засади формування. Статтю присвячено висвітленню проблеми деонтологічної компетентності працівників соціономічної сфери в умовах інклюзивної освіти дітей з особливими освітніми потребами та інтеграції осіб з обмеженими можливостями у систему якомога повноцінного соціального функціонування. Автором обґрунтовано необхідність її формування у педагогів, психологів, соціальних працівників й фахівців-реабілітологів під час взаємодії з дітьми з інвалідністю або особливими освітніми потребами, зумовленими варіативністю соціальних обмежень та проблем. Наголошено на тому, що деонтологічна компетентність соціономічних фахівців має свою структуру, критерії прояву та закономірності формування в системі вищої освіти. Зроблено висновки про важливість

та доцільність врахування психолого-педагогічних засад її формування та впровадження у цьому процесі організаційно-педагогічних умов.

3.3. Inclusive competence as a component of the professional competence of the future psychologist. The article is devoted to the analysis of theoretical aspects of inclusive competence of psychologists as a component of professional competence. The analysis of the professional competence of a psychologist: its essence and components is carried out. The features of the development of inclusive competence in future psychologists as a component of their professional competence and as participants in the inclusive educational environment of the educational institution are revealed.

3.3. Інклюзивна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього психолога. Стаття присвячена аналізу теоретичних аспектів інклюзивної компетентності психологів як складової професійної компетентності. Проведено аналіз професійної компетентності психолога: її суть та складові. Розкриті особливості розвитку інклюзивної компетентності у майбутніх психологів як складової їх професійної компетентності та як учасників інклюзивного освітнього середовища закладу освіти.

3.4. Psychological characteristics of families raising a child with special needs. The article is devoted to the theoretical analysis of the problem of psychological and pedagogical support of parents of children with special needs. The author reveals the socio-psychological characteristics of families raising children with special needs.

3.4. Психологічні особливості сімей, які виховують дитину з особливими потребами. Стаття присвячена теоретичному аналізу проблеми психолого-педагогічного супроводу батьків дітей з особливими потребами. Розкриті соціально-психологічні особливості сімей, які виховують дітей з особливими потребами.

3.5. Organization of the work of a team of psychological and pedagogical support of a child with special educational needs in limited conditions. The article aims to substantiate the importance of the experience of Ukrainian education in supporting inclusion in the most difficult years for the country. Using the example of an empirical study, the issue of organizing the work of a team of psychological-pedagogical support for a child with special educational needs in limited conditions is highlighted, and the organizational-pedagogical conditions for providing such children with the right to quality and equal education are disclosed.

3.5. Організація роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в обмежених умовах. Стаття має на меті обґрунтувати важливість досвіду української освіти щодо підтримки інклюзії в найважчі для країни роки. На прикладі емпіричного дослідження висвітлено питання організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в обмежених умовах та розкриті організаційно-педагогічні умови щодо забезпечення таких дітей правом на якісну та рівну освіту.

3.6. Psychological readiness of the teacher for the process of distance learning in limited conditions. The article is devoted to the study of teachers' psychological readiness for the process of distance learning in limited conditions. The influence of factors such as limited availability of resources, lack of direct contact with students, technical difficulties and stressful situations on the psychological state of teachers is analysed. Strategies and approaches to support the psychological well-being of teachers are identified and proposed; recommendations for increasing the level of readiness and adaptation to new challenges of the educational process are given.

3.6. Психологічна готовність педагога до процесу дистанційного навчання в обмежених умовах. Стаття присвячена вивченню психологічної готовності педагогів до процесу дистанційного навчання в обмежених умовах. Проаналізовано вплив факторів, таких як обмежена доступність ресурсів, відсутність прямого контакту з учнями, технічні труднощі та стресові ситуації на психологічний стан педагогів. Визначено та запропоновано стратегії та підходи до підтримки психологічного благополуччя педагогів; рекомендації щодо підвищення рівня готовності та адаптації до нових викликів навчального процесу.

3.7. Interaction between teachers and students in the process of distance learning: psychological aspect. This study is an attempt to identify the key aspects of communication between teachers and students in distance learning. Focusing on the psychological aspects of interaction, the features of the relationship formed during distance learning, as well as the impact of these relationships on the learning process and the psychological state of participants are identified. Such aspects as mutual understanding, support for students, challenges and obstacles that may arise in the process of communication are identified. The approaches and strategies that can be used to improve the quality of interaction between teachers and students in the context of distance learning are proposed.

3.7. Взаємодія між викладачами та здобувачами ЗВО в процесі дистанційного навчання: психологічний аспект. Дане дослідження є спробою визначити ключові психологічні аспекти взаємодії між

викладачами та здобувачами ЗВО в умовах дистанційного навчання. Зосереджуючись на психологічних аспектах взаємодії, визначено особливості взаємовідносин, що формуються під час дистанційного навчання, а також вплив даних взаємовідносин на навчальний процес та психологічний стан учасників. Визначаються такі аспекти, як взаєморозуміння, підтримка здобувачів, виклики та перешкоди, які можуть виникати в процесі комунікації. Запропоновано підходи та стратегії, які можуть бути використані для поліпшення якості взаємодії між викладачами та здобувачами ЗВО в умовах дистанційного навчання.

AUTHORS**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ**

Alla Polovchenia, candidate of Law, Associate Professor of the Department of Law and Information Technologies; Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: apolovchenya@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2598-2106>

Половченя Алла Борисівна, кандидат юридичних наук, доцент кафедри права та інформаційних технологій; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: apolovchenya@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2598-2106>

Andrii Skomorowskyi, mgr., the Academy of Applied Science – Academy of Management and Administration in Opole; Opole, Poland; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9850-7827>

Andrii Zavhorodnii, doctor of economics, PhD in physical and mathematical, Professor, Deputy Director for Research; Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: andrew-mdu@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2598-2106>

Завгородній Андрій Володимирович, доктор економічних наук, кандидат фізико-математичних наук, професор, заступник директора з наукової діяльності; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: andrew-mdu@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2598-2106>

Anna Starieva, candidate of pedagogical sciences, associate professor, Director of the Separate Structural Unit of the Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: starann61@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3859-2633>

Старєва Анна Михайлівна, кандидат педагогічних наук, доцент, директор Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університету розвитку людини «Україна»

Миколаївського інституту розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: starann61@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3859-2633>

Anna Sukhorukova, master student, separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: naukaua82@gmail.com

Сухорукова Анна, магістрантка, Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: naukaua82@gmail.com.

Dmytro Starev, recipient of the third educational and scientific level of higher education «Doctor of Philosophy» specialty 051 «Economics»; Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine»; Kyiv, Ukraine; e-mail: e-mail: sd91111@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6495-0619>

Старєв Дмитро Вячеславович, здобувач третього освітнього-наукового рівня вищої освіти «Доктор філософії» спеціальності 051 «Економіка»; ЗВО Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; м. Київ, Україна; e-mail: sd91111@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6495-0619>

Filip Pokusa, mgr., the Academy of Applied Science – Academy of Management and Administration in Opole; Opole, Poland; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8248-7320>

Hanna Chervak, master's student, Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: annacervak3@gmail.com

Червак Ганна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 Психологія; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: annacervak3@gmail.com

Irina Spirina, master's degree in psychology, Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine» Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: lilak@i.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4200-216>

Спіріна Ірина Володимирівна, магістр з психології; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університету розвитку людини «Україна» Миколаївський

інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: lilak@i.ua;
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4200-216>

Iwona Mstowska, mgr., the Academy of Applied Science – Academy of Management and Administration in Opole; Opole, Poland

Kazimierz Lukawiecki, dr., the Academy of Applied Science – Academy of Management and Administration in Opole; Opole, Poland

Liydmyla Dombrovska, candidate of sciences in economics, associate professor, Head of the Department of Education; Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: dik43@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5089-950X>

Домбровська Людмила Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, керівник департаменту освітньої діяльності; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: dik43@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5089-950X>

Marek Janicki, dr., the Academy of Management and Administration in Opole, Poland

Mykola Ohienko, doctor of economics, professor, Academy of Applied Sciences – Higher School of Management and Administration in Opole; Opole, Poland; e-mail: ogienkonikolay@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/000-0002-7900-2986>

Natalia Sultanova, doctor of pedagogical sciences, associate professor of psychology, special education and human health department; Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution "Open International University of Human Development «Ukraine» Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: sultanovanv@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3510-4662>

Султанова Наталя Вікторівна, доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри психології, спеціальної освіти та здоров'я людини; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: sultanovanv@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3510-4662>

Oksana Oleksiuk, candidate of pedagogical sciences, associate professor, Head of Department of Psychology, Special Education and Human Health; Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: oleksjukoksana@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5527-3861>

Олексюк Оксана Євгенівна, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри психології, спеціальної освіти та здоров'я людини; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: oleksjukoksana@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5527-3861>

Oleg Starev, graduate student of the Institute of Law and Public Relations of the Open International University of Human Development «Ukraine»; Kyiv, Ukraine; e-mail: starev2022@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5280-9676>

Старєв Олег Вячеславович, аспірант Інституту права та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»; м. Київ, Україна; e-mail: ol.starev@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5280-9676>

Oleh Kravchuk, graduate student, specialty 051 «Economics», Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine»»; Kyiv, Ukraine; e-mail: oleg680014445@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3405-4432>

Кравчук Олег Вітольтович, аспірант, спеціальність 051 «Економіка»; ЗВО Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; м. Київ, Україна; e-mail: oleg680014445@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3405-4432>

Oleh Oliinyk, candidate of law, associate professor, associate professor of law and information technologies, Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: kaf.pravo.ukr@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2325-4439>

Олійник Олег Олександрович, кандидат юридичних наук, доцент; доцент кафедри права та інформаційних технологій; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: kaf.pravo.ukr@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2325-4439>

Oleksandr Melnyk, PhD in technology, associate professor of law and information technologies, Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine» Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: melnikaleksandr908@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9778-4109>

Мельник Олександр Вікторович, кандидат технічних наук, доцент кафедри права та інформаційних технологій; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: melnikaleksandr908@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9778-4109>

Olena Omelchenko, senior lecturer, Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University «Ukraine»; Vinnitsa, Ukraine; e-mail: 2sciencev@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5121-0222>

Омельченко Олена Валеріївна, старший викладач кафедри бізнесу і права; Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»; м. Вінниця, Україна; e-mail: 2sciencev@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5121-0222>

Olena Poklad, student of the second (master's) level of higher education under the educational and professional program of specialty 016 «Special education» branch 01 «Education»; Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine

Поклад Олена Сергіївна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою спеціальності 016 «Спеціальна освіта» галузі 01 «Освіта»; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університету розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна

Olha Panasiuk, researcher, Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University «Ukraine»; Vinnitsa, Ukraine; e-mail: olapanasjuk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1241-4679>

Панасюк Ольга Олександрівна, науковий співробітник; Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»; м. Вінниця, Україна; e-mail: olapanasjuk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1241-4679>

Ruslan Skupskyi, doctor of economics sciences, professor, head of the Department of Entrepreneurship, Management and Administration; Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine» Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: skuruslan@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1522-6101>

Скупський Руслан Миколайович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, управління та адміністрування; Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»; м. Миколаїв, Україна; e-mail: skuruslan@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1522-6101>

Ruslan Zubkov, doctor of economics, professor of the Department of Entrepreneurship, Management and Administration; Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: naukaua82@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8894-5724>

Зубков Руслан Сергійович, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, управління та адміністрування; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: naukaua82@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8894-5724>

Stanislav Fedorov, master student, Separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: naukaua82@gmail.com

Федоров Станіслав, магістр, Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: naukaua82@gmail.com

Tadeusz Pokusa, dr., the Academy of Management and Administration in Opole, Poland; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7754-9443>

Vadym Shved, PhD, professor; Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University «Ukraine»; Vinnitsa, Ukraine; e-mail: osvitav@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Швед Вадим Валерійович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри бізнесу і права; Вінницький соціально-економічний

інститут Університету «Україна»; м. Вінниця, Україна; e-mail: osvitalv@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Valentyna Mazur, doctor of philosophy in psychology, associate professor, of the Department of Psychology, Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine» Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: vmazur53@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8236-3507>

Мазур Валентина Михайлівна, доктор філософії в галузі психології, доцент, доцент кафедри психології, спеціальної освіти та здоров'я людини, Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університету розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: vmazur53@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8236-3507>

Valerij Petrenko, master's student, separate structural unit of the institution of higher education «Open International University of Human Development «Ukraine» of the Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: petrenko3008@meta.ua

Петренко Валерій Володимирович, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою спеціальності 053 Психологія галузі: 05 Соціальні та поведінкові науки; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; м. Миколаїв, Україна; e-mail: petrenko3008@meta.ua

Vladyslav Kyrychuk, graduate student, specialty 051 «Economics»; Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine»; Kyiv, Ukraine; e-mail: vladkirichuk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9925-809X>

Киричук Владислав Геннадійович, аспірант, спеціальність 051 «Економіка»; ЗВО Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; м. Київ, Україна; e-mail: vladkirichuk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9925-809X>

Volodymyr Vlasov, PhD in political science, associate professor of Psychology, Special Education and Human Health Department; Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine» Mykolaiv Institute of Human

Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: vladimir_vlasov@hotmail.com;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8657-2840>

Власов Володимир Геннадійович, доктор філософії з політичних наук, доцент кафедри психології, спеціальної освіти і здоров'я людини; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; Миколаїв, Україна; e-mail: vladimir_vlasov@hotmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8657-2840>

Viktor Hruchkovskiy, graduate student, specialty 051 «Economics»; Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine»; Kyiv, Ukraine; e-mail: grupagro0008@gmail.com;
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7040-2503>

Гручківський Віктор Володимирович, аспірант, спеціальність 051 «Економіка»; ЗВО Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; м. Київ, Україна; e-mail: grupagro0008@gmail.com;
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7040-2503>

Yevheniia Hnatenko, PhD in economics, associate professor, Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine» Mykolaiv Institute of Human Development; Mykolaiv, Ukraine; e-mail: janie555@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6201-6268>

Гнатенко Євгенія Петрівна, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, управління та адміністрування; Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Миколаївський інститут розвитку людини; Миколаїв, Україна; e-mail: janie555@ukr.net;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6201-6268>

**INNOVATIVE POTENTIAL OF SOCIO-ECONOMIC
DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES OF THE
REGION**

**INNOWACYJNY POTENCJAŁ ROZWOJU SPOŁECZNO-
GOSPODARCZEGO SIŁ WYTWÓRCZYCH REGIONU**

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ
СИЛ РЕГІОНУ**

Monograph

*Collective monograph dedicated to the 25th anniversary of the
Mykolaiv Institute of Human Development of the Open International
University of Human Development «Ukraine»*

ISBN 978-83-66567-61-0

Формат 70 * 100 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 26,7, тираж 100 пр.

Akademia Nauk Stosowanych
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu 45-085
ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77 402-19-00/01