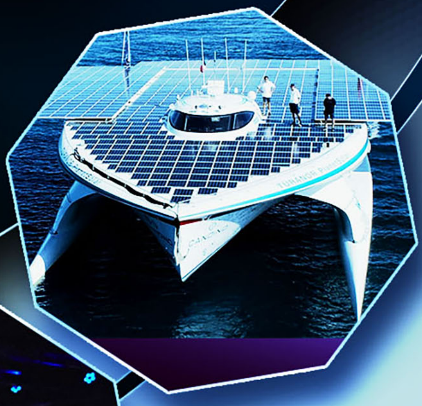
Monograph

PROSPECTIVE GLOBAL SCIENTIFIC TRENDS

Book 29. Part 3

'2024



SWorld
Germany

Mostova A.D., Gudz M.V., Kryvoruchko O., Mehem O.M., Popova H.Y. et al.

PROSPEKTIVE GLOBALE WISSENSCHAFTLICHE TRENDS

WIRTSCHAFT, MANAGEMENT UND MARKETING, BILDUNG UND PÄDAGOGIK, LEIBESERZIEHUNG UND SPORT, PSYCHOLOGIE UND SOZIOLOGIE, PHILOLOGIE, LINGUISTIK

PROSPECTIVE GLOBAL SCIENTIFIC TRENDS

ECONOMICS, MANAGEMENT AND MARKETING, EDUCATION AND PEDAGOGY, PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS, PSYCHOLOGY AND SOCIOLOGY, PHILOLOGY, LINGUISTICS

Monographic series «European Science»
Book 29. Part 3.

In internationalen wissenschaftlich-geometrischen Datenbanken enthalten
Included in International scientometric databases

MONOGRAPHIE

MONOGRAPH

ScientificWorld-NetAkhatAV
Karlsruhe 2024

Authors:
Popova H.Y. (1), Akopov S.E. (1), Gavrilko T. (2), Mostova A.D. (3), Bashlai S. (4), Gudz M.V. (5), Pozniak O.V. (6), Kisera T. (6), Chernobay L. (7), Shiron Y. (7), Kulinich T. (8), Kryvoruchko O. (9), Kovalova O. (9), Shevchenko V.M. (10), Mishustina T.S. (10), Slepchenko A.O. (10), Mehem O.M. (11), Zviekova V. (12), Bashtovenko O. (13), Tovstukha O.M. (14), Shevchenko O.M. (15)

Reviewers:
Stanasiuk Nataliia, Doctor of Economics, Professor, Lviv Polytechnic National University *(7)*
Pasinovych Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University *(7)*
Maslyhan O., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,Management of Economic Processes and Tourism, MukachevoState University *(8)*

Prospektive globale wissenschaftliche Trends: Wirtschaft, Management und Marketing, Bildung und Pädagogik, Leibeserziehung und Sport, Psychologie und Soziologie, Philologie, Linguistik. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 29. Teil 3. 2024.

Prospective global scientific trends: Economics, Management and Marketing, Education and Pedagogy, Physical Education and Sports, Psychology and Sociology, Philology, Linguistics. Monographic series «European Science». Book 29. Part 3. 2024.

ISBN 978-3-98924-048-3
DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-03

Published by:
ScientificWorld-NetAkhatAV
Lußstr. 13
76227 Karlsruhe, Germany
e-mail: editor@promonograph.org
site: https://desymp.promonograph.org

ÜBER DIE AUTOREN / ABOUT THE AUTHORS

1. *Popova Hanna Yuriivna,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, The North-Ukrainian Institute of the Private Joint Stock Company "Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management" - *Chapter 1 (co-authored)*
2. *Akopov Sergij Eduardovych,* The North-Ukrainian Institute of the Private Joint Stock Company "Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management" - *Chapter 1 (co-authored)*
3. *Gavrilko Tetiana,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National Aviation University - *Chapter 2*
4. *Mostova Anastasiia Dmytrivna,* Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Varna University of Management Alfred Nobel University - *Chapter 3*
5. *Bashlai Serhii,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Sumy National Agrarian University - *Chapter 4*
6. *Gudz Maryna Viktorivna,* Doctor of Economic Sciences, Professor, National University «Zaporizhzhia Polytechnik» - *Chapter 5*
7. *Pozniak Oksana Volodymyrivna,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National Aviation University - *Chapter 6 (co-authored)*
8. *Kisera Tetiana,* student, National Aviation University - *Chapter 6 (co-authored)*
9. *Chernobay Liana,* Candidate of Economic Sciences, Professor, Lviv Polytechnic National University - *Chapter 7 (co-authored)*
10. *Yuliia Shiron,* graduate student, Lviv Polytechnic National University - *Chapter 7 (co-authored)*
11. *Kulinich Tetiana,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University - *Chapter 8*
12. *Kryvoruchko Oksana,* Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University - *Chapter 9 (co-authored)*
13. *Kovalova Oksana,* Candidate of Economic Sciences, National bank of Ukraine - *Chapter 9 (co-authored)*
14. *Shevchenko Valentyna Mykolaivna,* Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Alfred Nobel University, Dnipro - *Chapter 10 (co-authored)*
15. *Mishustina Tetiana Serhiivna,* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Alfred Nobel University, Dnipro - *Chapter 10 (co-authored)*
16. *Slepchenko Anna Olehivna,* student, Alfred Nobel University, Dnipro - *Chapter 10 (co-authored)*

17. *Mehem Olesya Mykolaivna,* Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University - *Chapter 11*
18. *Zviekova Viktoriia,* Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Izmail State Humanitarian University - *Chapter 12*
19. *Bashtovenko Oksana,* Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Ishmael State University of Humanities - *Chapter 13*
20. *Tovstukha Olesia Mykolaivna,* Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Luhansk Taras Shevchenko National University - *Chapter 14*
21. *Shevchenko Olga Mykolaivna,* National Technical University of Ukraine ‘Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute’ - *Chapter 15*

Inhalt / Content

 ISBN 978-3-98924-048-3

CHAPTER 5
HR MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF BEHAVIORAL ECONOMY

CHAPTER 6
MIGRATION CRISIS IN UKRAINE: SCALE, CHALLENGES, ECONOMIC CONSEQUENCES AND WAYS TO OVERCOME IT UNDER MARTIAL LAW

CHAPTER 7

CHAPTER 8
APPLICATION OF REMOTE INDUSTRIAL MONITORING SYSTEMS (RIMS) IN MANUFACTURING

 ISBN 978-3-98924-048-3

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 1 / *CHAPTER 1* [1]
ECONOMIC MECHANISMS OF BUSINESS TRANSFORMATIONS AND NEW DEVELOPMENT TENDENCIES OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL AND AUDITING COMPONENTS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY AND HOUSING AND UTILITIES

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-006

Вступ

Існує багато фундаментальних досліджень з теорії та практики облікововоаналітичної та аудиторської діяльності в сучасних умовах. Але актуальний стан цього напрямку в умовах війни та одночасної цифровізації економіки висвітлено недостатньо. Відбуваються зміни в підходах до обліку у зв’язку з розвитком циркулярної економіки, дестандартизацією управлінської діяльності, новому розумінні процесів обігу інтелектуального капіталу, питань екології, які впливають на всі виробничі процеси. Еволюція бухгалтерсько-аналітичної та аудиторської діяльності в сучасних умовах досліджена недостатньо і є актуальною проблемою.

Проблематика розвитку бухгалтерського обліку розкрита у багатьох працях [1 - 4 та інші]. В центрі уваги науковців залишаються питання обліку в будівельній галузі [5 - 8]. Триває змістовне обговорення у періодичних фахових виданнях трансформацій бухгалтерського обліку в умовах постіндустріальної економіки [9 - 11]. У той же час багато питань залишаються дискусійними і потребують детального розгляду.

Метою дослідження є узагальнення сучасних викликів та розгляд передумов удосконалення бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту на підприємствах будівельної галузі.

[1]***Authors:*** *Popova Hanna Yuriivna, Akopov Sergij Eduardovych*

1.1. Сучасні виклики та удосконалення бухгалтерського обліку на підприємствах будівельної галузі

Сутність бухгалтерського обліку як процесу виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, зберігання та передачі інформації про господарську діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень в умовах шостого технологічного укладу поступово змінюється. Ці тенденції охоплюють всі галузі, в тому числі, будівельний комплекс. У той же час господарська діяльність в умовах війни має особливості, які також значно впливають на облікову політику.

Проблеми функціонування будівельної промисловості в умовах війни набувають особливого значення з огляду на специфіку цієї галузі як пріоритетної з точки зору забезпечення існування критично важливих об’єктів інфраструктури, відновлення пошкодженого внаслідок бойових дій житлового фонду, зруйнованих промислових об’єктів, та стосуються інтересів як населення, так і всього народного господарства України. Тому ці проблеми є дуже актуальними та знаходяться у центрі уваги дослідників [12; 13].

За висновками директора інженерно-будівельної компанії «Rauta», Андрія Озейчука, за майже два роки повномасштабного вторгнення близько 15% виробничих потужностей будівельних матеріалів зазнали руйнувань. При цьому найбільших втрат зазнали сегменти металопрокату і сухих гіпсових сумішей [14]. У зв’язку з цим, для подальшого функціонування будівельної галузі потрібні невідкладні заходи щодо відновлення виробництва будівельних матеріалів та логістики.

Аналізуючи тенденції будівельного ринку, головний виконавчий директор та головний архітектор фірми «Archimatika» Дмитро Васильев визначає, що наразі на будівельному ринку існує, з одного боку, зниження платоспроможного попиту, а з іншого - зростання собівартості будівельних робіт. При цьому маржинальність падає. Поки зростання собівартості частково стримується нижчим за довоєнний об’ємом ринку. Але за умови повернення до довоєнних

 ISBN 978-3-98924-048-3

об’ємів, вартість будівництва злетить до критичних показників, що обумовлено трьома факторами: зростанням собівартості та дефіцитом будівельних матеріалів; здорожчанням логістики; дефіцитом компетентних кадрів. Багато заводів-виробників будматеріалів знаходилося на сході. Багато було зруйновано, багато призупинено. Внутрішні об’єми виробництва будматеріалів суттєво впали і дефіцит не з’явився лише тому, що обсяги будівництва також зменшилися. В той же час, припинено імпорт з росії – тепер для нас існують лише дорожчі європейські альтернативи. Але основні логістичні коридори, порти, досі не працюють. Альтернативні, сухопутні, логістичні шляхи ще не здатні перекрити дефіцит повністю – а очікуване повернення акцизу на паливо призведе до ще більшого здорожчання логістики. Пом’якшити дефіцит будівельних матеріалів можна створивши лояльні умови для будівництва нових чи відновлення пошкоджених будівельних заводів, - вважає Дмитро Васильев [15].

Як свідчать дослідження, у 2022 році обсяг будівельного ринку України зменшився приблизно на 65%. У 2023 році спостерігається тенденція до збільшення споживання будівельної продукції та послуг і за результатами року очікується зростання ринку на 25%. [16]. В умовах, коли кардинально змінилася структура попиту на нові об’єкти житлової нерухомості України та прифронтові регіони зазнали найбільшого падіння обсягів будівництва до майже 90%, центральна частина – зменшення до 70%, на заході будівництво зросло на 15%, що пов’язано з релокацією бізнесу та внутрішньо переміщених осіб, а також активним розвитком ринку нерухомості у західних областях.

Галузева специфіка будівельного комплексу розглянута у багатьох публікаціях, в яких висвітлено специфіку процесу виробництва (тривалий термін будівництва, при цьому в конкретний момент виробничого процесу будівельна продукція перебуває на різних стадіях готовності), особливості проєктування та визначення вартості об'єктів будівництва (багатоваріантність, складність і тривалість процесу проектування, калькулювання вартості будівельної продукції у вигляді кошторисів), характер продукції будівельної галузі (капіталомісткість, матеріаломісткість, індивідуальність, тривалість термінів експлуатації. Закінчена продукція будівельного виробництва у вигляді будинків чи споруд є територіально закріпленою, нерухомою, масивною, великогабаритною), розосередженість будівництва, в багатьох випадках - піонерність умов освоєння нового життєвого простору, коли робоче місце будівельника переміщується в просторі і часто знаходиться під впливом природної агресії.

Структуруємо вище перелічені особливості у вигляді схеми (рис. 1).

Рисунок 1 – Особливості будівельного комплексу

Джерело: сформовано авторами

Специфіка будівельного виробництва та його продукції мають значний вплив на організацію первинного, аналітичного, синтетичного обліку, контрольних процедур виконаних будівельно-монтажних робіт і формування їх собівартості. Бурдьо І.М. зазначає, що безцехова структура будівельних організацій зумовлює специфіку в організації обліку загальновиробничих витрат. Значна питома вага витрат на утримання і експлуатацію будівельних машин і механізмів зумовлює необхідність їх окремого обліку та спеціальних методів розподілу. Також особливістю є те, що будівельні матеріали, конструкції, деталі, обладнання для монтажу тощо, які завозяться на будівельні майданчики з центральних складів або безпосередньо від підприємств-виробників (постачальників), зараховуються у підзвіт матеріально відповідальних осіб (виконавців робіт, начальників дільниць тощо), а на витрати будівництва відносяться лише після їх використання [18, с. 843]). Особливості бухгалтерського обліку будівельної організації узагальнено на схемі (рис. 2). В умовах війни на галузеву специфіку бухгалтерського обліку в будівництві накладаються додаткові особливості та виклики. Югас Е.Ф., Лалакулич М.Ю., Рибакова Л.П. у своїй публікації проаналізували вагомий деструктивний вплив існуючих дестабілізуючих чинників воєнного характеру на стан і зміни облікової політики підприємства, що обумовлені необхідністю відображення в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності господарських операцій, пов'язаних із: неможливістю здійснення господарської діяльності або її істотними обмеженнями внаслідок ведення активних бойових дій; вимушеною релокацією суб'єктів господарювання на відносно безпечні території; законодавчими обмеженнями на розрахунки із російськими та білоруськими контрагентами; посиленням ризиків дефолту контрагентів; знищенням, масштабними руйнуваннями, пошкодженням і знеціненням активів внаслідок активних бойових дій; наданням допомоги на оборону; а також веденням розрахунків із працівниками в умовах воєнного стану [19, с. 147]. Розглянемо детальніше зміни в бухгалтерському обліку на підприємствах будівельної галузі в умовах війни. Перш за все, зміни торкаються відображення в обліку знищення, руйнувань, пошкодження та знецінення активів внаслідок бойових дій, яке відбувається в процесі проведення інвентаризацій. Основною метою при цьому є фіксація й документальне оформлення втрат і пошкодження активів з подальшим відображенням у синтетичному обліку та фінансовій звітності.

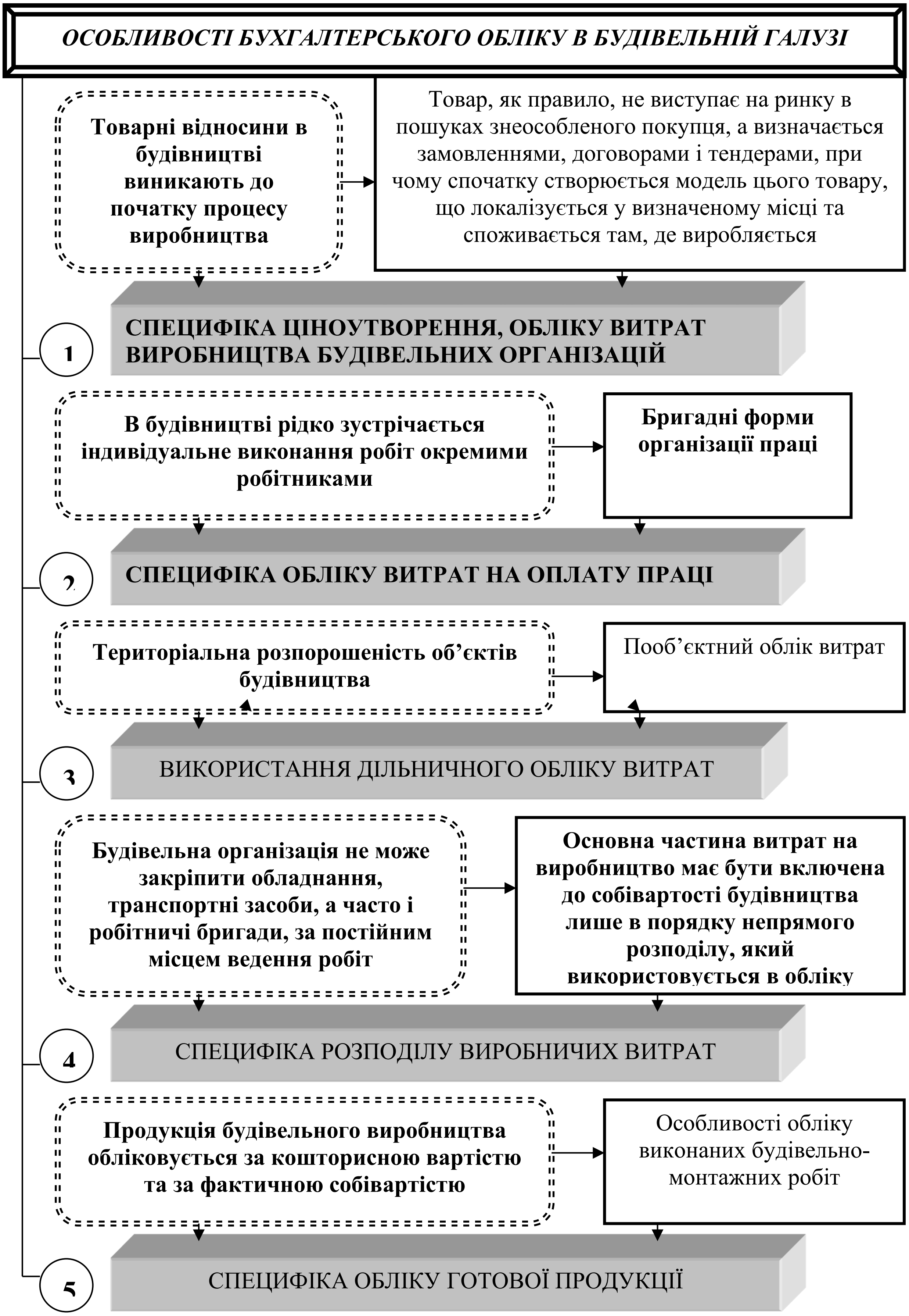


Рисунок 2 – Особливості бухгалтерського обліку в будівельній галузі

Джерело: сформовано авторами на підставі [17; 18]

Відбувається також документальна фіксація обмежень щодо безперервної діяльності, вимушеної консервації активів забезпечення гарантійних зобов'язань у випадках неможливості виконання зобов'язань перед клієнтами.

По-друге, необхідно відзначити посилення проблем щодо одержання оригіналів первинних документів від постачальників, підрядників, замовників, робітників та інших контрагентів. Ці проблеми дозволяє вирішити застосування електронного документообігу, а також визначення основних підходів до обліку та документування операцій у разі відсутності оригіналів первинних документів.

Новим аспектом облікової роботи постає облік витрат на релокацію та організацію господарської діяльності на новому місці. Суттєвих змін набуває облік розрахунків з контрагентами, визначення теперішньої вартості кредитів, орендних зобов'язань та інших фінансових інструментів внаслідок «згортання» кредитування; зміна методології розрахунку резерву сумнівних боргів; курсові різниці; облік розрахунків із російськими та білоруськими контрагентами (у зв’язку з законодавчими обмеженнями на розрахунки із російськими та білоруськими контрагентами, а також посилення ризиків дефолту контрагентів). Виникла потреба у налагодженні обліку й документування збору коштів на оборону, обліку реалізації продукції із частковим відрахуванням виручки на потреби оборони [20]. Але трансформаційні зміни в бухгалтерському обліку виникають не тільки як наслідок війни, вони є результатом розвитку соціально-економічних відносин і зміни запитів користувачів бухгалтерської інформації.

Актуалізується екологічний підхід. Слід погодитися з Д.О. Грицишеним у тому, що бухгалтерська інформація стає не лише економічно значимою, але й екологічно та соціально значимою: її використовують на державному та глобальному рівнях, а також сфери її застосування не обмежуються економічними системами, а є основою забезпечення гармонізації економічних, соціальних та екологічних систем суспільства [21, с. 281].

У зв’язку з цим Д.О. Грицишен пропонує віднести екологічну складову до похідних завдань бухгалтерського обліку та згрупувати ці завдання за наступними напрямами: охорона навколишнього середовища; управління системою поводження з відходами; операції поводження з атмосферним повітрям; раціональне використання природних ресурсів; виробництво екологічно чистої продукції; управління надзвичайними ситуаціями.

Зміни бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій також є мейнстримом. На постіндустріальному етапі розвитку суспільства відбуваються дестандартизація, деспеціалізація, десинхронизація, деконцентрація, демаксимізація, децентралізація виробничих процесів. Стандартизація при цьому не втратила свого значення і у постіндустріальну епоху, навпаки розширила і поглибила межі свого домінування. Проте, на фоні всеохоплюючої стандартизації особливо вартісними вважають нестандартизовані підходи, рішення і пропозиції. Сучасний бізнес надає перевагу нестандартним (креативним) підходам до пошуку вирішення проблемних ситуацій та індивідуального різнопланового використання наявних ресурсів. Як зазначають автори монографії «Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій», облікова система української компанії має адаптуватися до сучасних вимог щодо інформаційного забезпечення управління компанією. З одного боку, дотримання положень законодавства країни і директив ЄС, стандартів бухгалтерського обліку на національному і міжнародному рівнях, з іншого боку, забезпечення багатовекторною і детальною інформацією для прийняття нестандартних рішень в умовах жорсткої конкуренції і складно прогнозованого стану зовнішнього середовища. Тобто в «єдиній обліковій системі окреслюється чітке розмежування двох взаємопов'язаних підсистем: стандартизованого фінансового обліку для відображення фактичного стану і результатів діяльності компанії та управлінського обліку як обліково-аналітичного забезпечення відповідно теорій і концепцій управління» [22, с. 152].

Третім суттєвим фактором докорінних змін облікової системи є специфіка обігу інтелектуального капіталу, яка вимагає нової логіки для розуміння і пояснення економічних процесів, розуміння інформаційного капіталу як системного виробничого ресурсу. «Перспективу розвитку обліку ми вбачаємо в його переорієнтації на внутрішні потреби управління підприємством, що вимагає креативного і новаторського підходу до створення інформаційних ресурсів, отримання інформації прогнозного характеру, що окреслює коло необхідних для вирішення проблем теоретичного, методологічного, методичного, організаційного та управлінського характеру. Трансформаційні процеси в теорії обліку співпадають з п'ятою управлінською революцією і становленням постіндустріального суспільства, що зумовлює переорієнтацію інформаційних потреб користувачів на управлінську і стратегічну інформацію та інформацію про зовнішнє середовище бізнесу, вимагає виходу за межі можливостей подвійного запису і розширення традиційної диграфічної парадигми до інформаційної» - відзначає В.З. *Семанюк* [23, с. 120-123].

Четвертий напрям змін пов’язаний із циркулярною економікою. Фахівці визначають такі проблеми [24, с. 183-188]:

1) бухгалтерський облік на основі історичної вартості не можна застосувати до активів, які перебувають у безперервному циклі, оскільки щодо них відсутнє поняття купівельної ціни;

2) припущення (принцип) безперервності для оцінки активів може залежати від циркулярності процесу;

3) ризики у звіті з управління надмірно зосереджені на короткостроковій перспективі, натомість циркулярний підхід базується на довгостроковій;

4) ризики, пов'язані з переходом до циркулярної економіки, не відображаються у звітах, оскільки відсутня методика їх оцінки;

5) звітність про циркулярну економіку формується на добровільних засадах;

6) розкриту інформацію про циркулярну економіку та фінансові результати важко порівняти.

Чи впливають все вищевикладене на бухгалтерський облік у будівництві?

Звісно, так, тому що інновації стосуються і будівельного комплексу. Мова йде про створення нових будівельних матеріалів (речовин, сумішей); нововведення в самому процесі проєктування та спорудження будівельних об’єктів; інновації монтажних і сполучних робіт, у роботах по ремонту, реконструкції, реставрації та відновлення об’єктів будівництва [25, с. 194]. І в умовах воєнного стану інноваційна діяльність підприємств будівельного комплексу не повинна призупинятись.

Узагальнимо сучасні виклики та перспективи удосконалення системи бухгалтерського обліку на підприємствах будівельної галузі, виходячи з розглянутого вище (рис. 3).

1.2. Управління бізнесом та фінансова діагностика в умовах війни

В умовах війни на систему управління бізнесом накладаються додаткові особливості та виклики: неможливість здійснення господарської діяльності або її істотні обмеженнями внаслідок ведення активних бойових дій; вимушена релокація суб'єктів господарювання на відносно безпечні території; законодавчі обмеження на розрахунки із російськими та білоруськими контрагентами; посилення ризиків дефолту контрагентів; знищення, масштабні руйнування, пошкодження і знецінення активів внаслідок активних бойових дій; надання допомоги на оборону; а також специфіка ведення розрахунків із працівниками в умовах воєнного стану.

Форс-мажорні обставини потребують докорінних змін обігу інтелектуального капіталу, які вимагають нової логіки для розуміння і пояснення економічних процесів. «Я твердо вірю в одну просту річ: найнадійніший спосіб виділити свою компанію серед конкурентів і відірватися від натовпу переслідувачів - це добре організувати роботу з інформацією. Саме те, як Ви збираєте, організуєте і використовуєте інформацію, визначає, переможете Ви або програєте» [26], - ці слова Білла Гейтса дуже актуальні для українських підприємств у теперішній час.

Рисунок 3 – Перспективи удосконалення системи обліку

Джерело: сформовано авторами

Передумови удосконалення управління бізнесом ми вбачаємо в переорієнтації системи накопичення інформації та фінансової діагностики на внутрішні потреби управління підприємством, що вимагає креативного і новаторського підходу до створення інформаційних ресурсів, отримання інформації прогнозного характеру, що зумовлює переорієнтацію інформаційних потреб користувачів на управлінську і стратегічну інформацію та інформацію про зовнішнє середовище бізнесу, вимагає виходу за межі можливостей фіскального типу накопичення інформації, орієнтованого виключно на потреби контролю та оподаткування. Зокрема, в процесі фінансової діагностики доцільно поширити спектр інструментів аналізу.

Розглянемо це на прикладі Комунального виробничого підприємства «Краматорська тепломережа» Краматорської міської ради (КВП «Краматорська тепломережа»), яке реалізує теплову енергію підприємствам, бюджетним організаціям і, головним чином, населенню.

Прифронтове місто Краматорськ є лідером Донецької області за розміром боргів населення за спожиті комунальні послуги. За інформацією обласного Департаменту комунального господарства, загальна заборгованість споживачів перед комунальними підприємствами міста становить 1, 073 мільярда гривень, що складає майже 35% від загальної заборгованості споживачів області за спожиті комунальні послуги. Слід зазначити, що розмір заборгованості краматорчан дорівнює приблизно бюджету міста за 7 місяців. В цілому по Донецькій області заборгованість за спожиті комунальні послуги перевищує 3,175 мільярда гривень [27]. Якщо розглядати фінансові показники КВП «Краматорська тепломережа», то основною проблемою також є зростання дебіторської заборгованості населення, яке є основним споживачем послуг з опалення – 86%.

За останні два роки власний капітал підприємства зменшується через збільшення непокритих збитків. Більшу частину майна підприємства складають оборотні активи, які утворились за рахунок дебіторської заборгованості. У 2023 році чисті збитки підприємства склали більше 3,5 млн. грн. Спостерігається негативна динаміка всіх показників, маневреність капіталу має від’ємне значення. Баланс КВП «Краматорська тепломережа» не є ліквідним, показники фінансової стійкості підприємства мають негативну динаміку і не відповідають нормативними значеннями.

Заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг свідчить про неспроможність деяких громадян виконувати свої фінансові зобов'язання. Т.І. Павлюк у своїй публікації підкреслює, що початок війни в Україні у 2022 році може бути однією з причин зменшення видатків на надання житлових субсидій і соціальну сферу загалом. Умови війни призвели до того, що бюджет змушений спрямовувати значні кошти на військову діяльність, забезпечення безпеки та допомогу переселенцям, що може призвести до скорочення видатків на соціальні програми в цілому. Декапіталізація підприємств житлово-комунального господарства відбувається також у наслідок бойових дій. За підрахунками експертів міжнародної аудиторської компанії KPMG, прогнозується, що вартість реконструкції та відновлення об’єктів критичної інфраструктури в Україні складатиме понад 349 млрд. дол. США. Згідно з розрахунками KSE Institute із залученням фахівців міністерств і відомств України, загальна сума прямих збитків від пошкодження об’єктів інфраструктури через війну станом на 05.09.2022 р. становила 114,5 млрд дол. США. Загальні потреби на відновлення об’єктів критичної інфраструктури становлять 349 млрд дол. США, з них на короткостроковий період - 105 млрд дол. або 30,1% загальної вартості потреб на інфраструктурне забезпечення. Потреби на відновлення об’єктів критичної інфраструктури за секторами у короткостроковому періоді становлять: житло - 33,1 млрд дол. (31,5%); енергетика та водопостачання - 10,8 (10,3%); транспорт - 8,9 млрд дол. США (8,5%) [28, с. 30- 36].

Управління бізнесом у сфері житлово-комунальних послуг спирається на той факт, що в структурі власного капіталу комунальних підприємств перевагу мають не резерви, накопичені за рахунок прибутку, а вкладений капітал, який регулярно надходить з місцевого бюджету. Найважливіша галузева особливість

– специфіка визначення критеріїв ефективності: якщо для інших галузей основним критерієм є рентабельність, то для підприємств житлово-комунальної сфери на перше місце висувається критерій якості обслуговування населення. Для підвищення чистого прибутку підприємства мають скорочувати свої витрати та/або підвищувати тарифи. Оскільки суттєве скорочення витрат відбувається за рахунок використання нових технологій, економії ресурсів, що потребує значних капіталовкладень, виявляється замкнуте коло: нестача власного капіталу унеможливлює технологічний розвиток і модернізацію, що призводить до високих витрат.

Підвищення тарифів без суттєвого зростання якості послуг призводить до зростання соціальної напруженості в суспільстві, необхідності субсидій для населення, що в умовах воєнного стану не можна допускати, бо форс-мажорні обставини підвищують значущість соціальної складової, адже діяльність таких підприємств – це питання життєзабезпечення міста.

Оптимізація фінансових показників – це важливий фактор зниження ризику неплатоспроможності підприємства, який слід розглядати з позицій удосконалення управління грошовими активами і грошовими потоками. Розв'язання даної проблеми в умовах війни, коли рух коштів має свою специфіку, поки не потрапило в центр уваги, незважаючи на те, що аналіз фінансового стану – це “класика” економічної думки.

Необхідно терміново вжити заходів щодо покращення ситуації.

На прикладі КВП «Краматорська тепломережа» відстежимо можливості використання двох методик діагностики фінансового стану, які у теперішній час не застосовуються – методики Донцової-Нікіфорової та методики Салова-Маслова.

Суть методики Донцової-Нікіфорової полягає у присвоєнні певного класу результатам розрахунків, кожен з яких означає відповідне положення фінансового стану. 1 клас – найнижчий ризик банкрутства (найкращий фінансовий стан), 6 – найвищий ризик банкрутства (найгірший фінансовий стан) [29]. Специфіка цієї методики дозволяє порівнювати фінансовий стан різних

 ISBN 978-3-98924-048-3

підприємств у межах однієї галузі. Бальна оцінка показників значно спрощує їх інтерпретацію, а їх класовий розподіл пришвидшує виявлення слабких місць фінансового стану, тому вважаю доцільним використання методики Донцової-Нікіфорової як експрес-аналізу.

Методика Салова-Маслова за своєю суттю дещо схожа на методику Донцової-Нікіфорової. Вона полягає у розподілі розрахованих коефіцієнтів за 4 зонами: ризику, небезпеки, стабільності, добробуту. Після розподілу розрахованих коефіцієнтів за 4 зонами: ризику, небезпеки, стабільності, добробуту кожному коефіцієнту надається бальна оцінка в залежності від його зони: ризик - 0 балів; небезпека - 1 бал; стабільність - 3 бали; добробут - 5 балів. Після цього розраховується середнє значення по кожній групі коефіцієнтів. Даний метод також дозволяє спрогнозувати вірогідність банкрутства, допомагає у визначенні його причини.

Пропонуємо поглибити аналіз фінансового стану для підвищення якості управління бізнесом в умовах воєнного стану, тобто системної кризи, додатково залучивши методику Бівера, Донцової-Нікіфорової, Салова-Маслова, побудову дискримінантної галузевої моделі, чого заразна підприємстві не робиться. Методика Бівера допоможе передбачити кризовий стан підприємства. Розрахунки показників Бівера КВП «Краматорська тепломережа» за 2021-2023 рр. проведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Розрахунки показників Бівера КВП «Краматорська тепломережа» за 2021-2023 рр.

№	Показник	Роки		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт Бівера	0,01	-0,03	-0,02
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,86	0,85	0,84
3	Рентабельність активів, %	0,73	-3	-2
4	Фінансовий ліверідж, %	91,69	96,27	99,31
5	Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	-0,16	-0,19	-0,21

Джерело: розраховано авторами

За результатами розрахунків таблиці 1 можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду підприємство знаходиться у кризовому стані. Спостерігаємо також негативну динаміку.Далі оцінемо фінансовий стан підприємства за методикою Донцової-Нікіфорової (таблиця 2).

Таблиця 2 - Діагностика фінансового стану підприємства за методикою Донцової-Нікіфорової за 2021-2023 рр.

Показник	1 клас	2 клас	3 клас	4 клас	5 клас	6 клас
1	2	3	4	5	6	7
2021 рік						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	-	-	-	0,07 (4 бали)	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-	-	0,85 (12 балів)	-	-	-
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	-	-	-	-	0,86 (0 балів)
Коефіцієнт автономії	-	-	-	-	-	0,083 (0 балів)
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними обіговими коштами	-	-	-	-	-	-0,16 (0 балів)
Разом балів	16					
2022 рік						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	-	-	0,11 (8 балів)	-	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-	-	0,84 (12 балів)	-	-	-
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	-	-	-	-	0,85 (0 балів)
Коефіцієнт автономії	-	-	-	-	-	0,037 (0 балів)
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними обіговими коштами	-	-	-	-	-	-0,19 (0 балів)
Разом балів	20					
2023 рік						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	-	-	-	0,08 (4бали)	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-	-	0,82 (12 балів)	-	-	-
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	-	-	-	-	0,84 (0 балів)
Коефіцієнт автономії	-	-	-	-	-	0,007 (0 балів)
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними обіговими коштами	-	-	-	-	-	-0,20 (0 балів)
Разом балів	16					

Джерело: розраховано авторами

Результати діагностики фінансового стану за методикою Донцової-Нікіфорової такі: за аналізований період підприємство має найбільші проблеми з коефіцієнтом поточної ліквідності, коефіцієнтом автономії, коефіцієнтом забезпеченості матеріальних запасів власними обіговими коштами. Проблеми у КВП «Краматорська тепломережа» також з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, тільки у 2022 році відбулося незначне покращення даного показника, проте у 2023 році він понизився до рівня 2021 року. Коефіцієнт швидкої ліквідності середній, проте має негативну тенденцію.

Тобто підприємство не здатне погашати поточні (короткострокові, до одного року) зобов’язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів; підприємство має значну залежність від зовнішніх джерел фінансування; не здатне забезпечити матеріальні запаси власними обіговими коштами. Підприємство також не здатне покривати короткострокові боргові зобов’язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Виникають складності у погашенні поточних зобов’язань під час виникнення критичної ситуації.

Тепер застосуємо методику Салова-Маслова для аналізу фінансового стану КВП «Краматорська тепломережа» за 2021-2023 рр. (таблиця 3).

Після розподілу розрахованих коефіцієнтів за 4 зонами: ризику, небезпеки, стабільності, добробуту кожному коефіцієнту надається бальна оцінка в залежності від його зони: 0 балів (ризик), 1 бал (небезпека), 3 бали (стабільність), 5 балів (добробут). Після цього розраховуємо середнє значення по кожній групі коефіцієнтів (таблиця 4).

Майже всі показники знаходяться у зоні ризику. У зоні добробуту, за методикою Салова-Маслова, знаходяться два з трьох показників платоспроможності: коефіцієнт оборотності запасів і коефіцієнт оборотності власного капіталу. Це може свідчити про ефективне використання капіталу власників та ефективну політику управління запасами, яка спроможна забезпечити безперебійність виробничого процесу і збуту. Проте варто зазначити, що коефіцієнт оборотності запасів має негативну динаміку.

Таблиця 3 – Аналіз фінансового стану підприємства за методикою Салова-Маслова

Показники	2021		2022		2023	
	Значення	Зона	Значення	Зона	Значення	Зона
1	2	3	4	5	6	7
1.Показники діагностики структури балансу						
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,86	Ризик	0,85	Ризик	0,84	Ризик
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,16	Ризик	-0,17	Ризик	-0,19	Ризик
Коефіцієнт співвідношення чистих активів та статутного капіталу	0,80	Ризик	0,42	Ризик	0,09	Ризик
2. Показники рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,01	Ризик	-0,03	Ризик	-0,02	Ризик
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,09	Ризик	-0,84	Ризик	-3,51	Ризик
Коефіцієнт валової рентабельності продажів	0,01	Ризик	-0,05	Ризик	-0,05	Ризик
Коефіцієнт чистої рентабельності продукції	0,02	Ризик	0,03	Ризик	0,02	Ризик
3. Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт автономії	0,08	Ризик	0,04	Ризик	0,01	Ризик
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	1,33	Ризик	1,15	Ризик	0,84	Ризик
Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів	11,03	Ризик	25,80	Ризик	144,79	Ризик
4. Показники платоспроможності						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	Ризик	0,11	Ризик	0,08	Ризик
Коефіцієнт оборотності запасів	95,9	Добробут	69,43	Добробут	39,04	Добробут
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,58	Добробут	11,98	Добробут	25,52	Добробут

Джерело: розраховано авторами

ISBN 978-3-98924-048-3

Таблиця 4 – Бальна оцінка показників, розрахованих за методикою Салова-Маслова

Показники	Бали			Середній бал групи		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1.Показники діагностики структури балансу						
Коефіцієнт поточної ліквідності	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0	0	0			
Коефіцієнт співвідношення чистих активів та статутного капіталу	0	0	0			
2. Показники рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0	0	0			
Коефіцієнт валової рентабельності продажів	0	0	0			
Коефіцієнт чистої рентабельності продукції	0	0	0			
3. Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт автономії	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0	0	0			
Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів	0	0	0			
4. Показники платоспроможності						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	3,33	3,33	3,33
Коефіцієнт оборотності запасів	5	5	5			
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5	5	5			

Джерело: розраховано авторами

Зробимо SWOT-аналіз та PEST-аналіз підприємства для умов воєнного стану (таблиці 5, 6).

Бачимо, що підприємство має багато слабких сторін, крім того воно постійно знаходиться під впливом негативних зовнішніх факторів. Проте в умовах війни для підприємств є прийнятним функціонування на межі нульової рентабельності. Основною метою покращення фінансового стану підприємств в таких умовах є забезпечення фінансової можливості для реагування на непередбачувані умови. Також важливим є забезпечення покриття обов’язкових зобов’язань.

Вимоги до рентабельності та оборотності підприємства знижується, оскільки в умовах війни вважається, що підприємство може працювати на межі збитку і навіть з незначним збитком, якщо воно не скорочує чисельність працівників і залишається платоспроможним. Таким чином, для покращення фінансового стану підприємства необхідно покращувати його показники ліквідності і фінансової стійкості. Персонал підприємства КВП «Краматорська тепломережа» є його сильною стороною, тому потрібно зберігати цей рівень, продовжувати проводити і покращувати наявну на підприємстві кадрову політику, не нехтувати безпекою робітників.

Таблиця 5 - SWOT-аналіз КВП «Краматорська тепломережа» для умов воєнного стану

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Висококваліфіковані працівники.	Погіршення стану основних засобів і підвищення їх ступеню зносу; ліквідність балансу; платоспроможність підприємства; ділова активність; рентабельність.
Opportunities (можливості)	**Threats (загрози)**
Можливості використання альтернативних джерел енергії.	Еміграція кадрів; енергетична криза; неекономічне регулювання тарифів на енергетичні послуги; загроза безпеки працівників і споживачів через війну; обстріл критичної інфраструктури; високі темпи зростання вартості послуг, низькі темпи зростання заробітної платні та можлива інфляція; відсутність єдиної регуляторної політики в сфері енергоефективності з боку держави та міста.

Джерело:складено авторами

Таблиця 6 - PEST-аналіз факторів впливу на КВП «Краматорська тепломережа» для умов воєнного стану

Політичні фактори	Економічні фактори
Війна з агресором; світові кризові явища; загроза обстрілів критичної інфраструктури агресором.	Низька купівельна спроможність споживачів у зв'язку з економічним станом в умовах війни.
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
Негативні очікування суспільства; внутрішнє переміщення населення; еміграція населення; втрата працездатного населення; старіння населення.	Використання енерговитратних технологій; моральний знос наявних засобів та технологій; підвищення цін на енергоносії.

Джерело: складено авторами

Також важливим напрямком удосконалення управління бізнесом в умовах війни є ефективні маркетингові комунікації підприємств, особливо житлово-комунальної сфери, зі споживачами. Концептуальним підходом, на наш погляд, має бути інформаційна прозорість, гласність як передумова ефективних комунікацій між комунальними підприємствами та споживачами їх послуг. Потрібен перехід від суто рекламного специфічного подання інформації цільовим аудиторіям до системного іміджбілдингу підприємства.

1.3. Внутрішній аудит у сучасних умовах

В сучасних умовах підприємствам необхідно здійснювати комплекс заходів щодо удосконалення їхньої діяльності для підтримки конкурентоспроможності на ринку та підвищення прибутковості. В останні роки підвищену увагу внутрішньому контролю приділяється з боку аудиторів, менеджерів, бухгалтерів, юристів. В результаті були розроблені концепції, метою яких є визначення, оцінка, опис та удосконалення внутрішнього контролю, що дозволяє більш комплексно проаналізувати подібності й розходження підходів до стандартизації процесу внутрішнього контролю.

Які організаційні та методичні передумови формування ефективної інформаційної бази внутрішнього аудиту діяльності підприємств? Спробуємо згрупувати їх. По-перше, існує досвід управління, який дістався українським підприємствам у спадок від радянської планової системи господарювання. Цей досвід можна умовно назвати «адміністративним волюнтаризмом», хоча суб'єктивізм у прийнятті рішень виявляється виправданим в тих випадках, коли він заснований на знаннях, досвіді та таланті керівника, а також його здатності передбачати розвиток ситуації, швидкості і адекватності управлінської реакції. Однак в умовах інформаційного буму, необхідності забезпечення інноваційного розвитку економіки та конкурування з постіндустріальними європейськими державами на зовнішніх ринках не можна робити ставку на такий підхід у стратегічній перспективі.

Другий напрямок - контролінг як система реалізації функцій управління на основі прогнозу тенденцій внутрішнього і зовнішнього розвитку (на відміну від управління на основі фіксування вже здійснених фактів господарської діяльності, які відображено в бухгалтерському обліку). Можливості адаптації зарубіжного досвіду оперативного і стратегічного контролінгу до реалій вітчизняного бізнесу є, але досвід десяти років цієї адаптації не можна назвати масовим і беззастережно успішним. Причини різні - нетрадиційність, неясні функціональні характеристики контролінговой діяльності і т.ін. На думку автора, головна причина того, що даний спосіб забезпечення ефективності управління поки не виправдовує себе, полягає в наступному: система контролінгу не є первинною ланкою формування інформації, а використовує дані, що фіксуються в обліку підприємства. На базі цих даних повинні робитися прогнози розвитку ситуації, складатися гнучкі бюджети та інше. Однак дані обліку часто не відповідають вимогам по своїй об'єктивності, достовірності, частоті спостереження, структуруванню, своєчасності надання, інформативному обсягу. Тому починати формування інформаційної бази управління треба не з контролінгу, а зі створення системи внутрішнього аудиту, яка, поряд з іншими своїми функціями, забезпечила б оптимізацію бухгалтерських даних.

В українській практиці внутрішній аудит не відпрацьований теоретично і майже не застосовується практично. Але за кордоном даний напрямок сформувався вже до початку XX століття у вигляді сукупності трьох елементів: розподіл повноважень, ротація персоналу, використання і аналіз облікових записів. Пізніше функції внутрішнього аудиту значно розширилися, перетворившись в організацію і координування дій, спрямованих на забезпечення збереження активів, перевірку надійності облікової інформації, підвищення ефективності операцій, дотримання загальної стратегії компанії. Таким чином, нові функції вивели поняття внутрішнього аудиту за рамки кола питань, що відносяться до звичайного бухгалтерського обліку. Зараз це діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій і консультацій, що спрямовані на вдосконалення роботи організації.

Ризик-менеджмент - це система управління ризиками та фінансовими відносинами, що виникають в процесі управлінських дій. Ступінь оптимальності системи ризик-менеджменту характеризується її детермінованістю (взаємодією елементів, при якоій діяльність одного з них відбивається на діяльності інших), динамічністю (здатністю адаптуватися до змін середовища), наявністю в системі керуючого параметра (в соціально керованій системі це керівники підрозділів різних рівнів), наявністю зворотного зв'язку. Наявність прямих і зворотних зв'язків в системі забезпечується інформаційними потоками внутрішньої взаємодії та взаємодії з іншими керуючими підсистемами, зокрема, з внутрішнім аудитом.

Організація внутрішнього аудиту залежить від специфіки підприємства. Вихідним пунктом ефективного управління є об'єктивна оцінка рівня ризиків, яку і повинні забезпечити експертиза ефективності проекту і внутрішній аудит в процесі здійснення виробничої діяльності. Сформулюємо основні принципи цього аудиту:

1) об'єктивність і незалежність, що забезпечуються незацікавленістю експертів;

2) безперервність спостереження контрольованих параметрів реалізації проекту (на відміну від звичайного фінансово-економічного аналізу);

3) систематичність перевірки і коригування поточних і синтетичних даних обліку, що стосуються стану внутрішнього середовища проекту;

4) спрямованість внутрішнього аудиту проектів на своєчасне усунення помилок і оптимізацію системи обліку та аналізу.

Головною особливістю внутрішнього аудиту є його спрямованість на підвищення рівня ліквідності підприємства, створення системи регулювання ліквідності реальних інвестицій, компенсації низької ліквідності, - тобто компенсації основного недоліку процесу інвестування поза ринком фондових цінностей.

Низька ліквідність реальних інвестицій буває наслідком недосконалої постановки обліку витрат, особливо по будівельно-монтажних роботах.

Розбіжності між реальною вартістю будівельних матеріалів відкритого зберігання, об'єктів незавершеного будівництва та їх балансовою вартістю можуть бути результатом формального підходу до проведення інвентаризацій, відсутності системи об'єктивного внутрішнього аудиту інвестиційної діяльності. Тому стратегія управління ліквідністю проекту включає формування і удосконалення внутрішнього аудиту реалізації проектів. Незалежність контрольно-ревізійної діяльності доцільно забезпечити створенням аудиторсько-ревізійної групи, що підпорядкована безпосередньо Раді засновників. Практичний досвід і аналіз спеціальної літератури [30-32 та ін.] дозволяють виділити основні напрямки системи внутрішнього аудиту реалізації інвестиційних проектів:

1) аудит втрат від браку будівельно-монтажних робіт;
2) аудит формування вартості будівельно-монтажних робіт;
3) аудит фактичного обсягу виконаних робіт і обсягу незавершеного будівельного виробництва;
4) аудит збереження та об'єктивності оцінки оборотних активів проекту;
5) аудит нематеріальних активів, що задіяні в інвестиційній діяльності, їх оцінки та амортизації;
6) аудит експлуатаційних витрат і ефективності використання будівельної техніки та інших основних засобів, ефективності амортизаційної політики;
7) аудит витрат на оплату праці, ефективності нормування, мотивації, використання кадрового потенціалу в процесі реалізації проекту.

Розглянемо міжнародні норми внутрішнього контролю, які є базою для системної роботи в даному напрямку на українських підприємствах.

На сучасному етапі для допомоги в розробці ефективної системи внутрішнього контролю на міжнародному рівні розроблені певні концепції, які необхідно застосовувати для розробки методик внутрішнього контролю, а саме COSO «Внутрішній контроль: інтегрований підхід» (дана концепція розроблена Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредуея), SAC «Контроль і аудит систем» (розроблена Дослідницьким фондом Інституту внутрішніх аудиторів), COBIT «Цілі контролю при використанні інформаційних технологій» (дана концепція розроблена Асоціацією аудиту та контролю інформаційних систем ISACA), SAS 55 та SAS 78 (стандарти про розгляд структури внутрішнього контролю при аудиті фінансової звітності затверджені Американським інститутом дипломованих бухгалтерів).

Концепція COSO «Внутрішній контроль: інтегрований підхід» визначає основні положення побудови внутрішнього контролю, орієнтованого на відстеження економічних ризиків. На сьогодні ці положення покладені в основу більшості розробок у цій сфері та набули найширшого використання. Суть ризик-орієнтованого підходу полягає в тому, що планування робіт із внутрішнього аудиту організовується в заздалегідь окреслених сферах, що підлягають суттєвому ризику [33].

Згідно з документом COSO елементами системи внутрішнього контролю є контрольна процедура; стан або результат дії; дія. Відповідно до цієї концепції система внутрішнього контролю реалізації проектів є складовою процесу управління ризиками. Концепція SAC «Контроль і аудит систем» пропонує підтримку аудиторам у питаннях контролю та аудиту в умовах інформаційних систем, надає детальне керівництво щодо вивчення впливу різних компонентів інформаційних технологій на систему внутрішнього контролю [34]. За даною концепцією обов’язком внутрішнього аудитора є забезпечення адекватності системи внутрішнього контролю, надійності даних, ефективного використання ресурсів організації.

У стандарті COBIT «Цілі контролю при використанні інформаційних технологій» сформульовано послідовність дій та критерії оцінки внутрішнього контролю інформаційної системи для управління (її конфіденційності, цілісності, відповідності критеріям ефективності, продуктивності, безпеки, узгодженості, надійності) [35].

Таким чином, оцінка внутрішнього контролю являє собою систему певних правил та процедур, спрямованих на збір аудиторських доказів, проведення аналізу, спрямованих на досягнення мети підприємства з позиції оцінки управлінської діяльності щодо різних рівнів управління.

Висновки

Перспективи удосконалення бухгалтерського обліку на підприємствах будівельної галузі пов’язані, перш за все, зі специфікою виробництва та продукції, що суттєво впливає на методику обліку. По-друге, необхідно враховувати ситуацію, що склалася внаслідок бойових дій. І по-третє, на зміни у бухгалтерському обліку взагалі впливають фактори, які є результатом розвитку соціально-економічних відносин і зміни запитів користувачів бухгалтерської інформації: актуалізація екологічного підходу; зміни бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій; сучасний бізнес надає перевагу нестандартним (креативним) підходам до пошуку вирішення проблемних ситуацій та індивідуального різнопланового використання наявних ресурсів; специфіка обігу інтелектуального капіталу; зміни, які пов’язані із циркулярною економікою. Всі ці тенденції потребують подальших досліджень.

ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 2 / *CHAPTER 2* [2]
BIG DATA AS A SOURCE OF INFORMATION SUPPORT FOR MODERN ENTERPRISES

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-022

Вступ

Труднощі воєнного стану породили для багатьох підприємств проблеми недостатності ресурсів, як фінансових, так і людських, що визвало необхідність пошуку інноваційних рішень, спрямованих на недопущення збільшення впливу дестабілізуючих чинників та подальшого зростання розриву з країнами, що лідирують у сфері нових технологій.

Виникла потреба у оцінці та підсиленні чинників, що дозволяють здійснювати ефективну діяльність, одним із яких є інформаційне забезпечення, яке повинно представляти відлагоджений механізм збору, оброблення, збереження та передання інформації. Вартість достовірної та вчасно наданої інформації є неоціненною, її наявність – умова задоволення потреб підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Якісна інформація повинна відповідати вимогам, що відображає особливості різних етапів життєвого циклу підприємства; відповідно має значення вибір пріоритетних джерел інформації для вирішення тих завдань, які властиві конкретному етапу.

Інформаційна підтримка діяльності підприємства передбачає:

– визначення необхідності у інформаційному забезпеченні в залежності від етапу життєвого циклу та потреб учасників, що приймають участь у реалізації цілей цього етапу;

– аналіз джерел інформації, які є доступними для підприємства, оцінка ступеня їх доступності та можливості одержання вичерпної інформації;

– вибір типу необхідної інформації (первинна чи вторинна) з урахуванням переваг та недоліків цих типів інформації та фінансових можливостей

[2]*Authors:* *Gavrilko Tetiana*

підприємства;

– оцінка способів збору інформації – зусиллями власних працівників чи з допомогою структур, що надають послуги по наданню необхідної інформації;

– визначення методів та інструментів обробки інформації, що дозволяють одержати бажані результати незалежно від рівня структурованості даних (структуровані чи неструктуровані).

Потужним ресурсом підвищення якості інформаційного забезпечення підприємств є великі дані (*Big Data*), які дають можливість на новому рівні оцінити явища та процеси в різних сферах суспільного життя.

Ряд науковців проявляють інтерес до розуміння сучасних тенденцій розвитку *Big Data* з огляду на особливості сучасної епохи цифровізації та потреб підприємств у трансформації власних бізнес-моделей. Клоповим І.О., Шапуровим О.О. досліджена сутність *Big Data* та здійснена класифікація інформації, що належить до *Big Data* [1]. Чаплінський В.Р., Кушнір О.К., Свідер О.П. аналізують проблеми неструктуризованих великих даних та сучасні технології графічної інтерпретації результатів аналізу *Big Data* [2].

Балабановим О.С. здійснене дослідження основних напрямків, задач та типів результатів глибокого аналізу комп’ютеризованих *Big Data* [3]. Вакшинська Н.Ю., Шандрівська О.Є. оцінюють стан та майбутні тенденції розвитку світового та вітчизняного ринків *Big Data* під час війни та післявоєнний період [4].

Незважаючи на наявність достатньої кількості публікацій, феномен *Big Data* не досліджений в повній мірі та потребує поглибленої оцінки з урахуванням сучасних процесів цифровізації та підвищених вимог до платформ управління великими даними.

2.1. Сутність та характеристики великих даних

Великі дані насьогодні є невід’ємною умовою розвитку бізнесу. Вивчення великих даних дає можливість підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, знайти більш ефективні способи організувати виробництво, досягти кращого рівня фінансової результативності. Оброблення великих даних дозволяє одержати інформацію про слабкі місця в діяльності підприємств та визначити причини їх виникнення, а також зрозуміти умови розвитку та зростання.

Використання великих даних наближує підприємства до споживачів та сприяє підвищенню задоволення їх потреб за рахунок персоналізації продуктів та послуг на основі визначення демографічних параметрів, уподобань клієнтів, особливостей їх поведінки.

Появу терміну *Big Data* відносять до початку 1990-х років і пов'язують з особистістю Джона Р. Меші, який популяризував цей термін і завдяки цьому увійшов у історію, як «батько великих даних». Існує також думка, що першість щодо використання поняття *Big Data* належить Дугласу Лейні (1997 рік). Також в деяких джерелах приводиться ім'я Роджера Мугаласа та компанії *O'Reilly Media*, як авторів ідеї *Big Data* (2005 рік).

Як вважають фахівці, великі дані представляють собою масив, що включає структуровану і неструктуровану інформацію, а також комплекс методів, підходів та інструментів, що забезпечують оброблення та зберігання даних. Аналітична компанія *Gartner* визначає великі дані як інформаційні активи, що відрізняються великим обсягом, високою швидкістю та (або) великою різноманітністю, що призводить до формування потреби у нових формах обробки з метою збільшення ефективності прийнятих рішень, генерації ідей та удосконалення процесів.

Аналітичною фірмою *IDC* викладений підхід до великих даних, як до нового покоління технологій і архітектур, що призначені для одержання інформації, що має корисну значущість, використовуючи велику кількість різноманітних даних. За розумінням *Forrester Research*, до *Big Data* відносяться структуровані і неструктуровані дані такого масивного об'єму, що стає складним використання традиційних баз даних та програмних засобів для їх обробки.

Компанією *Gartner* у 2015 році *Big Data* перестали розглядатися в числі

 ISBN 978-3-98924-048-3

популярних трендів, так як, на думку аналітиків компанії, вони містять у своєму складі велику кількість технологій, які використовуються підприємствами, в певній мірі мають відношення до інших актуальних сфер, тому уже перетворилися в повсякденний робочий інструмент. Однак, це не означає, що *Big Data* не розглядається як драйвер розвитку інформаційного середовища, що забезпечує умови сталого функціонування для підприємств.

Підприємства при розробленні та реалізації інноваційних проектів відчувають потребу у якісному інформаційному забезпеченні, і це пов’язано з необхідністю використання величезних обсягів даних, з яких підприємства прагнуть одержати цінну інформацію для успішного досягнення цілей.

Первинно характеристика *Big Data* була надана Кліффордом Лінчем в статті «Як зростають ваші дані?», опублікованій в спеціальному випуску журналу *Nature* за 2008 рік. До основних ознак *Big Data* Лінч К. відносить наступні: *volume* (обсяг), *velocity* (швидкість), *variety* (різноманітність).

Ця модель одержала назву *3V*. Ознака «обсяг» передбачає, що вимірювання великих даних здійснюється у терабайтах, петабайтах та ексабайтах. Наприклад, аналітиками компанії IBS величина світового об’єму даних була оцінена в 2003 році на рівні 5 ексабайтів, в 2008 році – 0,18 зетабайта, в 2015 році – більше 6,5 зетабайтів, для 2020 року прогнозні дані складали 40-44 зетабайтів, а для 2025 року ця величина повинна збільшитися у 10 разів.

«Швидкість» означає, що продукування та генерування відбувається з великою швидкістю та потребує відповідного темпу оброблення. Важливим є застосування машинного навчання та штучного інтелекту, які забезпечують автоматичне знаходження певних закономірностей в зібраних даних та застосовують їх для трансформації в знання. Під ознакою «різноманітність» розуміється, що надходження даних може відбуватися із різних джерел, у різноманітних форматах та формах.

У наступних моделях (*4V, 5V, 7V*) з’явилися нові ознаки, що дозволили поглибити розуміння сутності великих даних і привести його у відповідність до сучасного стану інформаційного простору та потреб бізнесу. Модель *5V* включає додаткові ознаки – «*veracity*» (правдивість) та «*value*» (цінність). Під правдивістю розуміється рівень якості та достовірності даних; недостовірні дані можуть привести до хибного трактування явищ і процесів і, як наслідку, прийняття неефективних інноваційних рішень.

Корисність даних означає те, що із них можна одержати цінну інформацію, що відповідає нагальним потребам підприємства. При одержанні цінної інформації із загальних масивів інформації повинен застосовуватися інструментарій, якому властива унікальність, хоча при збиранні та аналізі великих даних підприємства можуть користуватися стандартними засобами.

До моделі *7V* включені, порівняно з моделлю *5V*, дві ознаки – «*variability*» (мінливість сприйняття) та «*visualization*» (візуалізація). Мінливість сприйняття даних зумовлює варіабельність застосовуваних алгоритмів для забезпечення достовірного відображення сутності даних в процесі їх розшифрування. Візуалізація забезпечує можливість краще сприймати дані на основі їх графічного представлення, яке не повинно носити спрощений характер, а ураховувати достатню кількість змінних для здійснення ефективного аналізу.

У сучасну епоху цифровізації великі дані стали надзвичайно важливим активом для підприємств. Однак, попри їх незаперечні переваги, їм властиві і вразливі місця, про які треба завжди пам’ятати (таблиця 1).

До основних принципів *Big Data* відносяться:

– адаптованість інструментарію оброблення *Big Data* до збільшення об’єму інформаційних масивів;

– надійність використовуваного інструментарію за рахунок застосування сучасних технологій, що мінімізують можливість впливу збійних ситуацій на функціонування системи в цілому;

– локалізація даних, що передбачає акумулювання операцій оброблення та зберігання даних в межах однієї обчислювальної потужності.

Викладені принципи повинні бути урахованими на всіх етапах роботи з великими даними – збору, оброблення, очищення, аналізу. Збір даних може здійснюватися з використанням різноманітних джерел – соціальних мереж, медіа-ресурсів, загальнодоступних веб-сайтів, архівів, баз та сховищ даних, хмарних сховищ, даних датчиків.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки *Big Data*

Переваги *Big Data*	Недоліки *Big Data*
Створюють умови для оптимізації бізнес-процесів на підприємстві за рахунок аналізу продуктивності праці працівників та стану виробництва	Можливість виникнення загрози для безпеки персональних даних та порушення норм приватності
Сприяють удосконаленню процесів управління ресурсами	Неграмотний вибір та застосування інструментарію збору та оброблення великих даних може призвести до хибних заключень
Розширюють можливості для взаємодії зі споживачами, більш якісно задовольняючи їх потреби за рахунок адаптації продуктів і послуг, та забезпечують формування нової цільової аудиторії	Упровадження технології *Big Data* та створення відповідної інфраструктури передбачає суттєві витрати
Дозволяють пришвидшити та збільшити дієвість управлінських рішень за рахунок оперування фактами, а не на основі припущень	Імовірність порушення в результаті використання даних конфіденційності інформації стосовно конкретних осіб
Слугують умовою для удосконалення інноваційної діяльності на підприємстві, що стає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності	Загроза, у випадку надмірних обсягів даних, одержання необ’єктивних результатів в результаті оброблення та аналізу
Забезпечують можливість виявляти та прогнозувати майбутні ринкові тенденції та на основі цього розробляти стратегію розвитку підприємства	Необхідність адаптації системи великих даних до особливостей підприємства, що потребує гармонізації використовуваного інструментарію
Допомагають вчасно ідентифікувати ризики для підприємства, що дає можливість застосовувати заходи щодо їх попередження та мінімізації впливу у випадку настання ризикової ситуації	Робота з *Big Data* потребує наявності у ІТ-менеджерів нових навичок, які суттєво відрізняються від роботи зі звичайними масивами даних

Джерело: складено автором

На етапі оброблення даних вирішальним є вибір способу оброблення – потокового чи пакетного. При пакетному обробленні даних вони організуються у великі блоки; цей спосіб оброблення є доцільним у випадку необхідності достатнього часового інтервалу між процедурою збору та аналізу даних. При використанні потокового оброблення великих даних розглядаються одночасно комплекти невеликих пакетів, що дозволяє скоротити час на прийняття рішень, хоча сам процес є достатньо складним та потребує більших витрат.

Очищення даних переслідує мету – виключити імовірність виникнення помилок, неточностей та уникнути можливості некоректного подання даних. Після очищення даних збільшується рівень якості отриманих результатів за рахунок видалення тієї інформації, яка дублюється, неправильно відформатована чи є нерелевантною.

Етап аналізу великих даних – один із вирішальних етапів роботи з *Big Data,* на якому важливим є обґрунтований вибір видів та методів аналізу даних. При виборі виду аналізу можна скористатися описовим чи дослідницьким аналізом, аналізом висновків, прогнозним чи причинно-наслідковим аналізом.

Залежно від цілей, які прагне досягти підприємство, визначається доцільність застосування того чи іншого виду аналізу [5]. Для описового аналізу характерним є оцінка ефективності діяльності підприємства за певний термін часу з можливістю порівняння даних на початку і вкінці періоду. Суть дослідницького аналізу – у візуалізації аналізу даних, що дає можливість зрозуміти пріоритетність функцій та зв’язок між ними. Реалізація дослідницького аналізу може здійснюватися двома способами: аналіз однієї змінної (одновимірний) або двох чи трьох змінних (багатовимірний).

Застосування аналізу висновків основується на екстраполюванні та узагальненні даних стосовно більших груп на основі дослідження менших по розміру, але репрезентативних сукупностей даних. При прогнозному аналізі достовірність одержаних результатів залежить від якості вхідних даних; цьому виду аналізу є властивою орієнтація на оцінку майбутнього, основуючись не на фактичних даних, а на прогнозних.

Причинно-наслідковий аналіз дає можливість встановити взаємозв'язок, який існує між причинами та наслідками, та надати уявлення про те, яким чином дії чи обставини зумовлюють одержання певного результату.

Сучасними науковцями та практиками виділяються різноманітні методи та техніки аналізу великих даних (таблиця 2).

 ISBN 978-3-98924-048-3

Таблиця 2 – Сучасні методи та техніки аналізу великих даних

№ з/п	Метод	Сутність методу
1	*Machine Learning* (машинне навчання)	Відноситься до галузі штучного інтелекту, реалізується у вигляді складного ітеративного процесу, що передбачає підбір необхідного алгоритму, процедуру збору та підготовки даних, налаштування та упровадження моделі
2	*Real-time Data Processing* (опрацювання даних у реальному часі)	Зводить до мінімуму час, що витрачається підприємством на аналіз даних, що одержуються у реальному часі
3	*Deep Analysis* (глибокий аналіз)	Дозволяє виявити складні зв'язки та патерни, використовуючи алгоритми та статистичні методи
4	*Social Network Analysis* (аналіз соціальних мереж)	Виявляються способи та особливості взаємодії людей та аналізується тип їх поведінки
5	*Text Analysis* (текстовий аналіз)	Дає можливість отримувати корисну інформацію із неструктурованих даних
6	*Geospatial Analysis* (геопросторовий аналіз)	Застосовуються методи статистичного аналізу та інформаційні технології до даних, що носять геопросторовий характер
7	*Data Mining* (інтелектуальний аналіз даних)	Дають можливість вирішити ряд завдань по класифікації, кластеризації, послідовній асоціації, візуалізації та ін.
8	*Crowdsourcing* (краудсорсинг)	Дані одержують, використовуючи велику кількість джерел, із залученням інтелектуальних здібностей невизначеної кількості осіб
9	*Simulation* (імітаційне моделювання)	Будуються моделі, які імітують поведінку різних систем шляхом побудови різноманітних сценаріїв
10	*A/B testing* (*A/B*–тестування)	Порівнюються гіпотези та приймаються рішення з використанням даних, а не інтуїції
11	*Artificial neural networks* (штучні нейронні мережі)	Створення обчислювальних моделей, які подібні за структурою та функціями нейронним мережам людського мозку
12	*Data Fusion and Data Integration* (злиття та інтеграція даних)	Застосовуваний інструментарій дає можливість інтегрування даних, одержаних із різних джерел, з подальшим їх аналізом
13	*Time series analysis* (аналіз часових рядів)	Здійснюється аналіз даних, які повторюються у розрізі певного терміну часу, з використанням цифрових та статистичних засобів
14	*Unsupervised learning* (навчання без учителя)	Використовуються технології машинного навчання, які виявляють неявні взаємозв'язки в сукупності даних

Авторська розробка

Важливим є вибір технологій для роботи з великими даними, які забезпечують можливість ефективно їх обробляти та одержувати точні та корисні результати.

1. *Hadoop.* Технологія, яка користується найбільшою популярністю за рахунок:

– використання фреймворків MapReduce та Hadoop Distributed File System;

– придатність до оброблення різних типів даних – текстових, відео та ін.:

– здатність обробляти дані у режимі реального часу (із-за наявності Apache Storm).

2. *Apache Spark.* Особливості технології:

– проведення операцій з *Big Data* у високошвидкісному режимі;

– здатність до підтримки різноманітних джерел *Big Data;*

– можливість надавати високорівневі API з орієнтацією на різні мови програмування, що дає можливість швидкого освоєння цієї технології розробникам з різним досвідом праці у сфері програмування.

3. *Apache Kafka.* Основні відмінності технології:

– відноситься до категорії розподілених систем, що здійснюють потокове оброблення даних;

– властива гарантованість при доставленні повідомлень;

– доступність та прозорість процесів масштабування.

4. *MapReduce.* Технологія, створена компанією Google, призначена для:

– здійснення паралельного оброблення великих даних на розподіленій основі;

– орієнтована на застосування кластерів недороговартісного комп'ютерного обладнання;

– оброблятися можуть дані, що відносяться як до неструктурованих (місце збереження – файлова система), так і до структурованих (місце збереження – база даних).

5. *NoSQL.* Позначаються групи баз даних, які володіють властивостями, які не характерні для традиційних баз даних:

– відносяться до нереляційних типів баз даних, для яких не потребується фіксована схема;

– охоплює широкий набір технологій баз даних – структурованих, напівструктурованих, неструктурованих та поліморфних;

– характеризуються масштабованістю, великою гнучкістю, потужною продуктивністю, високим рівнем функціональності;

– сумісні з більшістю сучасних додатків – мобільних, веб-додатків та ін.

6. *Deep Learning.* Технологія, що відноситься до машинного навчання, і для якої є характерним:

– застосування багатошарових нейронних мереж для аналізу даних;

– здатність аналізувати великі обсяги неструктурованих даних у вигляді зображень, аудіо та текстів;

– можливість здійснення складних аналізів та виявлення складних патернів.

2.2. Світова індустрія великих даних

За оцінкою фахівців, популярність *Big Data* буде невпинно зростати в найближчі роки, що буде сприяти активізації процесів розвитку в будь-яких сферах розвитку суспільного життя.

За прогнозами Statista/Wikibon, світовий ринок *Big Data* у 2024 році досягне рівня 84 млрд дол. США, у 2025 році – 90 млрд дол. США, у 2026 році – 96 млрд дол. США, у 2027 році – 103 млрд дол. США (рис.1).

Твердження, що використання *Big Data* необхідно лише для великих підприємств, не має сенсу, так як збільшується кількість середніх та малих підприємств, які усвідомлюють переваги великих даних та мають можливість упевнитися у безперешкодному доступі до одержання послуг щодо їх оброблення та аналізу.

Потреба у необхідній інфраструктурі для *Big Data* реалізується в теперішній час у більш доступній формі, ураховуючи значне зростання обчислювальних потужностей за останній час, зниження вартості обладнання та можливість застосування сучасних хмарних сервісів.

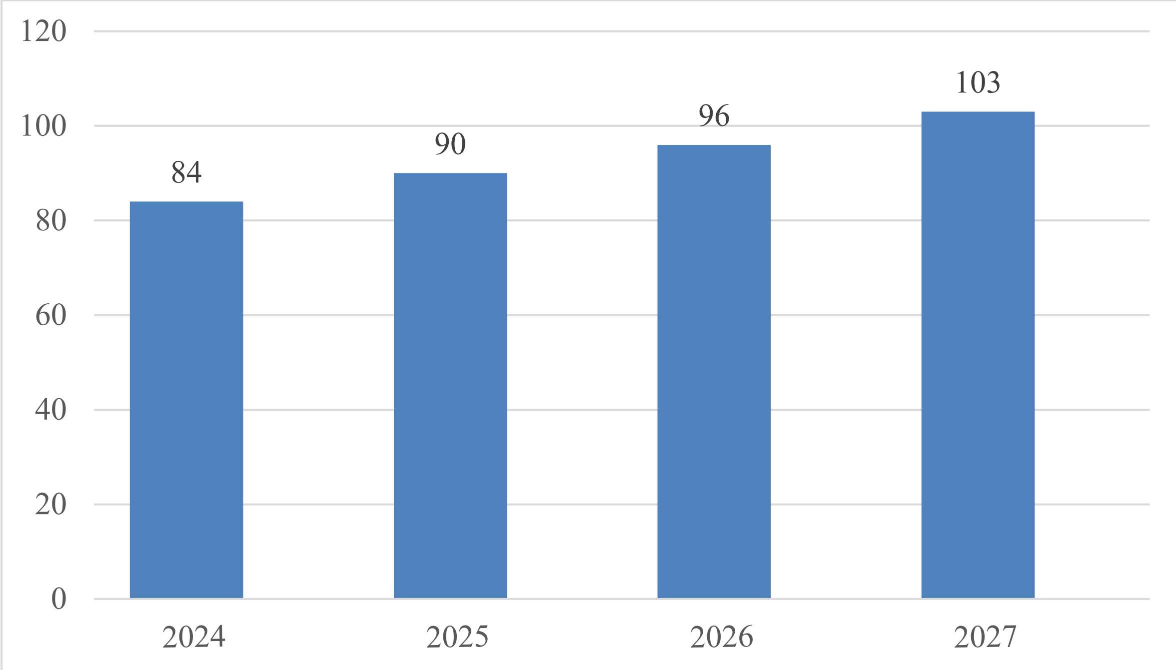


Рисунок 1 - Прогнозні обсяги світового ринку *Big Data,* млрд дол. США

Джерело: [6]

Однак, основною умовою результативності *Big Data* залишається не лише використання їх у діяльності підприємств, а і рівень обґрунтованості проведеного аналізу та достовірність зроблених висновків. Фахівцями великі дані порівнюються з нафтою, яка потребує очищення і переробки для того, щоб надалі її можна було використовувати.

Інтерес визивають сформульовані Бернардом Марром тенденції в сфері *Big Data,* які він визначав для 2022 року, але які будуть зберігати актуальність і в наступні роки [7].

1. *TinyML*. Ця технологія відноситься до інструментів машинного навчання, об’єднує програмне, апаратне забезпечення та алгоритми, які функціонують синхронізовано для забезпечення необхідного рівня продуктивності. Може бути реалізованою на пристроях, які мають низьке енергоспоживання і обмежену пам’ять, володіє потенціалом для застосування штучного інтелекту у величезній кількості пристроїв, що раніше не могли реалізувати таку можливість.

Відповідно прогнозу *ABI Research*, до 2030 року кількість пристроїв, що будуть застосовувати технологію *TinyML,* складе 2,5 млрд. Підтвердженням об’єктивності цього прогнозу є результати досліджень консалтингової компанії Silent Intelligence, відповідно яким за наступні п’ять років вартісна оцінка ринку *TinyML* досягне рівня 70 млрд дол.

2. *Big Data і клієнтський досвід*. Поняття клієнтського досвіду виникло у 1960-х роках, коли з’явилося розуміння пріоритетності довгострокових відносин між клієнтами та підприємством порівняно з продуктом чи послугою.

За визначенням дослідницької компанії *Forrester Research,* під клієнтським досвідом слідує розуміти сприйняття клієнтами компанії як результат всіх взаємодій з нею. Компанією *Gartner* клієнтський досвід сприймається в якості сукупності відчуттів, що отримуються клієнтами за весь час контактування з брендом – починаючи з моменту ознайомлення, включаючи придбання товару та контакти з фірмою після здійснення покупки.

Застосування сервісів *Big Data* забезпечують створення портрета споживача, що дає можливість персоніфікувати процеси його обслуговування. Виникає можливість для оптимізації процесів, що відбуваються у електронній комерції, зменшення терміну очікування та обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства у випадках звернення до служб підтримки клієнтів.

3. *AutoML*. За рахунок цього хмарного продукту, що об’єднує різні інструменти машинного навчання, розпізнаються зображення та відбувається пошук у хмарі прийнятної нейронної мережі, яка в найбільшій мірі відповідає цілям вирішуваного завдання. Автоматизоване машинне навчання відрізняється від традиційного відсутністю необхідності оволодіння всіма алгоритмами машинного навчання, їх особливостями застосування. Створені розробниками платформи та інструментарій можуть бути використаними для формування своїх програм машинного навчання.

4. *Штучний інтелект та синтетичні дані*. В деяких випадках у підприємства можуть виникати труднощі щодо збору та використання реальних даних, якщо це може привести до порушення їх конфіденційності, правил захисту чи взагалі існують перепони до їх доступу. Ця проблема може бути

 ISBN 978-3-98924-048-3

вирішена шляхом створення синтетичних даних за допомогою технологій штучного інтелекту. Використання синтетичних даних здійснюється без порушення етичних та правових норм, мінімізує роботу з реальними даними, заощаджує час і ресурси.

5. *Розміщення аналітики даних у хмарних сховищах.* Хмарні сховища, що призначені для зберігання великих даних, функціонують на умовах високої відмовостійкості, масштабованості та безпеки розміщених даних. Вони можуть використовуватися для різноманітних програм, але можуть потребувати спеціальних знань для роботи з ними та бути достатньо дороговартісними.

Велика кількість компаній уже користується гібридними або мультихмарними системами і перенесення аналітики в хмару буде наростати із збільшенням можливості одержання послуг від різних постачальників хмарних сервісів.

За твердженням представників компанії McKinsey, великі дані необхідно розглядати як важливий фактор виробництва нарівні з трудовими ресурсами чи виробничими активами. Використання *Big Data* може бути результативним в наступних сферах:

1. *Big Data в маркетингу.* Великі дані створюють умови для визначення поведінкових чи інших характеристик цільової аудиторії підприємства. *Big Data* дають можливість прогнозування клієнтської поведінки, виявлення чинників, які впливають на прийняття рішення клієнтами про покупку. Покращення комунікації зі споживачами, застосування персоніфікованого підходу до них дає можливість збільшити рівень лояльності та зацікавленості клієнтів, забезпечити зростання продажів, удосконалити рішення в сфері ціноутворення, збільшити клієнтську базу.

2. *Big Data у сфері логістики.* Логістична сфера пов’язана з постійним використанням великих даних, які створюють умови для удосконалення цілого ряду процесів – робота з перевізниками, управління логістичними витратами, робота складу, управління розкладом. *Big Data* дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги, ефективно використовувати всі ресурси. За експертними оцінками,

аналіз великих даних щодо використання приміщень складів, визначення маршрутів та використання транспорту приводить до скорочення логістичних витрат на 15-25%.

3. *Big Data у виробництві.* Застосування аналізу великих даних у виробництві дозволяє оцінювати стан обладнання, збільшувати його продуктивність та скорочувати величину експлуатаційних витрат, зменшувати кількість простоїв. Важливим є розрахунок термінів окупності різних видів обладнання, визначення оптимальних технологічних режимів та відповідність існуючим нормативним вимогам [8]. Прикладом є авіаційна галузь: при здійсненні трансатлантичного польоту літаком Boeing 747 Jumbo виробляється 640 Тбайт даних за годину. Ураховуючи надзвичайну важливість інформації щодо функціонування всіх систем літака, вчасне оброблення та зберігання даних є суттєвим чинником забезпечення льотної безпеки та основою для виявлення причин порушення безпеки у випадках авіаційних інцидентів [9].

4. *Big Data в управлінні безпекою та ризиками.* Використання інтелектуального аналізу даних та машинного навчання дозволяє зменшувати ризики за рахунок попередження та виявлення шахрайських дій. Виникає можливість ідентифікації нових ризиків шляхом застосування шаблонів даних, що служать основою формування ефективного інструментарію ризик-менеджменту.

Інструментарій фрод-моніторингу, створений на основі *Big Data,* дозволяє здійснювати аналіз транзакцій в режимі реального часу відповідно до сформульованих критеріїв, а також відслідковувати дії користувачів з метою виявлення аномальних ситуацій чи нелогічної, з точки зору законності, їх поведінки.

5. *Big Data в ритейлі.* Результати досліджень GE Capital Retail Bank свідчать про те, що суттєва більшість покупців (біля 81%) перед прийняттям рішення про придбання товару займається пошуком необхідної інформації, використовуючи онлайн-можливості [10]. Зростання стосується і ринку реклами – прогнозовані витрати світових ритейлерів, пов'язані з просуванням товарів в мережі, складуть

у 2024 році 133, 06 млрд дол. США [11].

Отже, будуть зростати об'єми інформації, що супроводжують розвиток цих явищ, і, відповідно, буде відчуватися потреба у відповідному інструментарії обробки великих даних.

6. *Big Data і сфера нерухомості.* Аналіз великих даних дозволяє вирішувати комплекс завдань у сфері нерухомості, одне із яких – пошук клієнтів (з урахуванням їх фінансового стану, вікових та поведінкових характеристик) для реалізації об'єктів за рахунок формування ефективної маркетингової стратегії.

Важливу роль *Big Data* можуть відігравати при оцінці вартості нерухомості у цих випадках аналізується рівень попиту на аналогічну нерухомість, існуюча пропозиція, показник продажів стосовно певного міста чи району, характеристики нерухомості і т.і. Одержана інформація може бути використана для формування ринкової ціни нерухомості та задоволення потреб продавців і покупців.

Для інвесторів *Big Data* забезпечує прийняття рішень щодо купівлі об'єктів нерухомості на основі співставлення цін на нерухомість та власне процедур купівлі у різних районах чи регіонах, оцінки доцільності придбання нерухомості в теперішній час чи згодом, ураховуючи прогнози щодо зміни цін, вартості кредитів та ін. Аналіз *Big Data* дає можливість уникнути шахрайських дій зі сторони орендарів, надаючи всі відомості про них орендодавцям; є також можливість знайти оптимальний варіант оренди залежно від одержаного прибутку та витрат, що пов'язані з орендними відносинами.

7. *Big Data як інструмент прийняття рішень.* Великі дані розглядаються як потужний інструмент прийняття стратегічних рішень. *Big Data* забезпечує для підприємств здійснення прогнозів щодо тенденцій у зовнішньому середовищі на основі застосування історичних даних та алгоритмів машинного навчання.

Наявність *Big Data* дає змогу менеджменту компанії приймати рішення, не покладаючись на інтуїцію чи досвід, а виходячи з реальної інформації та згенерованих на її основі знань. Рішення, прийняті на основі великих даних, відрізняються високим рівнем якості та обґрунтованості, ураховують імовірність виникнення ризикових ситуацій, в тому числі і непередбачуваних. *Big Data* дає можливість оптимізувати бізнес-процеси, знаходити додаткові джерела доходів, підвищувати рівень інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Для розуміння стану управління даними на підприємстві та його удосконалення доцільним є використання шестиетапної моделі зрілості управління даними (Data Governance Maturity Model), створеної компанією Gartner (таблиця 3).

Таблиця 3 – Етапи реалізації моделі зрілості управління даними

Найменування етапу	Сутність етапу
Етап 0. Необізнаний	Відсутність політики управління великими даними. Прийняття стратегічних рішень відбувається без використання *Big Data* – аналітики
Етап 1. Обізнаний	Важливість управління великими даними усвідомлюється топ-менеджментом фірми та працівниками ІТ-сфери. Однак, не визначене та документарно не закріплене рішення щодо політики у сфері управління великими даними
Етап 2. Реактивний	Всім працівникам властиве розуміння важливості процесів управління *Big Data.* Починається впровадження реактивних заходів щодо формування системи правил роботи з інформацією, але дисципліна щодо виконання цих правил є низькою
Етап 3. Проактивний	Система управління великими даними приймається і виступає у якості складової частини кожного проекту
Етап 4. Керований	Наявна конкретна програма щодо управління великими даними. Процесам та політикам дається визначення щодо кожної стадії життєвого циклу підприємства
Етап 5. Ефективний	Найвищий рівень зрілості управління даними, ефективний збір та аналіз даних, що забезпечують конкурентні переваги підприємству

Джерело: складено автором на основі [12]

Орієнтуючись на упровадження технологій *Big Data,* підприємства повинні застосовувати сучасний інноваційний інструментарій, що дозволяє оптимізувати процеси оброблення та зберігання великих даних.

Якщо топ-менеджментом підприємства прийнято рішення про застосування *Big Data,* можливий вибір однієї із двох альтернатив: іти шляхом застосування уже готових рішень, які надають вендори, чи створювати власну

 ISBN 978-3-98924-048-3

платформу *Big Data.* У першому випадку підприємство може стикнутися з недостатньою адаптованістю продукту до особливостей його функціонування, що може потребувати значних грошових та часових витрат.

При розробці індивідуальної платформи буде урахована специфіка діяльності підприємства, механізм реалізації бізнес-процесів та потреби споживачів. Перевагами індивідуальних розробок є можливості передбачення процесів подальшого масштабування, на відміну від готових придбаних продуктів, які у разі виникнення такої ситуації будуть потребувати додаткових суттєвих витрат.

Індивідуальні аналітичні рішення в більшості випадків забезпечують інтеграцію з різними типами цифрових інструментів, платформ та систем, що також вигідно відрізняє їх від уже існуючих пакетних продуктів. Також може бути передбачена можливість забезпечити безпеку, за рішенням менеджменту підприємства, особливо важливої інформації, що є проблематичним при використанні уже існуючих платформ.

У той же час, створення аналітичних продуктів потребує наявності на підприємстві професійного персоналу з високим рівнем кваліфікації у сфері машинного навчання та великих даних, який зміг би створити по-справжньому ефективний продукт.

2.3. Великі дані в Україні

Українські підприємства в умовах війни працюють, долаючи цілий ряд викликів: клієнтський попит зазнав змін, виникли проблеми із кваліфікованими працівниками із-за мобілізації та міграції, зростають ціни на паливо, зменшилася платоспроможність клієнтів.

По результатам дослідження *Київстар Бізнес* протягом листопада 2023 року, що проводилися серед 750 українських компаній (мікрокомпанії, малі, середні та великі компанії), діяльність 62% компаній відбувалася повноцінно;

24% компаній функціонували не на повну потужність; відновлювали роботу 4%; 2% компаній були вимушені призупинити діяльність або змінити її сферу; 5% закрили свій бізнес [13].

Отримана аналітика щодо визначення потреби у *Big Data* серед різних сфер бізнесу дозволила виявити, що найбільшу потребу демонструвала галузь ритейл (онлайн та офлайн) – 28,77%, друге місце відведене закладам харчування – 17,81%, сфера нерухомості та сфера послуг – 13,7% та 12,33% відповідно, виробництво та краса і спорт – 9,59% та 8,22%, медицина і ветеринарія – 6,85%, освіта і саморозвиток – 2, 74% [16] (рисунок 2).

Сегмент ритейлу, який лідирує по кількості запитів на великі дані, збереже тенденцію до зростання надалі. В Україні найбільшими ритейл-гравцями є Rozetka, OLX, Hotline, які активно використовують *Big Data* – продукти, хоча вони в певній мірі різняться з тими методами, що є розповсюдженими в зарубіжних країнах. Поясненням цьому є недостатній рівень розвитку вітчизняного ринку ритейлу порівняно з американським чи європейським ринками.

Ще один чинник, який можна розглядати як перепону до активного розвитку ринку ретейлу з використанням *Big Data,* є вартість упровадження, яка передбачає не лише наявність відповідних обчислювальних потужностей, а і фахівців у сфері *Big Data.* Вирішенню цієї проблеми сприяє використання хмарних послуг, які можуть надавати не тільки відомі у світовому масштабі компанії (*Amazon Web Service*, *Microsoft Azure, Google Cloud, Alibaba Cloud, IBM Cloud*), а і вітчизняні хмарні провайдери, які можуть забезпечити прийнятне поєднання цінових та якісних характеристик послуги.

Хмарні технології дають можливість не тільки оперувати з великими даними, для них є характерний швидкий доступ до них. Хмари є надійним інструментом для захисту інформації при виникненні форс-мажорних обставин, кризових ситуацій, хиб у мережах.

 ISBN 978-3-98924-048-3

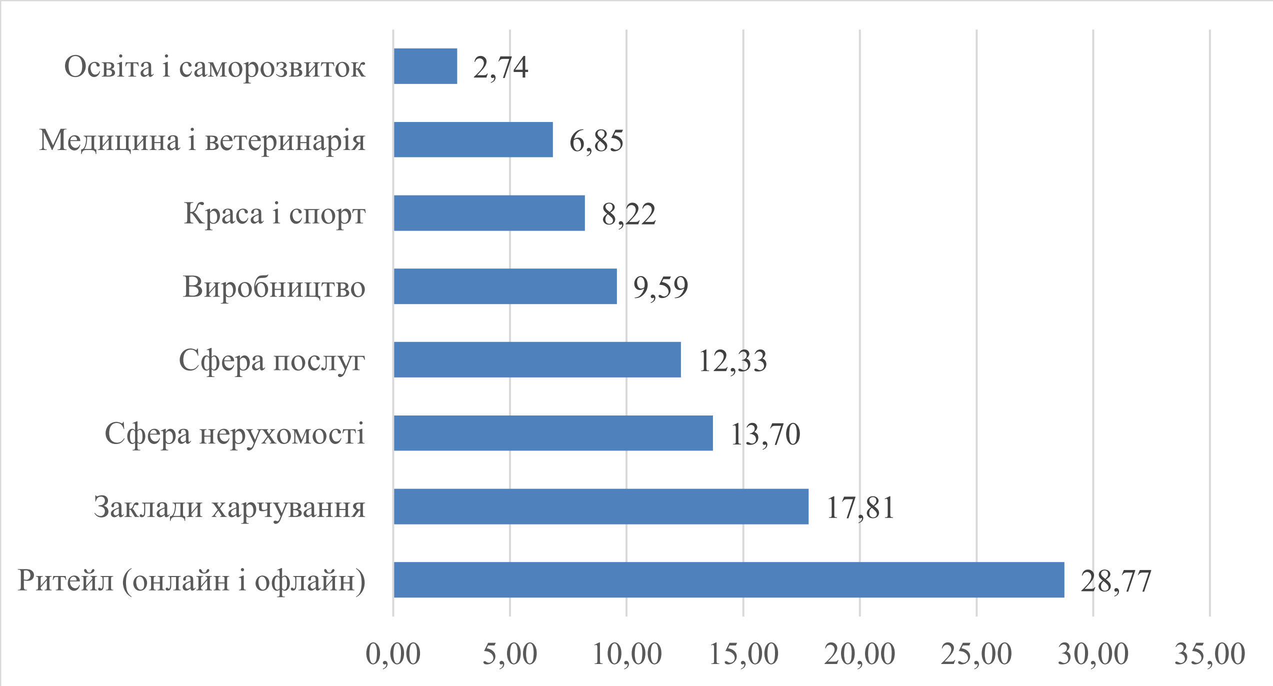


Рисунок 2 – Потреба у великих даних в різних галузях українського бізнесу, 2023 рік, %

Джерело: Побудовано автором на основі [14]

Для 2024 року будуть характерними наступні тренди у хмарних технологіях:

– використання штучного інтелекту як послуги, що створить оптимальні умови для оброблення та аналізу *Big Data*, що підвищить рівень обґрунтованості управлінських рішень;

– збільшення попиту на хмарні обчислення у реальному часі для більш оперативного отримання актуальних даних;

– збільшення популярності використання гібридних хмар та мультихмар;

– зростання актуальності інструментів захисту великих даних у хмарах, ураховуючи прогнози щодо активізації кіберзагроз та появи нових способів зловживань у кіберпросторі;

– наближення платформ постачальників хмарних послуг до користувачів з метою забезпечення надшвидкої обробки даних.

В Україні функціонує ряд компаній, які можуть надавати послуги по вирішенню задач з використанням великих даних. Одна із них – компанія *Київстар, Big Data* – рішення від якої розробляються для клієнтів різної форми власності та незалежно від розміру – для малих, середніх та великих (таблиця 4).

Таблиця 4 – ***Big Data*** **– рішення від *Київстар***

Послуга	**Сутність послуги**
Побудова портрета клієнта	Сформований портрет існуючої та потенційної клієнтської аудиторії є базою для оптимізації прийняття рішень замовниками послуг щодо задоволення потреб клієнтів
Застосування інструментарію геоаналітики	Проведений аналіз територій дозволяє визначити найбільш вдале розміщення об’єктів бізнесу (у випадках створення чи розвитку), зрозуміти доцільність застосування реклами та ін.
Формування теплових карт (при необхідності – кастомних)	Теплові карти дозволяють визначити зони зосередження цільової аудиторії; при розробленні кастомних теплових карт додатково надається інформація щодо робочих, домашніх зон, транзитного трафіку та ін.
Тригерні розсилки	Здійснюється надсилання повідомлень представникам цільової аудиторії у випадках безпосереднього знаходження біля місць зосередження точок бізнесу
Таргетовані розсилки	Застосування є доцільним при виведенні на ринок нового продукту, наданні нової послуги чи створенні нових підрозділів бізнесу без інвестування у великі рекламні компанії. Найбільший ефект досягається для приваблення клієнтів у високомаржинальних сферах, де покупки відбуваються спонтанно

Джерело: складено автором на основі [15]

Компанія *Vodafone* також використовує технологію *Big Data*, надаючи послуги замовникам:

– щодо аналізу клієнтів (місце проживання, коло інтересів та ін.);

– здійснення таргетованої реклами (з визначенням необхідного місця і часу для одержання максимального зворотного ефекту);

– застосування моделі *Look-a-like* (для визначення потенційних клієнтів, які з великою імовірністю можуть перетворитися в постійних);

– реалізація точної геоаналітики (визначення найбільш привабливих місць для розташування бізнесу).

Загальною проблемою функціонування компаній, що акумулюють великі дані, є забезпечення їх безпеки. 23 грудня 2023 року була здійснена масована хакерська атака на віртуальну інфраструктуру *Київстар*, в результаті якої вона була частково зруйнована і виникла загроза інформаційним ресурсам компанії.

Начальником управління кібербезпеки СБУ було заявлено, що проникнення в систему *Київстар* було здійснено російськими хакерами ще у травні 2023 року. Представниками компанії було повідомлено, що за допомогою СБУ за лічені дні були відновлені всі системи та попереджені всі нові кібератаки, також не був зафіксований витік персональних та абонентських даних.

Очевидним є те, що кібербезпека буде залишатися однією із ключових умов розвитку *Big Data* в найближчому майбутньому. За оцінкою фахівців у сфері кібербезпеки, до основних проблем, яких можна уникнути, застосовуючи партнерство з MSP (постачальником управління послугами), відносяться [16]:

– недостатні навички по питанням кібербезпеки, які можуть бути компенсовані шляхом застосування комплексу інструментів, що дозволяють контролювати стан безпеки відносно всіх загроз;

– невідповідність існуючим нормативам, що може бути ліквідована у випадку виявлення потенційних проблем, пов’язаних як з мережею і ресурсами, так людськими чинниками ризику;

– кіберризики змінного характеру, для попередження яких MSP можуть застосовувати передову практику постачальників та партнерів;

– зміни бізнес-стратегій (впровадження двосторонньої стратегії – запобігання загроз та виявлення і пом’якшення їх дії); MSP повинні орієнтувати своїх клієнтів на те, щоб виявляти та реагувати на загрози, маючи плани дій для продовження роботи (у випадках виникнення загроз) чи швидкого його перезапущення;

– зростання масштабів послуг, що збільшує сферу можливих загроз; для вирішення цієї проблеми MSP повинні пропонувати індивідуальні рішення, ураховуючи запити клієнтів та особливості конкретної галузі, застосовуючи розширену платформу послуг;

– використання трансформованих рішень з метою забезпечити кібербезпеку; MSP необхідно орієнтуватися на використання інноваційних рішень, насамперед генеративного інтелекту, для поглибленої оцінки загроз та формування дій у межах спеціально розробленої платформи керованих послуг.

Висновки

Кількість інформації у світі постійно зростає, великі дані стали інструментом стратегічного менеджменту та засобом підвищення фінансової результативності функціонування підприємств. Якісна інформація, яку можна одержати в результаті оброблення та аналізу *Big Data*, є беззаперечною умовою успішної діяльності будь-якого підприємства.

Великі дані створюють можливість вирішення цілого ряду завдань, таких як поліпшення прогнозу попиту клієнтів, удосконалення процесу розроблення інноваційних продуктів та технологій з максимальною наближеністю їх до потреб споживача, вибір методів та форм оптимізації прийнятих рішень для персоніфікації пропонованих клієнтам товарів та послуг.

Big Data, в силу наявності специфічних характеристик, основними із яких є об’єм, швидкість та різноманітність, потребує застосування нетрадиційного інструментарію аналізу та наявності кадрового забезпечення відповідної кваліфікаційної спрямованості. Важливим є обґрунтований вибір технологій для опрацювання великих даних, що буде служити умовою одержання достовірних результатів.

Перспективи розвитку індустрії *Big Data* як у світі, так і Україні, будуть пов’язані з використанням технологій машинного навчання, штучного інтелекту та синтетичних даних, хмарних продуктів. Особливої уваги будуть потребувати питання захисту великих даних, ураховуючи зростання загроз їх конфіденційності, цілісності та доступності зі сторони кіберпростору.

KAPITEL 3 / *CHAPTER 3* [3]
DEVELOPMENT OF FOOD E-TRADE THROUGH DIGITAL PLATFORMS

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-030

Introduction

Food e-trade has been around for decades (Hiser et al., 1999). However, over the past decade, the e-trade volumes have grown and the online food shopping formats have expanded. Consumers use various digital platforms for online shopping.

The accelerated development of e-trade in the food sector was caused by various factors, in particular, the growth of consumer demand, more intensive use of digital devices, services and platforms, Internet penetration, growing consumer confidence in the security of electronic payment systems, as well as quarantine restrictions due to the global pandemic of COVID-19 in 2019-2020 (Reardon et al., 2022).

Digital food markets are growing faster in Asia (especially India and China), slower in Europe and Africa, partly due to competition and high transaction costs for transportation and delivery. The development of food electronic trade in the world was also facilitated by the investments of large online retailers, logistics intermediaries and transport companies.

Statistics show the growth of global electronic trade in agricultural and food products in the B2B and B2C sectors. The global B2B e-commerce market in the agriculture sector reached USD 6.90 billion in 2021 and is expected to grow to USD 11.86 billion by 2030; the compound annual growth rate (CAGR) is 6.4% (Polaris Market Research, 2022).

In terms of B2C e-commerce, the global food and beverage market was valued at USD 57.09 billion in 2022 and is expected to grow to USD 69.77 billion in 2023; CAGR is 22.2%. Due to Russia's war against Ukraine, the pace of global economic recovery after the COVID-19 pandemic has slowed down. As a result of economic sanctions and inflation, the EU food prices have increased, and supply chains have been disrupted. At the same time, in the conditions of growing demand for food and adaptation of governments, businesses and consumers to crisis factors and threats to

[3]***Authors:*** *Mostova Anastasiia Dmytrivna*

food security, the growth of the world market of electronic trade in food and beverages is predicted to reach 140.42 billion USD in 2027 with CAGR of 19.1% (The Business Research Company, 2023).

The active development of the food sector together with changes in consumer habits in the post-pandemic period have led to structural changes in food markets around the world (Kliuchnyk, 2020). The traditional model of food trade, in which producers sell food products through wholesalers to retailers, restaurants and hospitality establishments, is becoming less reliable and vulnerable to various threats to food security. Changes in consumer preferences and the digital transformation of food markets have led to the displacement of traditional offline trading models by complex interactive digital ecosystems of online food suppliers (FSA, 2021). Consumers have a wide range of choices and can save money and time by ordering food online. The traditional offline value chain has expanded through interaction with digital platforms and delivery networks, providing customers with greater convenience, a greater variety of food products and services. In the future, digital platforms, together with delivery networks, will be serious players in the retail food markets, increasing the volume of e-commerce in food. Therefore, their research and understanding of the contribution to the development of electronic food trade and ensuring food security is important at the current stage.

3.1. Digital platforms: definition, features of business model and role in food trade

Due to the development of the digital economy, new business models have changed the modern business environment of interaction between enterprises and consumers. Businesses have started to use digital technologies and adapt their business strategies to the digital economy. Digital platforms as new market actors are actually mediators between businesses, consumers and other participants, contributing to the improvement of interaction between participants of trade and economic relations in the digital space. Digital platforms do not buy, produce or sell goods, but only facilitate trade between sellers and buyers. They create a digital environment and institutional structure, form the rules of interaction of participants (Kenney et al., 2016).

Digital platforms are spaces that facilitate collaboration and mediate interactions among users (clients) and providers (suppliers), integrated into the networks (McIntyre et al., 2017; Parker et al., 2016). The user network is a pool of people using the same good or service, while the supplier network is represented by the group of vendors providing the goods or services (Frels et al., 2003).

Digital platform is an online environment that facilitates interaction, information exchange, and transactions between different users or groups of users. Marketplace is a virtual place where buyers and sellers come together to conduct commercial transactions. That is, the digital platform is used for various purposes, such as information exchange, marketing promotion, distribution of proposals for goods and services, search for partners and projects, as well as e-commerce; whereas the marketplace is used exclusively for e-commerce.

Digital platforms differ in types, functions and structure, covering different sectors of the economy, goods and services sold through the platform, and facilitating business-to-customer (B2B), business-to-customer (B2C), or even customer-to-customer (C2C) transactions. They support online interaction between market participants, blurring the geographical boundaries of offline markets and contributing to the integration of enterprises into the digital environment. Digital technologies enable the co-creation of a product and service and contribute to the multiplier effect through the use of network effects.

Digital platforms make it possible to control resources and assets that are outside the physical boundaries of the enterprise. The performance of a digital platform depends on its ability to leverage assets outside of its direct control. Due to the widespread distribution of digital platforms, the involvement of more participants, both users and enterprises, marketing strategies and promotion tools, and the development of mobile applications, digital platforms expand the network of potential cooperation, increasing potential benefits for users and creating additional value (Parker et al., 2016). In addition, digital platforms scale to other markets and countries, so the greater the coverage of the digital network, the more stable the connection between users and the business is resistant to external challenges and threats (Zhu et al., 2019).

Digital platforms in the food sector have many advantages, as the supply chain in this industry is very complex, involving many players, from farmers and food processors to wholesalers, retailers and restaurants and other intermediaries. Therefore, the emergence of digital food e-trade platforms has significantly changed the structure of the food supply chain.

Digital platforms contribute to increasing the efficiency and transparency of the food supply chain. The digital platform connects consumers and all industry players, optimizes the ordering and delivery process, and reduces the time and costs of logistics that exist in the offline supply chain. Digital platforms provide transparency throughout the supply chain, allowing buyers to trace the origin of their food and control its quality and safety.

Digital platforms give food producers direct access to buyers without intermediaries, enabling manufacturers to sell their products directly to consumers, reducing costs and increasing profits. This business model of e-trade through digital platforms allows manufacturers to build closer relationships with their customers, receive feedback and improve products.

Digital platforms enable greater flexibility and resilience of the food supply chain. Thanks to analytics, data processing, artificial intelligence systems, these platforms monitor consumer behaviour, adapting products and services to the preferences of the target audience. This includes personalized recommendations relevant to customer needs, customized packaging and delivery methods.

Finally, digital platforms contribute to the sustainability of food systems through greater transparency and traceability throughout the supply chain. Platforms help manufacturers implement sustainable business practices, reduce logistics costs.

Digital platforms help transform food supply chains through increased efficiency and transparency, direct access to customers, greater flexibility and resilience to external challenges and threats. The development of digital e-commerce platforms will help create a more efficient, transparent and sustainable food industry.

Thanks to the development of digital technologies and the growing demand for food in digital markets, companies are able to diversify product distribution channels, better satisfy consumer demands, carry out overseas expansion and enter new geographic markets. It plays an increasingly important role in building efficient and resilient supply chains and sustainable food systems.

In the food sector, the following business models of digital platforms for e-trade are most in demand today.

Online third-party platforms for food ordering and delivery are aggregation platforms where various suppliers publish their products and customers browse products, place online orders and get delivered to a specific address in their region (FSA, 2021). For example, the world-famous platforms Deliveroo, Uber Eats, Just Eat and others. These digital platforms are becoming more popular and widespread, increasing their reach and penetrating new niches of the food sector, for example, food delivery, virtual restaurants, etc. On these platforms, offline businesses enter digital markets and gain many new online-customers.

Online marketplaces that connect buyers and sellers are digital platforms that enable suppliers to promote their food products and services and act as intermediaries (FSA, 2021). These are online food markets, where food products and services are available to customers, and transactions are carried out within a digital platform. In addition, these platforms can be marketplaces for gastronomic events, marketplaces where food is included in the product range (e.g. Amazon), social markets operating on popular social media, or markets for the redistribution of surplus food from farmers, producers, retailers, restaurants and consumers to reduce food waste. Such digital platforms enable different actors to engage in food e-trade and contribute to food security and sustainability of supply chains and food systems.

A platform operated by a direct producer or wholesaler selling food to the end consumer is the business model which has become increasingly popular in recent years (FSA, 2021). Food manufacturers and wholesalers develop their sales channels and focus on direct-to-consumer delivery through an online sales channel. This allows producers to avoid traditional middlemen, shorten supply chains, and allows consumers to buy directly from producers, such as local farms and other suppliers.

Dark kitchens (or "cloud"/"ghost kitchens") are offline restaurant-style cooking businesses and related digital platforms that operate on a business-to-business (B2B) model and serve restaurants and other businesses in food sector that require additional capacity (FSA, 2021). Customers usually order online and get fast delivery in their area. Dark kitchens may be owned by a brick-and-mortar business or operate online only as virtual brands, multi-brand kitchens, or provide third-party catering services to other operators under franchise models. This allows small businesses in the food sector to enter the market with minimal costs and risks.

Rapid on-demand delivery solution is a quick-commerce (Q-commerce) digital platform that reduces the time it takes to deliver food to customers by integrating local restaurants and shops, dark kitchens and local courier networks (FSA, 2021). These platforms transform the traditional grocery infrastructure into a dynamic networked digital ecosystem that is flexible and adaptable to changing consumer preferences.

In the future, it is expected that the considered types of digital platforms will be relevant. At the same time, digital technologies will change existing business models and the e-food ecosystem. In particular, online services and Q-commerce will grow in e-commerce. Ecosystems will expand and scale, the number of online stores, marketplaces and other startups in the food e-commerce sector will grow. Online food retailers will introduce digital platforms and enter circular markets, while online players will develop offline services. Data analytics and AI systems will drive technological progress, and big data will be more important for researching consumer behaviour and creating competitive advantages. Due to the dynamic interaction and network effects between suppliers, customers and digital service providers, existing ecosystems will change and adapt to new challenges, creating new players while displacing non-competitive participants in digital markets.

3.2. Global trends in food e-trade through digital platforms

Food e-trade through digital platforms in the B2C and B2B segments has its own specifics. The global experience of e-trade is characterized by the successful implementation of digital platforms and start-ups and their high performance for all participants. Farmers use digital platforms to expand their customer base, enter new markets and showcase their products and services, and access production resources. Digital platforms help reduce costs in supply chains by eliminating middlemen. Digital platforms are the most effective for small and medium-sized food enterprises with small volumes of sales and purchases, which work on platforms thanks to the complete digital transformation of business processes.

World leaders in food markets are also the most competitive in e-commerce. The largest agri-food companies in global digital markets in the B2C and B2B segments are Walmart Inc., Amazon.com Inc., Alibaba Group Holding Ltd., IndiaMART Intermesh Ltd., BigHaat, Bigbasket, Ugaoo, AgriBegri Trade Link Pvt Ltd, Korea Agro-Fisheries & Food Trade Corp, Agrosiaa Agri-commodities Online Services Llp, Krishibazaar, TradeFord, Farmlead, marketplaces FoodDirectories.com, TradeB2B and others (Market.US, 2022; Polaris Market Research, 2022).

Large e-commerce companies (marketplaces) in the food sector, operating on the basis of B2B business models, have created entire online markets for food retailers and small and medium-sized enterprises that make online orders and manage supplies. These platforms provide price transparency and access to markets, help expand business geography and diversify sales channels, help save time and money, and enable customers to receive goods on time at a good price.

Due to the COVID-19 pandemic, food e-trade in the B2C segment has increased locally and globally. Farmers have also gained access to the consumer market through online platforms that provide all trade participants with alternative food distribution channels.

Table 1 shows the main business models and examples of enterprises specializing in food e-trade.

Table 1 – Business models and examples of food e-trade enterprises

Type of business model	Examples of e-commerce enterprises
E-trade as the main business model	Online grocery stores: Mytime (Germany); Ocado (Great Britain); Picnic (Netherlands); HelloFresh (UK, international); Bidfood (B2B, Europe)
E-trade as an additional benefit	Conventional grocery stores with online stores: Tesco (Great Britain; supermarket with the highest online turnover in Europe); Rewe Online (Germany); Bringmeister (Edeka, Germany); Albert Heijn (Netherlands)
Direct suppliers with a high level of service	Specialized farm enterprises with online sales: Van Gelder (Netherlands, wholesale); From farm to consumer
Digital platforms and marketplaces where e-trade is a service	Independent platforms: AmazonFresh; Producers Market; Lima Link; AgriMarketplace; Agritradenet; Eatfromfarms; OURFARM

Source: compiled by author based on websites

As food has a short shelf life, most international traders still prefer traditional offline sales. However, food e-trade is developing and cost-effective, and modern innovative technologies, digital tools and digital management solutions ensure both traceability and freshness. The growth driver of the food e-trade in the B2C segment is the increase in the number of smartphone users, which potentially expands the potential of the food online market.

Supplier and manufacturer costs are the main constraints for the growth of food e-trade. These are current costs, in particular for connecting to the Internet, fulfilling orders, delivery, packaging, fuel and depreciation of transport, payment of drivers and/or couriers, as well as long-term investments, in particular for digital transformation of business, training and personnel development, adaptation of business processes to dynamic market demand, etc. Since most food products have a very limited shelf life, the supply chain must be fault-free, reliable and have zero wastage of resources to maintain a sufficient level of profitability. Thus, supplier costs are holding back the growth of food e-trade (The Business Research Company, 2023).

Diversification of food distribution channels through digital platforms contributes to the sales growth in B2C segment. The main growth factors are guaranteed product quality, a wide assortment and competitive prices. Food e-trade requires efficient logistics, packaging that is convenient for small sellers, and the ability to track goods.

The organization of online sales in the food sector is implemented mainly through the seller’s existing distribution network or cooperation with chain offline stores and supermarkets. E-trade is one of the promotion and sales channels. The format of cooperation depends on the regularity of food supplies and assortment. In particular, part of the fresh produce is shipped to large buyers, and the rest is sold to stores with the highest demand. In Europe, the largest number of online grocery stores is located in Northern Europe, in particular, in Great Britain and the Netherlands (CBI, 2022).

Food retailers have created new services and delivery methods to meet consumer demand, often in partnership with large e-commerce companies and new players on digital markets. For example, the partnership between French food retailer Casino Guichard-Perrachon and German delivery company Gorillas (CBI, 2022). Delivery companies that previously did not work with the food segment have started to do so (for example, Glovo).

Large food retailers with fully digitized internal business processes successfully integrated e-commerce into their omnichannel strategies even before the global COVID-19 pandemic. This has facilitated the adaptation of business models to new realities, as demand for food delivery continues to grow even after the pandemic. Offline retailers and grocers with limited financial and operational capabilities have been able to adapt their business processes to e-commerce at lower costs by partnering with delivery service providers. SMEs, in addition to cooperation with delivery companies, have also changed their business models and operational management, or merged with competitors, or diversified their offer and specialized in niche products (e.g. organic, fresh produce, etc.).

Food enterprises diversify and develop their business thanks to new online sales channels. Offline supermarkets are expanding their online assortment, offering pick-up points and delivery services. For instance, Tesco (Great Britain) is a supermarket with the largest online turnover in Europe. There are new start-ups, online supermarkets that focus on online sales from the start, such as Ocado, Mytime and Picnic, competing with traditional supermarkets. Specialist wholesalers such as Van

Gelder in the Netherlands have implemented a digital platform for online ordering (CBI, 2022). Such companies offer a high level of service and a personalized online experience at the expense of reliable suppliers and on-time guaranteed delivery.

In local markets, small retail companies and farms are also moving online, expanding their customer base. For example, in Germany's online fruit and vegetable market, suppliers sell products directly to consumers. In Spain, small local offline stores expand their customer base through online sales. Farms and small shops prefer online sales in local markets and sell little abroad, due to dependence on local agricultural producers.

Digital platforms offer goods manufacturers the services of an intermediary in finding customers and partners, placing orders and their monitoring, as well as delivery. Most of the sellers on such platforms, working independently and independently, as a rule, are not able to directly reach the target markets and the end consumer.

Global e-commerce companies such as Amazon operate in Europe, as well as numerous little-known local B2B and B2C platforms, where businesses sell food to consumers and provide additional online services. Most digital platforms in the B2C segment focus on local markets.

Within Amazon, the AmazonFresh platform has been organized for consumers from European countries. The marketplace was launched in 2016 in London, and then customers and suppliers from Germany, Italy and Spain joined it. This platform has established sustainable supply chains, new agricultural producers and food retailers are constantly joining it. For example, in Spain AmazonFresh cooperates with the Dia supermarket chain, in Italy – with U2 Supermercato (CBI, 2022).

The global experience of organizing start-ups in food e-trade is distinguished by numerous successful projects. For example, Eatfromfarms is an innovative digital platform where customers post orders and sellers offer products.

Digital solutions for e-commerce and information services are developing in the B2B segment, enabling farmers to sell food products in digital markets at the beginning of the supply chain in producing countries. For example, the Lima Links platform in

Zambia, where farmers receive up-to-date information on market prices and contact buyers, as well as online market "Producers Market", where producers sell goods. The TruTrade Africa platform uses cloud-based mobile and online applications where farmers can go to market and sell their goods at fair prices. There are regional digital platforms, marketplaces where sellers publish information about their products and receive inquiries from potential customers, for example: Tridge, Selina Wamucii, Tradekey, Alibaba and many others.

B2B digital platform OURFARM enables farmers to communicate directly with suppliers and reduce the cost of intermediary services. OURFARM leverages AirAsia ecosystem, which includes transportation services, logistics and payment services, as well as a large database of companies and consumers. The digital solution promotes the development of online trade of small farms without intermediaries, which has a positive effect on the growth of the agricultural sector (Airasia, 2020).

AgriMarketplace is an EU-funded project with the participation of EIT Food. It is a cloud-based digital B2B platform specializing in e-trade and blockchain food delivery tracking. The service increases the efficiency and transparency of food sales in various distribution channels. The digital platform contributes to matching supply and demand in food markets and increasing their transparency. Marketplace specializes in food products and agricultural crops.

The Agritradenet digital platform (project implemented during 2018-2020) is financed under the ENI CBC Black Sea Basin programme. The marketplace operates in the B2B segment, where a farmer can sell his own products on local and global markets, maintaining direct contact with potential buyers – mainly wholesale companies, supermarkets, distributors. Companies from six different participating countries of the Black Sea region work on the marketplace (Prokharava, 2021). This platform enables producers to set prices and conditions themselves, and to sell goods not only in their region, but also in neighbouring countries.

Food e-trade plays a significant role in ensuring food security, especially for regions and households, as online sales contribute to market transparency, increase physical availability of food and stabilize market prices through competition. E-trade optimizes interaction between counterparties, shortening the time to search for partners, goods and services, speeding up transactions due to online payments.

Farmers and large food enterprises use digital B2B platforms to enter new geographic markets, expand the customer base and optimize the process of interaction with counterparties. Consumers increasingly prefer online shopping, which is contributing to the expansion of digital markets in the food sector and the growth of e-trade volumes.

3.3. Food e-trade in Ukraine: current trends and development prospects

E-trade in the Ukrainian food sector is developing at a faster pace, compared to the general pace of e-commerce development. In Ukraine, 6.7% of food enterprises carried out e-trade in 2021, with a share of 5.3% of e-trade in the total turnover (State Statistics Service of Ukraine, 2023). Over the past 5 years, the volume of online sales in the food sector has been growing.

Quarantine restrictions during the COVID-19 pandemic and a change in consumer behaviour, the emergence and development of Internet delivery services, and an increase in the penetration of the Internet and mobile devices in Ukraine were factors in the growth of food e-trade.

In the B2C food sector, companies sell products through various online sales channels, among which the most common and popular are websites and marketplaces: 2.6% of enterprises sold food through marketplaces, 3.6% through their own websites. The share of food sales through marketplaces was 1.2%, through websites – 2.7% (State Statistics Service of Ukraine, 2023). For comparison, in the EU food sector, 25.4% of enterprises sold food and beverages online in 2022 (22.9% in 2021). This share ranges from 10.5% of enterprises in Bulgaria to 53.4% of enterprises in Denmark, 54.6% in the Netherlands, 65.5% in Ireland, 43.3% in Norway, 48.9% in Sweden, 48, 6% – in Estonia. These countries are the leaders in terms of the number of enterprises engaged in online trade in food and beverages in the B2C segment. The share of online sales in the turnover of EU food sector enterprises in 2022 was 25.5%, which is less than in 2021 (30.1%). The share of online sales in the total turnover of food enterprises varies from a minimum of 6.2% in Bulgaria to 56.9% in Sweden and 41.4% in the Czech Republic, 45.2% in Norway, 40.2% in Ireland. These countries are leaders in food e-trade in the B2C segment (Eurostat, 2023).

In Ukraine, the scale of digital transformation of the agricultural sector is growing, contributing to the growth of food online trade. In turn, e-trade contributes to the development of digital platforms, the creation of smart services, which makes it possible to conclude contracts online. Blockchain principles increase the reliability and transparency of e-trade. The growth of e-trade and the globalization of the economy contribute to the formation of the M2C (Manufacturer to Consumer) segment and the development of the B2C and B2B segments, when the food production and delivery to the end consumer are available anywhere in the world.

Digital platforms are the main driver of food e-trade, as they help to build stable and transparent relations between sellers and consumers, increase the economic efficiency of sales, have a positive effect on the cost and quality of products, and increase customer loyalty. Table 2 presents the main characteristics of digital platforms in Ukraine in the food sector.

Table 2 – The main digital platforms for food trade in Ukraine

Global platforms that facilitate access to global markets	
Specialized	***Universal***
AGROXY; Tradomatic; Mobile apps Agroportex.Bio, Black Sea Grain & Oil, OrganicHelper, PROD; «Ukrainian food platform»; ProdUkraine	Amazon; Alibaba; AllBiz
Local (within Ukraine)	
Specialized	***Universal***
Trade portals "AGROTORG.net", AGROBIZ, "Агроринок Херсонщини", "Agromarket", "Agrotender"; Informational and trading portals "АПК України", "АПК Інформ", "APK-Inform: Vegetables and Fruits", "Агробізнес сьогодні" Boards "APKUA", "AGRO Ukraine"; Agrarian Commodity Exchange "Grain Trade"	Rozetka; OLX; Prom

Source: compiled by author

Digital platforms are universal, on which various goods are sold, including food and agricultural goods, and specialized ones designed for trade in food and agricultural products in Ukraine and abroad. In addition to operating in the B2C and B2B segments, online platforms have different business models and communication strategies.

Most digital platforms work for the Ukrainian consumer. Each of these platforms has from 5 to 1700 thousand unique visitors per month. Traffic dynamics of digital platforms are related to business seasonality. The peak of traffic on specialized digital platforms coincides with the peak of agricultural work (March-April), harvesting and sales (September-October). Some digital platforms are interesting for foreign consumers, but their share in the total traffic is very small.

Digital platforms for trading food, as well as agricultural products and resources for agricultural production, operate in the form of catalogs, auctions and exchanges. The catalogs present the offers of suppliers for target consumers. Online catalogs contribute to the expansion of the customer base and improve the access of buyers to resources for production. Online auctions give sellers a place to showcase their products. The benefit for buyers is the opportunity to buy goods at a lower price, and sellers gain access to new sales markets. The price is not fixed, but is determined during bidding. In Ukraine, auctions are held mainly on the websites of large commodity exchanges. Exchanges are anonymous trading platforms where producers can choose and order goods on the online market, conclude a supply agreement, pay and order delivery. The price on the exchange fluctuates and depends on supply and demand. Exchanges receive income from commissions for transactions and membership fees of participants.

The emergence of marketplaces contributes to the development of online trade in the food sector, reducing the costs of product manufacturers, improving the information provision of market participants, balancing supply and demand, avoiding intermediaries and meeting the needs of consumers (Sak et al., 2020).

Large agricultural enterprises operating in the B2B segment post information about goods on large online platforms, bulletin boards, and stock exchanges. The main task of digital platforms is to facilitate interaction between enterprises, regardless of industry, size or location. Small and medium-sized producers, mainly farmers, sell food products through marketplaces and online stores. Online stores mainly focus on retail trade, and marketplaces work in both B2C and B2B segments, providing sellers with a platform to list their products.

The main Ukrainian universal marketplaces, where various categories of goods are presented, are Rozetka, Olx, Prom, and foreign ones are Aliexpress, Amazon, Ebay. Among the assortment of goods sold through these Internet platforms, food products make up a small share.

In Ukraine, in the B2C and B2B segments, the international Internet trade platform All.Biz is successfully operating. It presents more than 20 million goods and services from 1.3 million companies from 90 countries. On the platform, clients can search for goods in international, national and regional catalogs. According to the number of posted offers, the group of food products ranks 2nd among the total number of offers. This marketplace makes it possible to sell Ukrainian goods, conclude foreign economic contracts, and establish international relations.

Today, the presence of the agricultural sector of Ukraine in the digital environment is provided by digital platforms and enterprise websites. For example, the AGROXY is the global platform for spot trading of agro-food products with additional features that make trading safe and convenient (verification via BankID, automatic verification via company registers, interactive map of agricultural producers and elevators, online calculator of the cost of storage at the elevator and logistics costs of transportation by rail and road transport, etc.). The platform creates a reliable business environment for domestic and international supply chain management (Kysliuk, 2019).

Online platforms Tradomatic, AGROTORG.net operate in Ukraine, uniting agricultural producers and buyers, local and global traders, agricultural holdings and large agro-enterprises. At the platforms, participants sell and buy basic agricultural products, develop sales channels, look for business partners and conclude deals, conduct market analysis, etc. Various food and agricultural products are available in the corresponding sections of the catalog: grains, legumes, vegetables, fresh fruits, berries, melons, meat, milk and milk products, groceries, products of processing of agricultural raw materials, poultry, cattle, pigs, etc. (Kysliuk, 2019).

 ISBN 978-3-98924-048-3

The informational and analytical portal “Агроринок Херсонщини” contains a catalog of enterprises and a bulletin board, trading platforms with grain, oil crops and food with prices on the markets of the Kherson region and Ukraine. Users buy and sell grain, seeds, vegetables, fruits.

The platform “Agromarket” provides up-to-date information on current offers to producers, buyers, suppliers and service companies.

About 18,000 companies are represented on the specialized portal “Agrotender”, which places about 30,000 ads from more than 20,000 users. The platform was created to support the domestic agricultural producer, publishing the latest news in the agricultural sector of Ukraine.

Online platform “AGROBIZ” is specialized, it presents not only agro-food products and services, but also products for agricultural production, equipment, etc. Clients are both end consumers and large agricultural companies. On the platform, more than 800 suppliers advertise the sale of more than 300,000 food and agricultural products. The platform has about 1.4 thousand headings, the product assortment includes agricultural products, food products, and organic products.

The electronic catalog “APK-Inform: Vegetables and Fruits” is aimed at the needs of the fruit and vegetable business: from producers of vegetables, fruits, berries to processors, wholesalers, equipment suppliers and fruit and vegetable departments of supermarket chains. The portal of the Agrarian Commodity Exchange “Grain Trade” has a built-in trading platform, but it looks more like an electronic bulletin board of suppliers.

Different types of devices are used in online trading, most often – mobile devices and applications. Specialized platforms have applications adapted for mobile devices. For example, the Agroportex.Bio mobile app allows to buy organic products offered by various suppliers from around the world. The marketplace presents about 2,000 offers in 1,000 product categories in the food sector from 400 suppliers. The Agroportex.Bio app is available to food producers with certified products that have passed verification.

The “Black Sea Grain & Oil” mobile application, developed by the

UkrAgroConsult agency, mainly serves contractors from the Black Sea region. It contains updated proposals for grain and oil crops, production and export volumes. More than 100 ads in relevant product categories are posted here every month.

In Ukraine, specialized online platforms and digital tools are being developed to improve the work of farms. For example, the m-Agri business application, developed by the Ministry of Agrarian Policy and Food and Kyivstar, helps small farmers integrate into the online food market. It also contains price offers, news, specialized resources and services, online consultations, etc. Now the functionality of the platform is being refined and in the future it will have a platform for online trading.

The PROD mobile application was developed for farmers within the framework of the USAID project “Support for Agrarian and Rural Development”. It allows working with prices for vegetables and fruits throughout Ukraine, publish ads for the purchase/sale of vegetables and fruits, and contact sellers/buyers directly without intermediaries. Another application OrganicHelper is designed for agronomists, farmers, producers in the field of organic agriculture. The platform works as an online catalog of goods and services in the field of organic farming, for example, organic fertilizers, biological preparations for plant protection, seeds and other goods and services. Users have access to consulting services from specialists, opportunities to present goods and services, online training courses on the use of technologies in the field of organic farming, etc.

Logistics and tender platforms and applications, for example, Logitex, Aliro Trade, APS Smart, Lardi-Trans, LogistPro and others, also contribute to the international integration of the Ukrainian producer of agricultural products and food to the world market and the development of business communications.

Food enterprises faced the need to change approaches to their own business models in the conditions of rapid development of digital technologies in trade, logistics and marketing. It gives business new opportunities: quick dissemination of information about goods and services; 24/7 communication with potential partners; reduction of costs for advertising, promotion and logistics; access to global product prices in real time; search for partners worldwide; concluding agreements, signing papers and financial statements using a digital signature; instant money transactions (Ramírez, 2020). Digital platforms play an important role in export and import of food products. With the help of digital technologies, requests for Ukrainian goods are received, foreign economic contracts are concluded, and international relations are established.

The main problems of food e-trade in Ukraine in terms of economic integration and access to foreign markets are, first of all, ensuring trust between counterparties, guaranteeing and insuring supplies. Today, important steps have been taken to speed up the development of e-trade in Ukraine in the context of Ukraine’s integration into the EU Digital Single Market, which will further simplify access to international markets for Ukrainian manufacturers in the future (Kulchytskyy et al., 2019).

3.4. Directions of further development of food e-trade in Ukraine

Food e-trade contributes to increasing the sustainability of supply chains and the emergence of new market participants and business models that have not yet been fully regulated and adapted by Ukrainian enterprises. Therefore, it is necessary at the government level to create a favourable institutional, legal and business environment, to form strategies and to determine priority areas of investment, which are necessary for the sustainable development of e-trade in the food sector. Food retailers must invest in improving their e-trade business models, reorganize supply chains and create sustainable food systems (Reardon et al., 2022).

In Ukraine, it is necessary to attract small and medium-sized businesses to e-trade through new business models of cooperation with partners. The main factors inhibiting the process of joining e-trade of SMEs are: limited human, technical and financial resources, large initial capital investments, for example, the integration of online e-commerce platforms into existing business processes, interaction with delivery companies and organization directly delivery process, increased competition from large food retailers (Ramírez, 2020).

For the development of food e-trade in small and medium-sized businesses, a number of strategic problems must be solved on the way to the integration of SMEs into urban food distribution systems. In particular, government and regional projects for the development of urban logistics infrastructure and its adaptation to the transformation of the retail trade sector (improvement of urban logistics zones, pickup zones and the master plan of urban logistics) with the involvement of private investors are needed. Modernization of the existing infrastructure is needed, especially wholesale food markets.

Food e-trade in the B2C sector will require sustainable financial and environmental development models. In order for food retailers, especially SMEs, to implement e-trade, it is necessary to invest in digital infrastructure, modern IT solutions, transformation of operational processes and business models (Reardon et al., 2022).

At the state level, it is necessary to create a favourable business environment for e-trade, such as maintaining the sustainability of food supply chains, improving infrastructure, logistics and transportation to improve business efficiency, reduce operational costs, and minimize risks. This requires the creation of programs for the development and modernization of infrastructure, the construction of urban logistics centres, the identification, implementation and improvement of safety and hygiene standards, the expansion of Internet and mobile phone connections in urban and rural/remote areas, and the improvement of access to the digital space. At the state level, it is necessary to implement a policy of promoting e-trade and providing tax benefits in the food sector.

Food retail SMEs such as supermarkets and delivery services need to be helped to realise the e-trade. It is important to create conditions for training employees in e-trade, develop mentoring programs to support SMEs in developing digital strategies and entering online markets, possibly through the platform Diia Business.

Conclusions

For the further development of food e-trade, at the state level it is necessary to create programs for the transition of SMEs in the food sector to the online-to-offline (O2O) business model (Wang, 2019), with the support of producer associations and the State Production and Consumer Service, and to create appropriate content on their websites to support these processes. It is necessary to create programs to improve management processes in e-trade at the level of retailers in such important aspects as: information for the client about the delivery period and tracking of the product; information in real time about the availability of goods in the warehouse; information for clients regarding sanitary and hygienic measures; diversifying the pool of suppliers, mainly for products in high demand, to reduce the risk of shortages.

In addition, it is necessary to motivate SMEs working in e-trade, for example, tax incentives, grant funding and training programs, increasing digital literacy in this area, creating public platforms for promotion, preferential access to marketplaces through the creation of joint digital platforms and start-ups.

At the state level, continue to harmonize the legislative framework with the European one in order to create a more favourable environment for e-trade, as well as to develop and support the transition of SMEs in the food sector to the O2O model. To do this, it is necessary to solve problems with logistics, help improve and optimize business processes and organizational structures, and improve the qualifications of personnel. The transition of SMEs to e-trade will contribute to the diversification of the supply, the growth of competition, market regulation of prices, the reduction of market concentration and the shortening of the value chain of food products.

At the level of large food retailers in online trade, it is necessary to consult, educate and stimulate cooperation with agricultural enterprises, in particular, in the segment of organic products and fresh products. It is important to develop delivery networks and platforms as distribution drives the growing demand for online shopping. In this area, government measures should focus on creating conditions for motivating large food retailers to cooperate with SMEs and farmers, in particular, through tax benefits, public-private partnerships, and start-ups in this area.

KAPITEL 4 / *CHAPTER 4* [4]
STUDY OF THE RELEVANCE OF THE SOCIO-ECONOMIC COMPONENT OF THE GOALS OF ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRARIAN BUSINESS AND FOOD SECURITY OF THE REGION

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-024

Вступ

В сучасних умовах визнаної глобальної економічної нестабільності вагоме значення відводиться досягненню стійкого економічного розвитку всієї країни, а також її регіонів, безпосередньо. Питання забезпечення подальшого соціально-економічного розвитку регіону є надзвичайно актуальними, оскільки суспільство має оцінювати, що за витрати здійснюються для досягнення економічних результатів функціонування області та наскільки вони доцільні. Економічне зростання, саме по собі, не може слугувати самоціллю розвитку. В першу чергу, цей розвиток має забезпечувати підвищення якості умов життєдіяльності населення та його продовольчої безпеки. Відповідно, розробка та реалізація економічних та інституціональних механізмів державного регулювання економічних процесів в країні мають бути пов’язані з оптимізацією використання відповідного потенціалу аграрних територій. Сам стійкий розвиток таких територій буде залежати від вирішення питань, що безпосередньо стосуються його забезпечення необхідними ресурсами.

Поточний етап розвитку регіональної політики України – це територіальна, економічна та соціальна децентралізація функцій та повноважень органів місцевого самоуправління, спрямована, в тому числі, і на підвищення рівня інвестиційної активності, спрямованої на покращення життєдіяльності населення відповідного регіону. Напрямки її запровадження спираються на засади економічної та інвестиційної політики відповідних регіонів країни. Методологія оцінки привабливості економіки регіону, як і формування стратегії його інвестиційного розвитку, спирається на комплекс принципів відбору показників та встановлення їхніх параметрів. Сама ж оцінка інвестиційної

[4] ***Authors:*** *Bashlai Serhii*

привабливості регіону включає процедуру визначення інвестиційного потенціалу, а також інвестиційних ризиків, притаманних регіону. На основі результатів вивчення значень показників оцінки інвестиційної привабливості регіону можна характеризувати ситуацію, що склалася в його економіці, виявляти сильні та слабкі сторони, обґрунтовувати найбільш дієві шляхи формування та реалізації стратегій аграрного бізнесу та продовольчої безпеки.

4.1. Теоретико-методологічні засади підприємництва в умовах сталого розвитку територій

Структурні перетворення та активна трансформація підприємницького середовища, в аграрній сфері господарювання, продовжують бути ключовими факторами забезпечення становлення ринкових відносин в агропродовольчому секторі України. Проте, визначені та апробовані на сьогоднішній день напрями подальшого соціально-економічного розвитку в сфері агробізнесу, не є остаточними і не повністю задовольняють потреби щодо реалізації підприємницької ініціативи учасниками галузі. Ключовим аспектом, при цьому, є той факт, що в недостатній мірі враховуються іманентні особливості підприємництва на сільської місцевості. Адже, сфера аграрного підприємництва виступає наймобільнішої частиною ринку праці, яка здатна залучати трудові ресурси сільської місцевості. В свою чергу, сам аграрний бізнес є однією із основних детермінант комплексного вирішення цілого ряду організаційно-економічних питань в сільській місцевості.

Сучасні теорії підприємництва, в більшості випадків, ключовою ланкою діяльності визначають не раціоналізація використання ресурсів, а раціоналізацію саме форм і способів господарювання. Досягнення сталості розвитку підприємницької структури (не максимізація приватного результату) визначає вектор її цілей. Вагома ж роль, при цьому, має належати саме здатності підприємця перетворювати умови веденні бізнесу, у відповідності з тенденціями розвитку суспільних потреб і потреб виробництва (обслуговування), а не адаптація до них. Сучасна економіка відрізняється саме посиленням інноваційного компоненту у розвитку підприємницької діяльності. Зокрема, наукове тлумачення економічного змісту підприємництва, суттєво, залежить від висновків, сформованих в сфері інституціональної теорії, де організації (в т. ч. й підприємницькі) розглядаються як відкриті системи. Розвиток синергетичної теорії в економічній сфері (описує сукупність відкритих економічних систем, що динамічно еволюціонують) вплинув на розуміння і поняття «підприємництво» [1, 2].

Тобто, синергетичний підхід, зосереджується на взаємозв’язку суб’єкта підприємництва із середовищем його діяльності, трактуючи при цьому, підприємництво як процес самооновлення і самоорганізації учасників, що, в свою чергу, здійснюється у взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищами. Метою означеного процесу стає максимізація можливостей суб’єкта підприємництва задовольняти набір його соціально-економічних потреб.

За результатами розгляду різних підходів та тлумачень, що зустрічаються в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, варто стверджувати, що ідентифікації змісту поняття «підприємництва», взагалі, визначає необхідність його розгляду з точки зору кількох позицій. Різноманітність систематизованих підходів була викладена у вигляді авторської схеми (рисунок 1).

Досліджуючи сутність аграрного підприємництва, варто вказати на існування особливостей такої сільськогосподарської діяльності та специфіки господарювання через прямий зв’язок її здійснення на сільських територіях. Це, в свою чергу, визначає наявність низки поєднаних особливих функцій, а саме: економічної, організаційної, соціальної, інноваційної, екологічної, ресурсної, стратегічної, особистісної, психологічної та конкурентної. І кожна з перелічених функцій, невід’ємно пов’язана із змістом аграрного підприємництва, що реалізується на сільських територіях. При цьому, «аграрне підприємництво» (чи підприємницька діяльність в аграрній сфері) є близьким (проте не тотожним) до підприємництва в сільській місцевості. Сутнісне тлумачення даного поняття

Рисунок 1 – Різноманітність підходів до наукового трактування «підприємництва»

Джерело: авторська розробка

зводиться до його сприйняття як господарської діяльності стосовно такого спектру дій: вирощування, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції за супутнім наданням додаткових послуг (сервісного забезпечення) [3].

Звідси, економічну та соціальну спрямованість підприємницької діяльності в аграрній сфері слід сприймати як обов'язкову умову досягнення сталого розвитку економіки сільських територій. Економічна складова, при цьому, базується на зміні структури аграрної економіки, свободі економічного вибору, розширенні потреб і можливостей підприємця. Соціальна складова вказує на доцільність підприємцю стримувати різні зміни, прагнути до розвитку соціального капіталу та, власне, домагатися реалізації свого потенціалу, як підприємця. Крім цього, розвиток меж аграрної складової бізнесу, поширення нових організаційно-форм господарювання та створення умов для розвитку альтернативних способів діяльності, сприяють підвищенню якості життєдіяльності самих підприємців. Аграрне підприємництво тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем та безпосередньо впливає на нього. Воно виступає стимулятором запровадження підприємницької діяльності та підвищення рівня її активності. Саме середовище діє на формування підприємницького клімату, трудового та інтелектуального потенціалу, якості життєдіяльності. Натомість, аграрне підприємництво, в першу чергу, визначає економічний, соціальний чи екологічний стан розвитку сільських територій [4].

Через залежність від прояву дії законів природи, в аграрному бізнес-середовищі процес розробки інновацій, дійсно, відбувається досить повільно. Так, зокрема, в рослинництві – результати фундаментальних наукових досліджень щодо сільськогосподарських культур, сприяють належній віддачі лише через 15-20 рр. з моменту їхнього започаткування, а в селекції та виведенні нових порід тварин – взагалі, через 20-30 рр. і довше. Економічний зміст з впровадження інновацій полягає в тому, що будь-яка діяльність має бути забезпечена матеріальними, фінансовими чи інформаційними (інтелектуальними) ресурсами. Джерелом фінансового забезпечення інноваційної діяльності визначено саме інвестиції. Однак, обсяг ресурсів, безпосередньо, у сільському господарстві значно обмежений [5].

З урахуванням вищезазначених особливостей та умов розвитку ринкового середовища для формування підприємницьких відносин в аграрній сфері економіки України, можна визначити основні чинники, покликані стимулювати активні дії до впровадження інновацій в галузі. До таких варто віднести наступні чинники: політична та економічна стабільність; дієва, досконала діюча нормативно-правова база регулювання відносин; спроможність формувати (із різних джерел) необхідні обсяги фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів, а головне, мати можливість залучати зовнішні інвестиції; належний рівень кадрового складу; наявність сучасних систем збору, зберігання та застосування інформації про наявність наукових розробок у відповідних секторах галузі; досконалість системи заходів та застосування відповідних механізмів мінімізації різних видів підприємницьких ризиків; мотивація товаровиробників сільськогосподарської продукції до застосування результатів інноваційних досліджень та практичних розробок та ін.

В сучасних умовах, з урахуванням вимог запровадженого воєнного стану в Україні, аграрні підприємства стикнулися з необхідністю діяти гнучко та вирішувати завдання своєї діяльності на засадах переорієнтації з підходів «довоєнного часу» до врахування та застосування сучасних інноваційних механізмів. Вони мають, все більшою мірою, впроваджувати технологічні інновації (зокрема, ГІС технології та GPS-новігацію, супутникові знімки, дрони чи аерофотозйомки, мобільні додатки для утримання та годівлі сільськогосподарських тварин. Ключовими напрямками використання інновацій при виробництві аграрної продукції, стають: органічне та точне землеробство, мікрозрошення, нанотехнології, селекція, генна інженерія чи ГМО. Необхідність впровадження інновацій в аграрному підприємництві стає локомотивом рушійної сили забезпечення розвитку одного із стратегічних секторів національної економіки. Новації та результати в науці формують для аграріїв сприятливе середовище для ефективного виробництва на інноваційній основі. Ефективність функціонування господарюючого суб’єкта аграрної сфери економіки, в ринкових умовах, базується, в першу чергу, на його здатності до інноваційного розвитку на засадах раціонального планування та розрахунку параметрів свої діяльності на різні часові періоди. Дієва бізнес-стратегія реалізується завдяки ефективному стратегічному плануванню. Саме з вибором прийнятної стратегії пов’язані: розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших видів діяльності з метою отримання конкурентних переваг на ринку. Стратегічне планування розвитку аграрного бізнесу, на сучасному етапі господарювання, варто здійснювати з дотриманням, поєднаних в єдине головне правило поведінки, принципів ключових стратегічних концепцій: ефективного використання ресурсів, соціального підприємництва, раціонального та екологічності виробництва, а також сталого розвитку на основі забезпечення конкурентних переваг та досягнення завдань продовольчої безпеки країни.

4.2. Аналіз стану та соціально-економічних передумов досягнення стратегічних цілей діяльності суб’єктів підприємництва аграрного регіону

Формування інвестиційної привабливості аграрного регіону залежить від цілого ряду чинників:

– наявність передумов та здатність соціально-економічного простору території до відтворення своєї інвестиційної привабливості;

– склад, структура та якість компонентів, що визначають стан інвестиційної привабливості регіону (соціальний та інституційний уклад, трудові ресурси, виробничий та природно-ресурсний потенціал, рівень розвитку інновацій та ін.);

– чіткість та орієнтири визначальних компонент розробки та реалізації інвестиційної політики території (принципи, цілі, завдання, об’єкт, суб’єкти, стан реалізації та ін.), часовий діапазон досягнення проміжних та кінцевого результату;

– поточні результати, тенденції та динаміка стану інвестиційної привабливості регіону, їхні напрями та перспективність розвитку;

– вектори та сила впливу макроекономічних, регіональних чи галузевих факторів (зовнішніх і внутрішніх) на інвестиційну привабливість регіону;

– рівень впливу та залежність від прояву ризиків (соціального, екологічного, виробничого, управлінського, фінансового та ін.), їхнє врахування при формуванні інвестиційної привабливості території та ін.

Розвиток вітчизняного соціально-економічного простору можливий, в першу чергу, завдяки активізації інвестиційних процесів в країні, спроможних забезпечити нормальний рівень життєдіяльності українців. Вирішення питань реалізації зазначеного інструменту та його цілей, передбачені економічної, взагалі, та інвестиційною, безпосередньо, політиками, що проводяться в Україні. В свою чергу, місцевий аспект, даного питання буде формуватися під впливом факторів регіональної інвестиційної політики [2, 4, 5].

Сьогоднішній рівень інвестиційної активності в, окремо визначеній, області знаходиться у безпосередній залежності від соціальної та економічного стану регіону, ефективності функціонування суб’єктів реального сектору економіки та його інфраструктурного забезпечення. Том важливим для всебічного оцінювання інвестиційної привабливості регіону, в першу чергу, варто звернути на динаміку значень показників розвитку соціально-економічного стану сумської області за останні повні три року функціонування.

Аграрна сфера виробничої діяльності більшості регіонів країни належить до провідних секторів місцевої економіки, а тому суттєво впливає на рівень та якість життєдіяльності населення, а також стабільність функціонування підприємств харчової та переробної промисловості, що суттєво сприяють підтримці належного рівня продовольчої безпеки. Стійкість соціально-економічного розвитку регіону, значною мірою, залежить від рівня активізації інвестиційної діяльності. Рівень останньої, в свою чергу, визначає умови господарювання в регіоні, що характеризуються регуляторною, фінансовою та управлінською децентралізацією. Досягнення належного рівня інвестиційної привабливості, сприяє надходженню в економіку області необхідних ресурсів, що спроможні забезпечити подальший її розвиток, позитивно впливаючи на економічну активність населення і, як наслідок, поліпшуючи його соціальне становище. Залучення інвестицій, формування привабливого інвестиційного клімату регіону стає одним із найважливіших завдань для сучасних головних адміністративно-територіальних одиниць країни. Підприємницька активність регіону буде визначатися в результаті поєднання засобів, можливостей, характеристик, що здатні відображати стан сукупного потенційного попиту на інвестиційні вкладення. Водночас, реальна економічна привабливість виражається через здатність регіону відповідати очікуванням інвесторів і є результатом поєднання відповідних факторів, що характеризують поведінку залучених та потенційних інвесторів.

Вивчення досвіду розвитку країн світу, особливо, приклад із постсоціалістичними країнами Східної Європи, доводить, що найбільше та найшвидше інвестиції залучаються до тих країн та їхніх територіальних формувань (земель, регіонів, воєводств та ін.), в яких реалізація регіональних інвестиційних стратегій є найефективнішою. Ефективність останньої визначається спроможністю до успішного вирішення завдань соціально-економічного змісту та здатності економіки країни модернізуватися шляхом впровадження інноваційних підходів та методів розвитку. Таким чином, в процесі визначення шляхів підвищення соціально-економічного потенціалу аграрного регіону, вихідним моментом стає оцінка реального стану та перспектив впровадження відповідних форм інвестиційних процесів. Будучи доволі багатогранною економічною категорією, вона здатна відображати комплексність регіонального середовища з позиції наявного інвестиційного клімату та стану формування відповідної інвестиційної інфраструктури [3].

Обраний напрямок дослідження перспектив формування бізнес-клімату в аграрному регіоні можна вважати компонентом загальної стратегії соціально-економічного розвитку території області, інвестиційного паспорта та програми сприяння інвестиційній діяльності. Вибір такого напрямку дослідження був зроблений за результатами аналізу довоєнного економічного стану та рівня ділової активності регіонів. Основною складовою ділової активності аграрного регіону є його соціально-економічний розвиток, результати аналізу показників стану якого, дають підстави формувати характеристики зацікавлення для майбутніх інвесторів (таблиця 1).

Таблиця 1 – Соціально-економічні показники згідно SWOT-аналізу регіону

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
– потужний природний потенціал; – наявний потенціал розвитку промисловості та сільського господарства; – започаткування та активізація роботи зі створення нових робочих місць, відкриття компаній (в т.ч., з іноземним капіталом); – привабливість для інвесторів туристичного напрямку, в першу чергу, зеленого туризму; – існування на території області історичних місць, привабливих для розвитку туристичних маршрутів та ін.	– несприятливе географічне розташування біля кордону з країною-агресором; – обмеженість транспортної доступності через загрози, внаслідок збройної агресії; – порушення рівня розвитку загальної інфраструктури регіону; – фізична зношеність основних засобів промисловості та агроформувань; – непривабливий стан багатьох історичних пам’яток, видатних місць, природних зон відпочинку, туризму та ін.

 ISBN 978-3-98924-048-3

Можливості	*Загрози*
– формування економічних стимулів для розвитку сільського господарства та промисловості через мережу промислово-технічних парків; – відновлення та модернізація технологій на територіях активних бойових та окупації; – міжнародна цільова фінансова допомога; – приваблення міжнародних інвесторів; – покращення «місцевого законодавства»; – отримання Україною статусу члена ЄС	– продовження повномасштабної збройної агресії росії на території значної частини територіальних громад області . – незначна підтримка державою малого та середнього бізнесу в силу переорієнтування засобів на оборону країни; – знищення чи закриття підприємств через агресію сусідньої країни;. – погіршення логістичних зв’язків та ін.

Авторська розробка

Висновки

Для втілення визначеної стратегії забезпечення соціально-економічного розвитку аграрного регіону на практиці, доцільно прийняти програму покращення використання його потенціалу, що може передбачати: покращення ефективності використання природних ресурсів; підвищення якості складу трудових ресурсів; впровадження маркетингової політики щодо залучення інвесторів і т. п. Результати проведених досліджень та формування, за їхніми результатами, авторських висновків, здійснювалися, в тому числі, і з урахуванням поточної ситуації в регіонах, викликаної воєнною агресією сусідньої країни. Економіка військового часу – це інша реальність для вітчизняних аграрних територій. В даному контексті, варто підкреслити, що питання адаптації бізнес-структур аграрного сектору економіки до функціонування в умовах воєнного часу залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого розгляду. Наразі є важливою розробка методичних засад економічної оцінки механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах запровадження режиму військового стану.

KAPITEL 5 / *CHAPTER 5* [5]
HR MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF BEHAVIORAL ECONOMY

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-012

5.1. Проблематика підходів до управління персоналом в межах класичної та неокласичної економічної теорії

Науковий та технічний прогрес, глобалізація, кризи, пандемії, війни та інші макроекономічні фактори зумовлюють безпрецедентно швидкі зміни у сучасному діловому світі. Це свідчить про те, що бізнес-середовище зіткнулося з викликами, конкуренцією, технологічними розробками, які стають все більш сучасними та складними на локальному та глобальному рівнях, тому феномен продуктивності та лояльності працівників є головним пріоритетом для більшості організацій. Для забезпечення ефективності діяльності необхідний розвиток трьох основних факторів виробництва: основний, оборотний капітал та персонал підприємства, де саме персонал об’єднує інші фактори в трудовому процесі [1, С. 10]. Інновації потребують людей, які є творчими, незалежними, мають високі моральні якості, проявляють ініціативу для пошуку та продукування ідей, методів, систем, розробок. Іншими словами, якість людських ресурсів є визначальним фактором успіху діяльності будь-якої організації [2].

Стандартною моделлю особистості, яку класична та неокласична економіка використовували як основу для досліджень управління людськими ресурсами протягом десятиліть, є модель, яка базується на концепції «економічної людини». В класичній економіці теорія раціонального вибору стверджує, що коли люди мають різні варіанти рішень в умовах дефіциту інформації, вони виберуть той варіант, який максимізує їх особисті бажання, інтереси. Ця теорія припускає, що люди, враховуючи їхні переваги та обмеження, здатні приймати раціональні рішення, ефективно зважуючи витрати та переваги кожного доступного їм варіанту. Прийняте остаточне рішення буде найкращим вибором

[5]*Authors:* *Gudz Maryna Viktorivna*

для людини.

Стандартний (неокласичний) підхід припускає, що люди раціональні та поводяться таким чином, щоб максимізувати свій особистий інтерес. Зауважимо, що таке припущення «раціональної людини» є потужним інструментом для наукових досліджень, оцінки, аналізу, прогнозування, водночас воно має багато недоліків, які можуть призвести до нереалістичного сприйняття ситуації та розробки неправильних рішень на різних рівнях [30].

Розумна людина має самоконтроль і не піддається впливу емоцій та зовнішніх факторів, а отже, знає, що для неї найкраще. Економічна людина приймає логічні, раціональні, корисні рішення, зважує ризики та переваги, виставляє правильні пріоритети, максимізує цінності і вигоди. Економічна людина – це розумна, аналітична, егоїстична істота, яка має досконалу саморегуляцію в досягненні своїх майбутніх цілей і не піддається впливу тілесних станів і почуттів. Така людина є дивовижно зручним зразком для побудови академічних теорій, але, як зазначають науковці, економічна людина має один фатальний недолік: її не існує. Коли мова йде про реальних людей, працівників, тоді компанії замість «ідеальної», економічної логіки мають справу з ірраціональною, альтруїстичною, непередбачуваною поведінкою, заснованою не на упорядкованих теоретичних концепціях та постулатах, а на емоціях, психології [4].

Отже, дослідження у сфері класичної та неокласичної економіки, розглядаючи людину як раціональну, економічну, упускають людські, поведінкові якості. Як результат, науковцями запропоновано новий підхід, який поєднує економічні, психологічні, поведінкові якості людських ресурсів та сформовано новий напрямок в економіці – поведінкову економіку. Виходячи із зазначеного вище, методологія даного дослідження передбачає використання аналізу наукової літератури з економічної теорії, економіки праці, поведінкової економіки, менеджменту, управління персоналом, статистичних даних, результатів опитувань фахівців з управління персоналом і працівників, а також порівняльного аналізу стратегій управління персоналом в організаціях в умовах поведінкової економіки, з фокусом на виробничо-управлінських відносинах у системі виробництва, обміну, розподілу та споживання.

5.2. Сутнісна характеристика поведінкової економіки

На противагу класичній економіці, поведінкова економіка пояснює, що люди не є раціональними і не здатні приймати правильні рішення. Оскільки люди емоційні і легко відволікаються, вони приймають рішення, які не відповідають їхнім власним інтересам. На думку науковців, поведінкова економіка – це дослідження того, як реальні люди насправді роблять вибір рішень, і такий вибір ґрунтується як на психології, так і на економіці [4; 5].

Поведінкова або біхевіоральна економіка (*англ.* behavioral economics) використовує варіанти традиційних економічних припущень (часто з психологічною мотивацією) для пояснення та прогнозування поведінки, а також для надання політичних порад [5]. Деякі ключові ідеї поведінкової економіки зосереджені на схильності людей до бездіяльності, яка може бути зумовлена низкою факторів, у тому числі й інертністю або передбаченням можливих помилок. Однак іноді люди мають бажання діяти, щоб отримати відчуття контролю над ситуацією або усунути проблему. Таку поведінку людини називають «упередженням дії» [6, С. 46; 7]. За їхніми дослідженнями людина може обрати певне рішення незважаючи на відсутність доказів його ефективності. Упередженість дій особливо ймовірна, якщо члени суспільства або працівники певної організації роблять щось для інших, або очікують, що інші будуть діяти відповідно до соціальних норм, поведінкових тенденцій тощо [8]. Упередженість дій також може бути вірогіднішою серед надто самовпевнених осіб, або якщо особа (група осіб) вже зазнала негативних наслідків власних рішень [9; 10]. На рівні організації така поведінка є проявом бездіяльності працівника, яка в подальшому означатиме нездатність зробити щось для покращення ситуації.

 ISBN 978-3-98924-048-3

Поведінкову економіку часто пов'язують з нормативною економікою в тому сенсі, що когнітивна психологія використовується для того, щоб скеровувати (підштовхувати) людей приймати бажані рішення шляхом розробки архітектури їх вибору. Оскільки позитивна економіка описує економічні процеси, ситуації та умови, як вони існують, нормативна економіка прагне *призначати* рішення. Нормативні економічні твердження використовуються для визначення та рекомендації шляхів зміни економічної політики або впливу на економічні рішення [11].

Поведінкова економіка, як на теоретичному, так і на практичному рівнях, набула поширення з 80-х років минулого століття водночас деякі важливі ідеї в цій царині можна простежити у працях Адама Сміта [12]. У 18 ст. Адам Сміт зауважив, що люди часто надмірно впевнені у власних здібностях, зазначивши, що «кожна людина більш-менш переоцінює шанс отримати вигоду, а шанс програшу більшість людей недооцінює….» [13]. У цьому сенсі Сміт вважав, що люди не є раціональними, маючи власні обмеження. Саме Адама Сміта часто згадують за ключову концепцію класичної та неокласичної економіки «невидимої руки (invisible hand)», яка спрямовує економіку до процвітання, в тому випадку, коли кожна людина приймає власні корисливі рішення. Водночас науковець визнавав, що люди часто надмірно впевнені у власних силах, більше бояться програшу, ніж прагнуть виграти, і більше прагнуть отримати короткострокові, ніж довгострокові вигоди [14]. Саме ці ідеї (надмірна самовпевненість, неприйняття втрат і самоконтроль) є основоположними поняттями в поведінковій економіці.

Новітні підходи до поведінкової економіки описані у дослідженнях психологів Амоса Тверскі та Даніеля Канемана про невизначеність і ризик. У 70-80-х роках 19 ст. науковці виявили ряд суттєвих моментів у тому, як люди роблять судження і приймають рішення, виявивши, що при оцінці вірогідності певного результату люди часто покладаються на інформацію, яку легко запам'ятати, а не на фактичні дані. В основі поведінкової економіки, на думку Тверскі А. та Канемана Д., лежать дві когнітивні системи або способи мислення:

система I і система II.

Системне мислення I – це автоматичне, швидке, інтуїтивне, інстинктивне, незначні зусилля або відсутність зусиль, неконтрольоване, несвідоме, кваліфіковане та асоціативне мислення.

І навпаки, *мислення Системи II* – це рефлексивне, повільне, раціональне, самосвідоме, свідоме мислення, навмисна та старанна розумова діяльність, контрольоване, самоусвідомлюване, дотримання правил, дедуктивне або індуктивне мислення. Така концепція отримала назву «евристика доступності», і саме вона спонукає людей нераціонально інтерпретувати дані [15]. У 2017 році Річард Талер отримав премію Sveriges Riksbank Price в економічній науці за свою роботу з визначення факторів, які керують прийняттям індивідуальних економічних рішень. Робота Річарда Талера включала обмежену раціональність, соціальні переваги, відсутність самоконтролю та індивідуальне прийняття рішень [12; 16].

Під час аналізу впливу на індивідуальну поведінку особистості з врахуванням поведінкових особливостей науковці вказують п'ять основних факторів, які наведені в таблиці 1 [9; 17; 18].

Зауважимо, що всі ці фактори будуть впливати на поведінку людей у будь-якому середовищі, однак сила впливу, прояви та результат будуть різними, залежно від ситуації, у якій опинилася людина.

Низка науковців зауважують, що дослідники-біхевіористи не стали обмежуватися межами позитивного аналізу, а досить швидко почали розробляти певні рекомендації, спрямовані на рівень державного управління або на рівень управління великим «гравцями», такими як корпорації, організації або політичні партії [19].

Окремі розробки або програми, які базуються на концепції та ідеях поведінкової економіки, отримали назву «нового патерналізму». Такі підходи суттєво розширили межі загальноприйнятого втручання держави в економічні процеси та ширше в приватне життя людей у порівнянні з тим, як таке втручання здійснювалося за підходами традиційної неокласичної економіки [20, с. 176].

Таблиця 1 - Фактори впливу на поведінку людей згідно з концепцією поведінкової економіки

Фактори	Прояв факторів
Обмежена раціональність	• Концепція, згідно з якою люди приймають рішення на основі наявних у них знань. На жаль, ця інформація часто обмежена, чи то через відсутність досвіду особи, чи через брак доступної інформації. Що стосується фінансів та інвестування, одна й та сама публічна інформація доступна кожному, хоча інвестори можуть не знати справжніх обставин того, що відбувається всередині організації.
Архітектура вибору	• Людьми легко маніпулювати, і це часто видно в тому, як промоутери створюють стимули чи угоди, щоб спонукати споживачів купувати певні продукти. Цей тип дизайну призначений для того, щоб спонукати споживача прийняти рішення.
Когнітивне упередження	• Незалежно від того, усвідомлюють це люди чи ні, всі приймають рішення під впливом когнітивних упереджень. Поведінкова економіка дотримується теорії, згідно з якою колір логотипу, ім’я генерального директора або місто, у якому розташована штаб-квартира кожної компанії, можуть спричинити несвідоме упередження, яке дає нам змогу вибрати іншу компанію.
Дискримінація	• Люди сприймають речі, події або інших людей через власний погляд, власні вподобання, потенційно дискримінуючи інших людей, тому що вони просто віддають перевагу іншій альтернативі. Однак це не обов’язково означає, що альтернатива є кращим варіантом.
Поведінка (менталітет) натовпу	• На багато споживчих рішень впливає те, що роблять інші люди. Поведінка натовпу полягає в переконанні, що індивідуальні рішення залежать від того, що роблять інші люди, а не обов’язково від того, який результат є найкращим.

Джерело: Сформовано автором на основі [9; 17; 18]

Серед вітчизняних науковців концепція поведінкової економіки досліджується в працях Базалійської Н. П., Повод Т., Адвокатової Н.А., Бея Г.В., Длугопольського О., Пилипенко Н.М. та багатьох інших. Також дослідження спрямовані на вивчення категорії та концепції, які тісно пов’язані з поведінковою економікою, та на які вона мала суттєвий вплив. Це зокрема поведінкові фінанси (Кізима Т.О.), поведінкова економіка та банківський ринок (Крикун В. А.), поведінкова економіка та управління проектами (Бушуєв С.Д., Бушуев Д.А., Ярошенко Д.Ф.), поведінкова економіка та мотивування персоналу (Бакка О. Л.), економічна політика в умовах поведінкової економіки (Пилипенко Н. М., Бєляєва В. В.) та інші дослідження.

Враховуючи зазначене вище, можна узагальнити що більшість науковців погоджуються, що поведінковій економіці важко дати чітке визначення, адже вона поєднує багато складових з кількох наук, включаючи галузі традиційної економіки, соціальної психології, нейронауки. Але ключовим є те, що поведінкова економіка намагається визначити та зрозуміти причини та мотивацію дій та поведінки людей, що на даний час є особливо актуальним як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях [21, С. 94]. У своїх дослідженнях науковці підкреслюють, що поведінкова економіка суттєво впливає на різноманітні аспекти суспільних відносин та економіки, зокрема на менеджмент людських ресурсів.

5.3. Сучасні тенденції управління персоналом на рівні організацій

Поведінковий аспект управління персоналом є одним з найважливіших напрямів формування досконалої системи управління персоналом організацій [22; 23]. Саме на рівні управління персоналом виникає потреба приймати рішення, які базуються на поведінкових особливостях людей. Як підкреслюють науковці: «будь-яке рішення, прийняте щодо працівників, кожна розроблена програма, стратегія чи прийнятий документ спонукатимуть їх поводити себе тим чи іншим способом, що слід враховувати в процесі створення та імплементації таких документів» [18, С. 49].

Зауважимо, що профспілки також грають важливу роль у впливі на поведінку працівників в організаціях. Вони можуть об'єднувати працівників для захисту їхніх прав та інтересів, включаючи заробітну плату, умови праці та інші соціальні питання. Під час переговорів з профспілками менеджмент повинен взяти до уваги побажання працівників, оскільки незадоволеність і конфлікти можуть вплинути на продуктивність та атмосферу в організації.

Вміле використання очікувань працівників може дати бажаний для організації результат: підвищення продуктивності, результативності та ефективності персоналу. На рівні організації такі фактори впливу повинні враховуватися HR менеджментом для взаємодії та управління персоналом, оскільки охоплюють важливий спектр співпраці та можуть використовуватися для прийняття рішень [18, С. 48-50]. Водночас для менеджерів з управління персоналом такий підхід вимагає володіння певним набором знань, вмінь, навиків та компетенцій.

Щоб організації досягли успіху в мінливих умовах глобальної економіки, їм потрібно дедалі більше покладатися на знання та вміле використання менеджменту персоналу. Багато науковців та практиків вважають що сучасне управління людськими ресурсами потребує удосконалення [24; 25; 26; 27]. З одного боку, воно може залишатися зосередженим на наданні послуг, які створюють більш ефективні умови для розвитку організації, або може реагувати на виклики мінливого зовнішнього середовища і створювати ще більшу ринкову вартість. Щоб створювати додаткову ринкову вартість, менеджмент персоналу повинен запропонувати та ефективно втілювати інноваційні, лідерські та новітні організаційні рішення і цей процес повинен носити безперервний характер [28, С. 419]. Для реалізації цих рішень відділу кадрів організації потрібно переосмислити свою діяльність та продемонструвати нові кадрові компетенції. У дослідженні щодо глобальних викликів керівникам організацій саме проблеми з людським капіталом були визнані проблемою номер один [29].

Кадрові питання дедалі частіше стають частиною оцінки фірми зовнішніми інвесторами. За результатами досліджень приблизно одна третина питань, які обговорюються на рівні правління організації, пов’язані з персоналом (наприклад, планування рекрутингу, підбір персоналу за певними компетенціями, пошук талантів, винагорода керівників, управління персоналом, реалізація стратегії, етика та культура працівників) [30]. Водночас, на думку науковців, існуючі теоретичні та методологічні підходи до управління персоналом організацій знаходяться в стадії формування, не відображають повністю управлінські особливості, креативну активність, талант персоналу, стратегію та конкурентні переваги організацій. Комплексні технології та прикладні підходи щодо системного, креативного управління співробітниками та їх активністю на всіх рівнях управління організацією, як соціально-економічною системою, недостатньо розроблені [31].

За результатами опитування компанії Marsh McLennan у 2022-2023 році пріоритети керівництва організацій зосереджені на необхідності змін в менеджменті персоналу [32]. Більшість організацій у світі спрямовують свої зусилля на удосконаленні зв'язку, релевантності рішень, партнерстві з працівниками, підвищенні їх добробуту, створенні можливостей для працевлаштування та розвитку, а також використовують сучасні HR концепції для стимулювання трансформаційних змін [33, С. 249]. Більшість керівників відділу кадрів визнають, що навіть в умовах соціально-політичної та економічної невизначеності ці пріоритети мають залишатися головними для процвітання організацій і та працівників. 10 найкращих результатів відповідей керівництва компанії з різних країн світу на запитання «Враховуючи економічний клімат, куди ви збираєтеся інвестувати у 2023 році?» наведені в таблиці 2 [32].

Наведені у табл. 2 дані дозволяють стверджувати, що зусилля більшості організацій як у світі, так і в Європі зосереджені на п'яти ключових напрямках щодо удосконалення управління персоналом: переналаштування діяльності на відповідність вимогам зацікавлених сторін; розвиток адаптаційних процесів і можливостей співробітників; з'ясування того, як працювати в партнерстві та боротися з нерівністю; досягнення результатів для психологічного здоров'я та загального добробуту працівників, стимулювання працевлаштування та використання людського капіталу для загальних цілей організації [32]. Водночас, такі вимоги збільшують складність роботи менеджерів з персоналу через підвищені очікування керівництва компанії, її власників та інвесторів.

Професіонали з управління персоналом перебувають під більш пильною увагою, ніж будь-коли, щоб реагувати на внутрішні та зовнішні вимоги, оскільки їхня роль стає дедалі помітнішою. У міру того як спеціалісти з управління персоналом переходитимуть від адміністративної політики, кадрових питань та функцій до бізнес-результатів, вони матимуть більше реальних можливостей для впливу на працівників та ефективність організацій в цілому.

Таблиця 2 - Глобальні тренди управління персоналом у 2022-2023 рр.

	Глобальна економіка	Європейська економіка
Підвищення досвіду співробітників	1	1
Удосконалення стратегічного планування робочої сили	2	2
Розробка процесів пошуку талантів на основі навичок	3	5
Переосмислення методів оплати праці	4	3
Удосконалення загальної політики винагороди працівників	5	6
Інвестиції в перекваліфікації та підвищення кваліфікації	6	4
Забезпечення благополуччя та психологічного клімату працівників	7	7
Удосконалення системи менеджменту персоналу	8	9
Переосмислення HR-брендингу	9	8
Забезпечити представлення різноманітних груп працівників (інклюзія)	10	-
Дотримання цілей ESG (англ. environmental, social, governance – довкілля, соціальна сфера, корпоративне управління)	-	10

Джерело: Сформовано автором на основі [32]

Оскільки роль і функція HR продовжують змінюватися, перспективи ділового світу в цій галузі повинні розвиватися разом з ними. Щоб задовольнити нові можливості в сфері управління персоналом, багато минулих підходів до управління персоналом повинні адаптуватися до сучасних реалій (див. табл. 3).

Отже, управління людськими ресурсами постійно розвивається та поступово стає вагомою, а іноді вирішальною частиною будь-якого бізнесу, оскільки головним чином відповідає за набір і утримання талантів, які дозволяють організації досягати цілей і розвиватися.

Спеціалісти з людських ресурсів більше не є просто працівниками адміністративного відділу, вони узгоджують рішення щодо управління персоналом та найму з бізнес-цілями організації [32].

Таблиця 3 - Історичні підходи та сучасні реалії менеджменту персоналу

Історичні підходи	Сучасні реалії
Фахівці з персоналу займаються кадровими менеджментом, тому що їм подобається робота з людьми	Менеджмент персоналу – це не просто робота з людьми, а й розуміння та вирішення проблем, пов’язаних з персоналом в організаціях. Насправді робота відділу кадрів часто вимагає жорсткого підходу до вибору працівників, щоб забезпечити результати бізнесу
Фахівці з персоналу рідко використовують статистичні та аналітичні дані	Менеджери з персоналу завжди покладаються на дані, сучасний менеджер більш ніж будь-коли керує прийняттям рішень на основі прогнозної аналітики
Фахівці з персоналу прагнуть буди частиною команди організації, де приймаються бізнес-рішення	Фахівці з кадрів є вагомою та невід’ємною складовою топ-менеджменту організацій, яка відповідає за управлінські рішення, завдання полягає в тому, щоб не втратити цей вплив
Клієнтами відділу кадрів є співробітники компанії.	Відділ кадрів допомагає як співробітникам організації, так і зовнішнім клієнтам.
Показники успіху відділу роботи з персоналом визначаються виключно із застосування практики, пов’язаної з HR (наприклад, підбір персоналу, навчання, винагорода, звільнення тощо).	HR – це досягнення бізнес-результатів організації, тому система показників ефективності HR – це система результативних показників бізнесу в цілому.
HR відповідає за талант, лідерство та здібності організації.	Лінійні керівники є основними «власниками» таланту, лідерства та культури працівників; фахівці з персоналу – це архітектори, які розробляють схеми, креслення для розвитку талантів та обґрунтовують вибір.
Основна роль відділу кадрів полягає в тому, щоб організація відповідала законам і нормам.	Хороші менеджери з персоналу допомагають організації приймати правильні бізнес-рішення, які відповідають цілям організації та мінімізують ризики.

Джерело: Сформовано автором на основі [30; 32]

Маючи можливість оцінки працівників компанії ззовні, фахівці з управління персоналом пропонують унікальну інформацію, ідеї та рекомендації для забезпечення конкурентної переваги.

Під час офіційних і неформальних ділових обговорень кожна група співробітників організації надає унікальну інформацію для досягнення бізнес-результатів: фінанси – про економічні результати з інформацією про доходи, витрати та фінансові результати; маркетинг обговорює клієнтів із рекомендаціями щодо зосередження на ключових клієнтах, їх реакцію та зв’язки з клієнтами; відділ постачання дає рекомендації щодо якості і ланцюга поставок. Коли менеджери з персоналу є повноцінними партнерами в цих обговореннях стратегії організації, вони можуть надати розуміння, інформацію та рекомендації щодо працівників (фахівці, робоча сила, людський капітал), здібностей (культура, процеси, ключові фактори успіху, системи) та лідерства.

Менеджмент організацій може використовувати різні групові форми соціальної взаємодії для досягнення корпоративних цілей. Наприклад, створення проектних груп або робочих команд може сприяти розв'язанню складних завдань і вирішенню проблем. Однак, це також вимагає управління груповою динамікою та врахування поведінкових особливостей учасників.

Поведінкові моделі взаємодії працівників та менеджменту можуть впливати на організаційні результати. Наприклад, коли працівники виявляють співпрацю, взаємодію та приймають рішення як частина групи, це може позитивно позначитися на продуктивності та інноваціях. З іншого боку, конфлікти та недоліки в комунікації можуть завдати шкоди результатам організації.

З урахуванням сутності та ключових ознак економічної поведінки працівників науковцями сформульовано поняття «поведінкова модель суб’єктів ринку праці», під яким розуміють «….сукупність дій, індивідуальний тип реакції на зовнішні та внутрішні подразники соціально-економічного змісту, що в сукупності формують спосіб життя та впливають на вибір статусу в сфері зайнятості, її характер та інші ознаки (економічна активність/неактивність, повна/часткова зайнятість, підприємець/найманий працівник, інтенсивність економічної активності, вибір сфери та змісту діяльності, вибір певного напряму освіти» [34, С. 13-14]. Сучасні теоретичні та прикладні підходи щодо дослідження поведінкових моделей дозволили виокремити поведінкові моделі на рівнях працівника, роботодавця, безробітного, непрацюючого, самозайнятого та моделі зайнятого у домашньому господарстві. Такий підхід науковців дозволяє узагальнити, що проектні групи працівників, які сформовані менеджментом організацій на основі поведінкових моделей, існують у багатьох різновидах, що

 ISBN 978-3-98924-048-3

виникають на різних підставах і за різними ознаками. Всі ці аспекти вимагають уважного управління та аналізу соціальної взаємодії в організаціях. Сучасні організації часто розвивають стратегії управління персоналом та комунікації, щоб оптимізувати цей вплив на досягнення корпоративних цілей і забезпечити сприятливий робочий клімат.

Отже, виклики щодо відповідності системи управління персоналом стратегічним цілям, особливостям діяльності організацій, зовнішнім факторам залишаються не відпрацьовані та неузгоджені. Проблематичним на рівні організацій залишається питання освіти, професійного навчання персоналу, його активності, креативності, адаптації, психологічних аспектів роботи з талановитими працівниками. Тоді як управлінські підходи до вирішення даної проблеми в організаціях у сучасних дослідженнях недостатньо вивчені.

5.4. Вплив поведінкової економіки на управління персоналом організацій

Дослідження Deloitte, яке покликане допомогти організаціям переосмислити HR за умов поведінкової економіки доводить, що практика управління персоналом часто базуються на застарілих ідеях людської психології та організаційного дизайну. Коли справа доходить до прийняття рішень про найм, мотивацію працівників, допомогу їм робити кращий вибір, поведінкові ідеї та практики, що ґрунтуються на фактах, можуть стати рушійною силою кадрових стратегій нового покоління [35].

Поведінкова економіка базується на принципах, які визначають її сутність та є корисними для врахування сучасними фахівцями та прийняття управлінських рішень різного рівня складності. Наприклад, дослідники теоретичних основ поведінкової економіки до таких принципів відносять (див. рис. 1.):

Досліджуючи принципи поведінкової економіки особливу увагу звертають на окремі аспекти прояву цих принципів на практиці. Зокрема, на думку

Поведінка інших людей має значення: люди роблять багато речей, спостерігаючи за іншими та копіюючи; людей заохочують продовжувати щось робити, коли вони відчувають, що інші люди схвалюють їхню поведінку.	Звички важливі: люди роблять багато речей, не замислюючись про це. Ці звички важко змінити – хоча люди й хочуть змінити свою поведінку, це для них нелегко.	Люди мотивовані «робити правильні речі»: бувають випадки, коли гроші демотивують, оскільки вони підривають внутрішню мотивацію людей.
Самоочікування людей впливають на їхню поведінку: вони хочуть, щоб їхні дії відповідали їхнім цінностям і зобов’язанням.	Люди не схильні до втрат і тримаються за те, що вважають «своїм».	Люди погано вміють знаходити баланс під час прийняття рішень: надають надмірної ваги нещодавнім подіям і надто мало - минулим; не можуть добре розрахувати ймовірності і занадто багато турбуються про малоймовірні події; і на них сильно впливає те, як їм подається проблема/інформація.
Люди повинні відчувати себе залученими та ефективними, щоб внести зміни: просто надати людям стимули та інформацію не завжди достатньо.	Фреймінг – це принцип того, як щось представляється людині, це когнітивне упередження, оскільки результат може бути визначений на основі структури того, як щось було представлено	Евристика – люди схильні приймати рішення, використовуючи розумові скорочення або емпіричні правила, які значно прискорюють процес прийняття рішень, а не використовуючи довгі, раціональні, оптимальні міркування.

Рис. 1 - Принципи поведінки людей згідно з концепцією поведінкової економіки

Джерело: Сформовано автором на основі [5; 12; 14; 36]

науковців люди намагаються вибрати найкращий варіант серед можливих, але іноді їм це не вдається. Іншими словами, люди намагаються зробити оптимальний вибір (оскільки вони за своєю сутністю є оптимізаторами), але іноді припускаються помилок [5].

Важливо підкреслити, що ці помилки людей частково передбачувані, і це потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Одним із ключових пояснювальних факторів є досвід і підготовка: досвідчені люди, які приймають рішення, як правило, роблять кращий вибір, ніж недосвідчені.

Принципи поведінкової економіки передбачають, що людей частково хвилює те, як їхні обставини співвідносяться з «контрольними точками». Наприклад, такою точкою відліку може бути сума грошей, яку людина очікує отримати як компенсацію від організації за свої знання, вміння, особливі досягнення у роботі, тощо. Має значення чи людина втрачає або отримує відносно своєї «контрольної точки», оскільки втрати набувають набагато більшої ваги, ніж надходження. Такий підхід в поведінковій економіці називається «неприйняттям втрат» [36]. На практиці люди страждають від втрати приблизно вдвічі більше, ніж вони отримують користь від надходження рівної абсолютної величини, і такі аспекти потрібна враховувати при прийнятті рішення щодо управління персоналом. Ці явища мають наслідки для менеджменту організації, адже працівники схильні отримувати меншу винагороду через побоювання втратити заробітну плату або інші відшкодування. Такий маніпулятивний підхід використовують організації для заохочення працівників до підвищення продуктивності [37].

Наступний принцип, який характеризує поведінкову економіку, це наявність самоконтролю проблем. У традиційній економічній моделі цього підходу немає, тобто розрив між намірами людини та її діями відсутній. Навпаки, у моделі поведінкової економіки люди планують багато працювати (продовжувати навчатися, вдосконалюватися, відкладати на пенсію, або припинити робити покупки на свою кредитну картку тощо) і потім відмовитися в останній момент [5].

На робочому місці організації принцип самоконтролю проблем може спричиняти відкладення запланованих робочих завдань, невиконання або ж несвоєчасне виконання розпоряджень, зниження продуктивності праці або її результативності, неправильний розподіл робочого часу тощо. В системі управління персоналом потрібно враховувати, що принцип самоконтролю проблем означає необхідність не лише правильно сформувати завдання для працівника, але й контролювати його виконання з певною періодичністю.

Наступний концептуальний принцип поведінкової економіки передбачає врахування соціальних аспектів. Тобто, працівники, перш за все, здебільшого дбають про власні матеріальні винагороди, але водночас вагомими для них є дії, наміри та переваги для інших люди, навіть тих, які не є членами родини чи працівниками організації. Ці «соціальні переваги» мають багато систематичних форм, особливо відображають негативну взаємність, неприйняття відставання та соціальний тиск. Такі прояви соціальної переваги реагують на стимули на робочому місці, як і всі інші економічні рішення, що приймають працівники самостійно, або ж організація приймає для них. Поведінкова економіка допомагає у вирішенні питання в царині соціальних уподобань працівників, дозволяє розвивати глибше розуміння соціальних переваг та традиційної моделі економіки.

Вагомим принципом поведінкової економіки, який необхідно враховувати в управлінні організацією та трудовими ресурсами, є те, що багато психологічних факторів мають вирішальне значення навіть в умовах ринкової економіки. Якщо незначна кількість фахівців будь-якого рівня, які залучені до виконання певних завдань або прийняття рішень, будуть мати суттєві поведінкові упередження, їхні переконання будуть стримувати від помилкових або нераціональних дій. Однак якщо упереджені фахівці складають значну частину загальної кількості працівників, залучених до певного процесу, їхні переконання матимуть значення і можуть мати негативний вплив. Прикладами такого підходу є «феномени бульбашки», які періодично виникають у певних частинах ринку. До таких випадків поведінкового феномену, який мав глибокий вплив на ринки, можна віднести «бульбашку житла» в США, яка досягла піку у 2006 році. Коли ця бульбашка на ринку житла лопнула, світова економіка пережила тривалий і глибокий спад і багато найбільших банків світу збанкрутували [5].

Вагомою особливістю поведінкової економіки є використання принципу патерналізму. Безруков С.І., розглядаючи патерналізм в контексті концепції поведінкової економіки, зауважує, що це процес втручання в життєві інтереси людини проти її волі третіми особами (як то держава, організація, сім’я тощо) за умови того факту, що таке втручання позитивно впливає на стан людини та запобігає вчинення особою шкоди самій собі [20, С. 177]. Особі самостійно складно визначити, в чому полягають її справжні інтереси, тому в поведінковій економіці рішення приймають замість особи, але з врахуванням її інтересів. Хоча патерналізм спрямований на користь індивіда, він все ж обмежує свободу людини. Провести межу та знайти баланс між інтересами третіх осіб та інтересами людини дуже складно. Теоретично обмеження вибору людей спрямоване на їх захист від поведінкових упереджень, але на практиці жорсткий патерналізм має неоднозначну історію і супроводжується непопулярними рішеннями як на рівні держави, так і на рівні організації. Принципи поведінкової економіки базуються на тому, що якщо управління людськими ресурсами має добрі наміри та здійснюється професійно з урахуванням інтересів працівників, то така патерналістська політика організації може бути корисною.

Застосування принципів поведінкової економіки на рівні організації має певні обмеження та іноді критикується прихильниками класичної економіки. Підстав для критики багато, наприклад, урядовці або керівництво організації схильні до тих самих помилок, що й усі інші люди, зокрема, їм теж властива надмірна самовпевненість. Варто зазначити, що в економічній теорії стандартний підхід був критичним щодо різних форм патерналізму й це насамперед пов’язано передусім з концептуальними засадами традиційної економічної теорії та моделлю раціонального вибору, яка розглядалася нами вище. Водночас, коли людина (споживач, працівник, чи клієнт) завжди «має рацію», ми припускаємо, що вона діє правильно, раціонально. Але таким чином відпадає потреба у покращенні, вдосконаленні, оскільки обставини, які склалися у певний момент часу, задовольняють всіх і зайві зусилля не потрібні [11; 20]. Саме в цьому випадку поведінкова економіка трактує, що раціональність особистості в процесі прийняття будь-яких рішень була значно перебільшена класичним економічним підходом [38, С. 252]. Окрім того, необхідно враховувати, що основними причинами неприйняття процесу впровадження управлінських інновацій є суперечливість цілей, мотивів, інтересів учасників інноваційного процесу [39, С. 97].

Зважаючи на такі міркування, поведінкові економісти зацікавлені в обережному розширенні масштабів практичного застосування принципів поведінкової економки, зокрема патерналістської політики. Окрім того, застосування принципів поведінкової економіки «з нуля» є невиправданим кроком організації. Існуюча практика, яка вже склалася в компанії, відносини в колективі, його переваги та недоліки – саме все це є основою, яку потрібно враховувати. За дослідженнями аналітиків myHRfuture, організації, які успішно застосовують попередній досвід знаходяться у набагато сильнішій позиції, адже це дає можливість ідентифікувати зміни, бачити успіх, відчути актуальність нового досвіду для управління персоналом [40].

На практиці можна зустріти багато прикладів успішного патерналізму (наприклад, соціальне страхування працівників, пенсійне та медичне забезпечення), а також патерналізму, який був непопулярним (зокрема, заборона певних напоїв, тютюнопаління, податки, штрафи тощо).

Зауважимо, що останнє десятиліття рекомендації щодо політики поведінки та управління персоналом схилилися до підштовхування, порад або сприяння певній корисній поведінці працівників, не позбавляючи їх варіантів або свободи вибору. Поведінковим економістам подобаються такі інтервенції, а на рівні управління персоналом можуть бути корисні, оскільки вони вимірювані, недорогі, дуже успішні для зміни поведінки людей, а також збереження їх свободи, надання впевненості в тому, що організації про них піклуються.

Отже, сфера поведінкової економіки, яка зосереджена на психологічних, емоційних, культурних, соціальних і когнітивних факторах, які зазвичай не враховуються в традиційних моделях економіки та інших наук, досліджує більш «людські» елементи, що стоять за прийняттям рішень і поведінкою. Саме поведінкова економіка, як поєднання економіки та психології, показує, що насправді люди непередбачувані, ірраціональні, упереджені, їхні рішення керуються бажаннями, почуттями та страхами. Все це може здатися не новиною, але це може бути великою проблемою, якщо застосовувати його в різних контекстах на практиці.

У більш широкому сенсі поведінкова економіка може значно допомогти організації не лише впливати на те, як люди вирішують витрачати гроші на продукти та послуги, але також може поширюватися на робоче місце та впливати на те, як власні співробітники поводяться та приймають рішення під час роботи. Підсумовуючи розглянуте вище, зазначимо, що поведінкова економіка на рівні управління персоналом впливає у двох напрямках: прийняття рішень персоналом організації та прийняття рішень щодо управління персоналом організації (див. рис. 2).

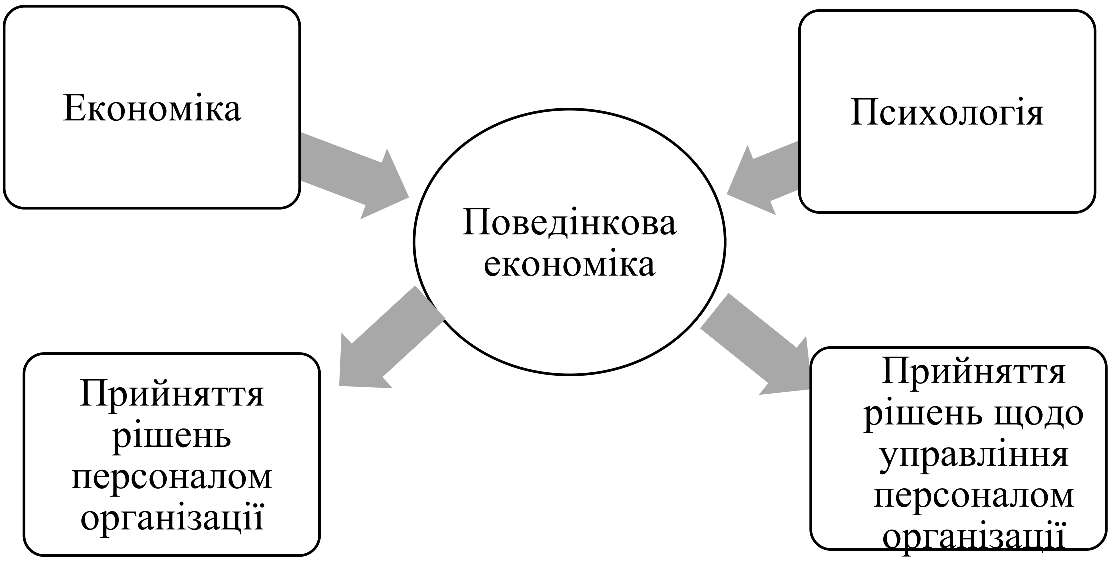


Рис. 2 - Поведінкова економіка в управлінні персоналом

Джерело: Сформовано автором самостійно

На думку директора з досліджень і етики Інституту менеджменту Голдсмітс Лондонського університету великі зміни щодо управління поведінкою персоналу та кадрової аналітики полягають у зосередженні більшої уваги на деяких психологічних атрибутах, необхідних для продуктивності як працівників, так й організацій [40]. Звична практика, коли організації набирали кадри на основі сукупності певних вимог (необхідних знань, навичок, умінь і психологічних якостей), а потім забували про це, і ця інформація не була інтегрована в плани розвитку людей після найму. Саме питання розвитку цих людей в організаціях актуалізується через застосування концептуальних основ поведінкової економіки, коли відбувається поступальний рух до ефективно сформованих команд та гнучкого робочого середовища.

Поведінкова економіка є надзвичайно важливою концепцією для застосування в управлінні персоналом. Окрім адміністративної вона дозволяє охопити стратегічну мету, яка є складовою роботи відділу кадрів – допомогти працівникам працювати якнайкраще, таким чином виконуючи загальну місію діяльності організації [41]. Практична реалізація концептуальних основ поведінкової економіки на рівні менеджменту включає широкий спектр заходів:

– допомога фахівцям розробляти стратегію та приймати найкращі рішення щодо найму працівників;

– допомога працівникам навчатися та розвиватися;

– допомога працівникам відчути себе залученими до роботи та спільної мети організації;

– надавати та отримувати компенсацію (винагороду) за виконану роботу;

– сприяння працівникам у здоровому способі життя, роботи та підтримці здоров’я;

– створення/підтримка організаційної культури, яка найбільше сприяє успіху для всіх працівників тощо.

HR-менеджери вирішують ці цілі кількома способами, включаючи розробку програми, формування політики, комунікації, навчання, тренінги, планування заходів, управління змінами та багато іншого. Серед компаній опитаних фахівцями Лондонського університету, 42% заявили, що вони використовують підходи поведінкової економіки базуючись на даних та аналітику працівників, 90% компаній були впевнені, що така робота приносить користь бізнесу [40].

Отже, коли рішення щодо управління персоналом ґрунтуються на фактах, які враховують поведінку людей, компанії можуть досягти успіхів:

1. Розвиток лідерства. Даючи керівникам та бізнес-лідерам чітке уявлення про те, як люди реагують на ситуації базуючись на поведінковій економіці, можна покращити лідерські якості працівників. Такий тип лідерства сприяє інноваціям і може покращити загальну організаційну культуру.

 ISBN 978-3-98924-048-3

2. Залучення співробітників. Працівникам потрібне відчуття причетності до загального успіху, тому організації створюють корпоративну культуру зі спільними цілями, які формують «прихильність» співробітників.

3. Командоутворення. Організації можуть розробляти програми, які будуються на різноманітності та інклюзії для кращого функціонування відділів, розуміючи потребу в соціальному прийнятті, приналежності та психологічній підтримці.

4. Складання графіків роботи та зустрічей. Оскільки більшість людей можуть ефективно зосередитися лише на 20 хвилин, створення графіків роботи та зустрічей, які передбачають перерви та зміни напрямків обговорень, підвищить продуктивність працівників та ефективність ділових спілкувань.

5. Програми розвитку кар'єри. Розуміючи, що оскільки більшість людей віддають перевагу контролю та вибору, фахівець з кадрів може розробити самовмотивовані програми та запропонувати різні шляхи розвитку особистої кар’єри.

У всіх цих випадках впровадження принципів поведінкової економіки через спонукання працівників може завершитися як успіхом, так і невдачею.

Поведінкова економіка чітко демонструє, що люди насправді не дуже раціональні чи об’єктивні у прийнятті рішень або поведінці, як передбачалося раніше, також вона показує, що люди дуже передбачувані. Цей факт дозволяє організаціям різними способами застосовувати різноманітні концепції поведінкової економіки, в тому числі й на робочому місці. Хоча існує широкий спектр концепцій у сфері поведінкової економіки, науковці вважають декілька з них найбільш практичними, які будуть особливо корисними для керівників відділу кадрів, зацікавлених у позитивному впливі на прийняття рішень і поведінку працівників. Зупинимося детальніше на тих аспектах та проявах, які має поведінкова економіка в управлінні персоналом організації.

Неприйняття втрат. Мозок людини використовує певні ярлики для адаптації та прийняття рішень у складному середовищі. Одним з таких понять у поведінковій економіці є «відмова від втрат». Неприйняття втрат означає той

 ISBN 978-3-98924-048-3

факт, що люди зазвичай більше працюють, щоб уникнути втрат, ніж щоб отримати вигоду. Дослідження показують, що люди вдвічі більше мотивовані уникнути втрат, ніж отримати вигоду, наприклад, не втратити 100 доларів удвічі більше мотивує, ніж потенційно отримати 100 доларів. З точки зору управління персоналом, неприйняття втрат можна використовувати, щоб визначити, як співробітники дивляться на ситуації та приймають рішення на робочому місці. Наприклад, компанія може використати цей підхід, щоб заохотити працівників пройти біометричний скринінг та оцінку ризику для здоров’я, що в кінцевому підсумку призведе до позитивного ефекту для організації. Замість того, щоб інформувати працівників про те, що вони отримають премію за оцінку ризику для здоров’я, організація може застосувати штраф за його непроходження. Потенційна втрата коштів спонукатиме працівників виконати вимоги організації [42].

Схожий підхід можна застосувати до розвитку лідерства в організації за умов застосування концепції поведінкової економіки. Для кадрового спеціаліста, який намагається залучити працівників до участі у програмі розвитку лідерства, це може бути надзвичайно важливо. На практиці можна застосувати стимулювання внутрішньої мотивації до участі у програмі. Тобто в даному випадку виправданою буде пропозиція, що всі підвищення та просування по службі, які працівники можуть отримати, будуть пов’язані розвитком лідерства. І навпаки, якщо працівник не пройде таке навчання, він втратить всі ймовірні просування по службі. Одне з цих двох тверджень для працівника буде більш мотивуючим ніж інше, хоча вони пояснюють однакове явище.

Інший приклад управління персоналом організації є застосування впливу *«режиму за замовчуванням»*, тобто того, що відбувається, коли людина нічого не робить. Це надзвичайно потужний інструмент кадрової роботи, і рішення прийняти чи відмовитися від участі в будь-якій програмі може мати величезні наслідки для працівника. Оскільки людський мозок любить використовувати прості, короткі шляхи та економити енергію, люди природним чином застосовують «режим за замовчуванням» коли приймають рішення та демонструють певну поведінку.

Режими впливу за замовчуванням – це попередньо встановлені організацією (або відділом менеджменту персоналу) варіанти дій, які існують, якщо особа, яка приймає рішення, не зробила іншого вибору. На робочому місці ця базова концепція поведінкової економіки може прийняти форму вимоги до працівників брати участь у певній програмі компанії, якщо вони не зробили вибору не брати участь [42]. Працівниками відділу кадрів такий режим зазвичай називають автоматичною реєстрацією. Через те, що люди вважають за краще працювати в режимі за замовчуванням, це, ймовірно, призведе до позитивного результату, адже працівники залучені до певної діяльності організації (персональні пенсійні заощадження, обов’язкові тренінги, навчання) автоматично. Стандартні режими за замовчуванням також можна використовувати для навчання та розвитку співробітників. Досить часто добровільна участь у певних заходах з навчання та розвитку може бути тягарем для працівників, однак встановлення програм навчання та розвитку як видів діяльності, від яких потрібно відмовитися, може призвести до збільшення участі працівників і, зрештою, принесе користь як працівникам, так і організації [43].

Соціальний вплив. Для людей прагнення узгодити себе з соціальними нормами та поведінкою є надзвичайно потужним стимулом, тому на базовому психологічному рівні люди інстинктивно спонукаються до відповідності різною мірою. Соціальний тиск і вплив оточуючих можуть бути ефективним інструментом для мотивації позитивної поведінки працівників організації. Для цілей управління персоналом позитивний соціальний вплив, безумовно, можна застосувати на робочому місці [42]. Якщо працівник усвідомлює, що певна дія є тенденцією або популярною поведінкою серед його колег, він, швидше за все, наслідуватиме цю тенденцію або сам буде брати участь у такій поведінці. Наприклад, якщо вивчення іноземної мови, фінансова грамотність, відвідування спортзалу іншими працівниками або припинення куріння, пропагується в організації, тоді працівник також братиме участь, як і його колеги. Відділи кадрів, які повідомляють співробітникам про успіхи своїх колег у подібних ситуаціях, можуть досягти позитивних результатів у різних сферах.

Приклади впливу поведінкової економіки на кадри організації включають також теорію навчання дорослих, яка розглядає, що насправді спонукає дорослих до навчання, а також розрізнення між оцінюванням розвитку та оцінюванням, яке визнає, що спосіб обміну даними має величезний вплив на те, як люди інтерпретують результати оцінювання.

Потенціал використання поведінкової економіки для покращення роботи організацій і робочих місць дуже широкий і різноманітний (див. рис. 3).

Поведінкова економіка

- Використання принципів поведінкової економіки може вплинути на успіх організації різними способами, від культури менеджменту до розвитку особистостей
- HR має ідеальну основу для використання поведінкової економіки в організації
- Доброзичливе переконання (спонукання працівників робити те, що добре для них і організації) багато компаній вважає етичною діловою практикою
- Працівники повинні вірити та відчувати, що роботодавець дбає про їхні інтереси
- Поведінка працівників має тенденцію змінюватися керованим, передбачуваним шляхом
- Звички людей впливають на поведінку більше, ніж свідомий вибір чи мотивація
- Люди схильні робити когнітивні помилки передбачуваним чином
- Щоб підтримувати зміни, працівникам потрібна мотивація (внутрішня та зовнішня) та здібності (навички та середовище); роботодавці можуть допомогти в кожному з них
- Зовнішні винагороди є гіршими ніж внутрішня мотивація
- Правильний вибір рішення повинен бути легким вибором

Рис. 3 - Принципи поведінки людей згідно з концепцією поведінкової економіки

Джерело: Сформовано автором на основі [2; 4; 17]

Отже, процес управління персоналом починаючи від найму працівників до навчання та винагороди людей, продумана розробка способів прийняття рішень може мати великий вплив на працівників та в кінцевому підсумку ефективність організації. За допомогою підходів поведінкової економіки можна суттєво вплинути на роботу людини та допомогти їй зробити вибір, який буде корисним як для неї самої так й організації.

5.5. Практичне застосування концепції поведінкової економіки у діяльності організацій

Результати дослідження, проведеного фахівцями-аналітиками компанії Deloitte, дозволяють по-новому поглянути на управління персоналом, що базується на двох ключових положеннях [35].

По-перше: *практика, політика та програми кадрової роботи мають бути розроблені таким чином, щоб відображати наше найкраще розуміння людської психології.* Ця проста ідея має величезне значення завдяки революції людської психології та поведінки, яку Даніель Канеман і його співробітники та послідовники здійснили протягом останніх чотирьох десятиліть. Ця робота фундаментально кинула виклик і змінила практично кожну сферу поведінки людини, включаючи поведінкову економіку та фінанси, маркетинг, тому управління персоналом та HR мають бути наступними.

По-друге: *практика управління персоналом, як і всі бізнес-програми, має бути перевірена та випробувана (протестована).* Хоча основні висновки когнітивної психології та поведінкової економіки добре перевірені, практична ефективність конкретних застосувань варіюється від контексту до контексту. Практика, яка підходить для онлайн-магазину, наприклад, може бути неефективною в рекламному агентстві. Тож, коли це можливо, дослідникам потрібно перевіряти нові ідеї в польових умовах, використовуючи те, що називають рандомізованими контрольованими дослідженнями (A/B-тестуванням). Це дає змогу відділам кадрів дізнатися, що працює, а що ні, та кількісно оцінити створювану економічну цінність [35].

Розглянемо декілька прикладів застосування концепції поведінкової економіки у діяльності організацій.

Google. Під час прийняття рішень Google використовує підхід, заснований на доказах, який називається «персональна операція». Вони зробили це, створивши аналітичну лабораторію People Innovation Lab (PiLab) і провівши нові дослідження, щоб скласти правильні гіпотези та висновки, які збагатили практику Google з управління людськими ресурсами. Організація удосконалила багато кадрових аспектів завдяки продуктам, які сприяли розвитку лідерства, ефективній командній роботі, добробуту співробітників, психологічному клімату, адаптації та багато іншого [40]. Для підтримки внутрішніх аналітичних проектів персоналу члени їхньої команди зазвичай переглядають відповідну сукупність наукових доказів, щоб сформулювати правильні гіпотези впливу на працівників Google і виміряти найважливіші фактори за допомогою спеціальних шкал оцінювання. Результати досліджень PiLab впроваджені у вигляді відомих проектів ефективного менеджменту (проект Oxygen), ефективних команд (проект Aristotle) тощо [43]. Команда Google спільно з Єльським центром аналізу клієнтів досліджували, як поведінкова економіка може покращити вибір працівників. Щоб керувати цими втручаннями, аналітики Google об’єднали розрізнені результати біхевіористської науки в просту структуру, *чотири P* зміни поведінки працівників [45]:

Процес (Process);

Переконання (Persuasion);

Можливості (Possibilities);

Особистість (Person).

Розроблена структура допомогла Google структурувати портфоліо поведінкових стратегій, щоб зробити управління людськими ресурсами ефективнішим.

Схожий підхід в управлінні персоналом застосувала компанія *Capital One*. Замість того щоб розробити модель лідерства на основі свого досвіду, інтуїції та думок, команда відділу кадрів переглянула наукові докази того, як поведінка працівників пов’язана з ефективністю лідерства. Фахівці визначили 13 моделей поведінки, а потім дослідили свою власну організацію, щоб побачити пріоритети та визначити, яка з моделей є найважливішою у їхніх конкретних умовах. Потім вони включили ці висновки в програму розвитку лідерства, яку зараз розгортають для менеджерів. Capital One підвищила ефективність лідерства для своїх співробітників, оцінивши наукові докази того, яка поведінкова економіка впливає на управління персоналом [40; 44].

Важливим та переконливим прикладом успіху та своєрідної революції в управлінні персоналом є підхід компанії *Netflix*. Система менеджменту, яка формувалася більше 10-ти років, привела компанію до суттєвого покращення фінансових результатів, адже лише протягом 2013 року акції Netflix зросли більш ніж утричі. Компанія успішно застосовує теорію та практику поведінкової економіки не лише стосовно споживачів, але й для ефективного управління персоналом. Фахівці вважають звіт, який сформувала та оприлюднила компанія для загального використання, одним із найважливіших документів, які будь-коли виходили з Кремнієвої долини. У мережі Internet його переглянули понад 5 мільйонів разів [46].

Команда талантів (Talent Team) у Netflix відповідає за пошук, залучення та розвиток команди Netflix, яка складається з кваліфікованих працівників. До цієї команди входять відділ підбору персоналу, служба обслуговування співробітників і відділ кадрів. Метою команди є створити дивовижний досвід для членів команди Netflix, створюючи міцні партнерські стосунки, які глибоко вкорінені в бізнесі, підтримувати культурні цінності. Команда ідентифікує себе рівноправними партнерами системи управління компанії, яка формує, підтримує, дбає про ефективне, інклюзивне та різноманітне середовище компанії.

Деякі ідеї управління персоналом, які запропонували в компанії Netflix, вважалися неймовірними та неефективними, але лише до тих пір, поки інші компанії не почали їх використовувати. Наприклад, ідея, згідно з якою працівники повинні мати можливість брати будь-коли та будь-яку відпустку, яку вони вважають за потрібну. У Netflix члени Команди талантів роблять усе можливе, щоб шукати кандидатів, які поділяють цінності, з якими асоціюється організація, і не сприймають на 100 відсотків те, що вказано в резюме чи заявці на роботу. Ця практика, якою б простою вона не здавалася, дуже важлива, особливо в сучасному бізнес-середовищі, орієнтованому на бренди. Netflix твердо вірить у прозорість і комунікацію, базує відносини на довірі, психологічній підтримці, серйозно ставиться до відгуків співробітників тому застосовує власну систему тестування та майже не проводить контрольних заходів [46].

Враховуючи історію та траєкторію розвитку, протягом наступних кількох років розумно очікувати «бум» у сфері управління персоналом з урахуванням впливу поведінкової економіки [47]. Водночас поведінкові індикатори та моделі повинні бути індивідуалізовані під вимоги кожної організації та розвиватися відповідно її до стратегічних напрямків розвитку [48, С. 246].

Висновки

Поведінкова економіка – це галузь розуміння того, чому люди роблять фінансові дії, які можуть бути нераціональними. Змішуючи когнітивні упередження, евристику, обмежену раціональність і поведінку (менталітет) натовпу, люди схильні робити те, що не завжди відповідає їхнім інтересам. Тобто, поведінкова економіка – це наука про психологію, яка пов'язана з процесами прийняття економічних рішень окремими особами та організаціями. Вона спирається як на психологію, так й на економіку, щоб дослідити, чому люди іноді приймають нераціональні рішення, а також чому та як їхня поведінка не відповідає прогнозам економічних моделей. І поведінкова економіка, і психологія мають на увазі схильності, емоції та прийняття рішень людьми. Водночас поведінкова економіка є набагато більш «нішевою галуззю», яка вивчає прийняття фінансових рішень окремою особою, тоді як психологія може охоплювати будь-який аспект людської раціональності. Одним із недоліків поведінкової економіки є те, що її можна використовувати для маніпулювання людьми та їх прийняттям рішень. Хоча люди часто не раціональні, ця ірраціональність може бути передбачуваною.

Фахівці з персоналу – архітектори та дизайнери людських ресурсів і процесів управління – відіграють вирішальну роль у системі менеджменту організацій. Застосовуючи перевірені принципи поведінкової економіки для переосмислення програм управління персоналом, вони можуть зробити їх простішими, ефективнішими, науковішими, економічно ефективнішими і більш «людяними». Для менеджменту персоналу зараз створено умови надзвичайної можливості: підібрати інструменти емпатії, навчені та відточені під час періоду пандемії, і створити новий спосіб партнерства з працівниками, який є більш стійким, стабільним і адаптованим до нових зовнішніх та внутрішніх викликів.

Поведінкова економіка в управлінні персоналом може допомогти зменшити несвідомі упередження в прийнятті рішень, звертаючи увагу на евристики (такі як закріплення, доступність і репрезентативність), розробляючи архітектуру вибору (організовуючи контекст, у якому люди приймають рішення, і дозволяючи їм приймати кращі), і підштовхування співробітників приймати більш відповідні рішення для себе та організації. Водночас зміни у підходах організації щодо управління людськими ресурсами повинні бути засновані на доказах, щоб прийняті рішення базувалися на основі критичного використання найкращих наявних практичних фактів, а не інтуїції чи того, *«що роблять інші успішні організації»*. Для цього доцільно оперувати такими основними джерелами: професійна експертиза; інтереси зацікавлених сторін; організаційні дані; наукові дослідження. Саме поєднання цих складових дає можливість організаціям успішно впроваджувати новітні практики та досягнення, базуючись як на власному професійному досвіді, так й досягненнях та наукових розробках третіх сторін.

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 6 / *CHAPTER 6* [6]
MIGRATION CRISIS IN UKRAINE: SCALE, CHALLENGES, ECONOMIC CONSEQUENCES AND WAYS TO OVERCOME IT UNDER MARTIAL LAW

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-013

Introduction

Migration is a phenomenon that has been observed throughout human history. It describes the transfer of individuals from one location to another, whether domestically or across international borders. Individuals move for various reasons, including job opportunities, political unrest, environmental concerns, or just to be near family. The extensive and expanding canon of research on migration and mobility demonstrates that migration is fundamentally linked to the larger global economic, social, political, and technical changes that are having a significant impact on a wide variety of high-priority policy concerns.

The problem of migration from Ukraine, mainly related to issues of labor migration, which have been relevant in recent decades, has deepened due to the large-scale invasion of the russian federation into Ukraine. This determined the emergence of challenges and certain consequences both for Ukraine and for the economies of the recipient countries.

On the one hand, it can promote variety and cross-cultural interaction and, by bringing in new talent and labor, help the economy thrive of the recipient countries. It can also result in strained resources and societal unrest in the recipient countries. Governments must ensure that migrants are treated fairly and given access to essential services like healthcare and education if they are to properly manage migration. On the other hand, government must also deal with the disputes that drive people to leave their homes and promote development in less developed areas to address the underlying reasons for migration.

Therefore, the main challenge for the government of Ukraine is to reduce the negative impact of migration on the economy of Ukraine and create conditions for the

[6]***Authors:*** *Pozniak Oksana Volodymyrivna, Kisera Tetiana*

return of migrants who left due to the full-scale invasion of russia in Ukraine, since they determine part of the economic potential of Ukraine, which is necessary for the recovery of the country after the end of the war.

6.1. Periodization of population migration

Migration is a complex ussie that requires careful analysis, the first stage of which research, in our opinion, should be periodization. Periodization provides an opportunity, firstly, to determine the main stages of this phenomenon, that is, the periods during which the main migration processes took place. Secondly, to combine the main stages of migration and the factors that determine each of the established stages. This forms the basis for conducting root-cause analysis and cause-and-effect analysis

Based on this approach, Fig. 1 presents the periodization of migration in Ukraine in the period from 2014 to the present, which defines the main stages, the population of Ukraine that immigrated abroad and the factors that caused these processes.

Migration processes, which were caused mainly by labor migration, is a constant trend that characterizes the movement of labor in the global environment. The periods presented in fig. 1 caused by other events. The first wave of migration, which occurred in 2014, is connected with the conflict in the east of Ukraine and the annexation of Crimea by russia. The last wave of migration, which began in 2022, was caused by a full-scale russian invasion, and due to dangerous living conditions, the population was forced to leave Ukraine.

Taking into account the carried out periodization of migration, which is shown in Fig. 1, the main reasons that caused certain waves of migration of Ukrainians abroad were summarized. They are as following:

1) The war in Ukraine triggered the largest displacement crisis on the European continent since World War II, forcing people to flee their homes on a very rapid and massive scale. The main recipient countries that accepted the largest number of

refugees are shown in fig. 2.

Figure 1 – Timelines of migration in Ukraine from 2014 to 2023

(completed by the authors based on [1-3,10])

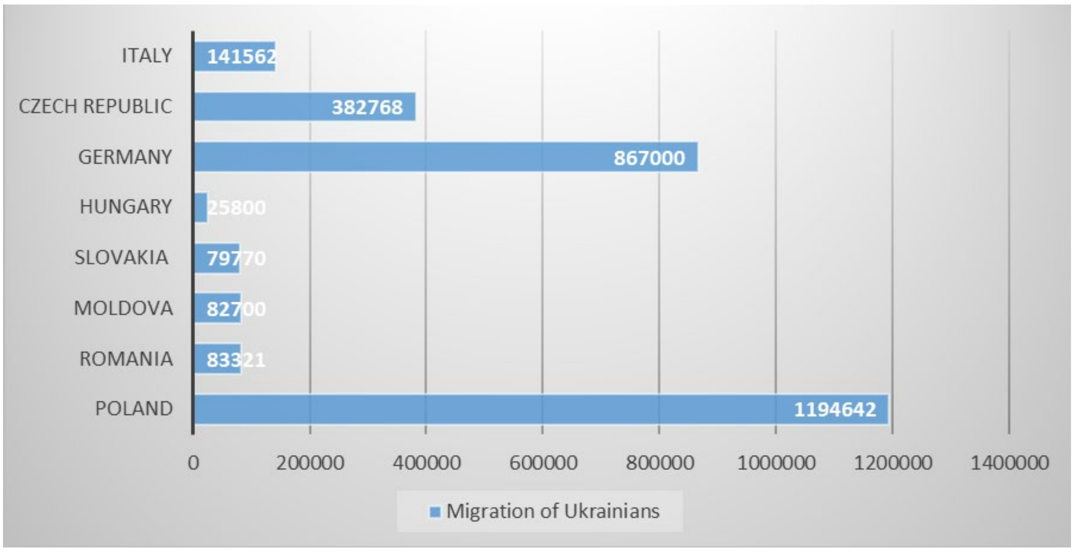


Figure 2 - Countries to which Ukrainians migrate most during the war

(completed by the authors based on[5])

The large-scale invasion prompted the population to migrate both within the country and abroad. Some moved for a short time and have already returned to their permanent place of residence, while for others the question of leaving the country may arise later. Sudden movements of large numbers of people create new challenges and exacerbate existing problems.

According to UN data, as of November 15, 2022, 7.8 million Ukrainians remain abroad due to the war. Of these, approximately 3 million are in russia and Belarus, including those who were forcibly deported. In total, about 4.5 million Ukrainians live in Europe.

However, the number of Ukrainian refugees in the EU has stabilized compared to the first months of the full-scale invasion. In May-September 2022, there was even a tendency for their return. However, in autumn, the situation changed due to intensified Russian terrorist attacks against critical infrastructure.

As of April 4, 2023, we have 8,163,268 registered refugees from Ukraine and 5,027,182 refugees from Ukraine registered for temporary protection or similar national protection schemes in Europe according to UNHCR, Government [5].

The future population of Ukraine has been the subject of a recent study that looked at the possible effects of long-term migration trends and forcible relocation [6]. Using different presumptions on the length of the war, the magnitude of displacement, and the post-war return rates, the researchers created four hypothetical scenarios that are shown in Fig.3. The graph shows five-year estimates starting from 2022. The first projection interval from 2022 to 2027 already includes a high number of refugees that have returned to Ukraine. The shaded area shows the 95% prediction interval around the United Nations Median projection. The dotted line shows a projection with displacement and migration set to zero.

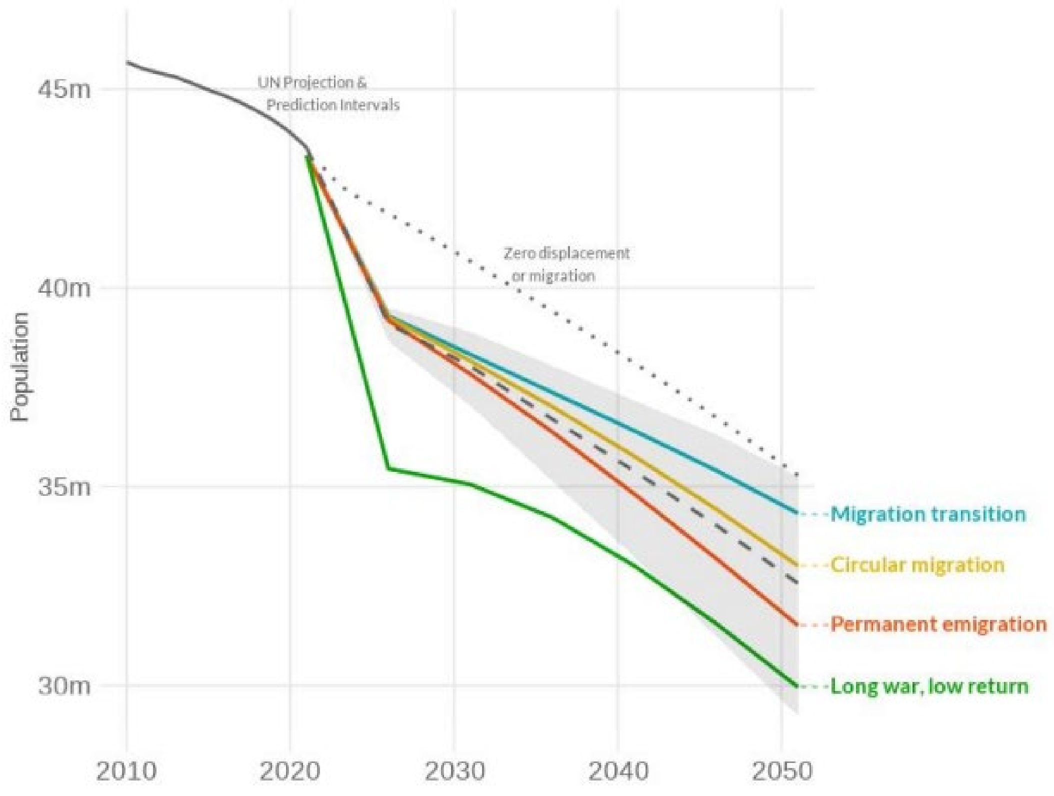


Figure 3 - Scenarios of the population size of Ukraine depending on international displacement, return migration, and longer-term migration trends, 2020 to 2050 [6]

The main content of these hypothetical scenarios is as follows [6]:

1) Long War and Low Return: The scenario assumes a long, intensive war that causes international displacement numbers to rise again, leads to the low return of refugees, and delays economic recovery and reconstruction. Ukraine remains a country of emigration and a high share of the migration after the war is of permanent character.

The return migration rate is low.

2) Permanent Emigration: The scenario assumes a short war with the majority of Ukrainian refugees returning in the next decade. Following the war, Ukraine remains a country of emigration with a slow economic recovery. A high share of future emigration is permanent and return rates are low.

3) Circular Migration: The scenario assumes a short war with the majority of Ukrainian refugees returning in the next decade. Ukraine remains a country of emigration with a slow economic recovery. However, post-war migration is characterized by a high share of circular migration enabled by changed institutional settings in the major destination countries in the EU. Return rates are high.

4) Migration Transition: The scenario assumes a short war with the majority of Ukrainians returning. With strong support from international partners, Ukraine recovers from the war and experiences economic growth and political and social stability. There is a high demand for labor that generates significant recruitment of foreign workers supported by a proactive migration policy. The country follows the path of some other Eastern European countries and transitions from a net-losing to a net-receiving country of migrants in the 2030s. Return rates are high.

Whatever the case, all estimates indicate that Ukraine's population will continue to decrease through at least 2052. In the most pessimistic scenario, which assumes that few Ukrainian citizens return after a protracted war, forecasts show a gradual 31% decline in the population of the nation. Declines are still predicted to reach 21%, even in rosier scenarios (such as conflict recovery and inward migration). Due to the aggravation of current events, such as internal conflicts, considerable shifts within age groups may occur during this time as a result of these tendencies.

As a result of these trends, significant changes within age groups may occur throughout this period due to exacerbation by current events including internal conflicts; making it important for continued research into overall demographic change likely moving forward within diverse populations globally such as those found across different regions or countries around the world today based upon their unique characteristics like ethnicity or culture among other things.

 ISBN 978-3-98924-048-3

6.2. Classification and reasons of migration.

Migration can be classified based on the following characteristics: according to the direction of movement; according to the freedom of choice and according to the subject of migration (see Fig. 4).

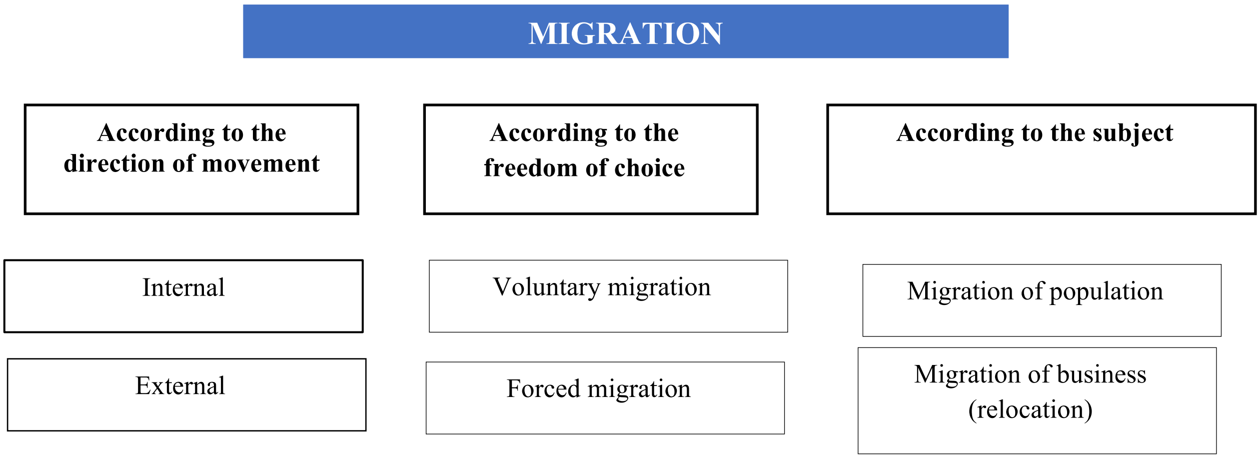


Figure 4 – Classification of migration

Based on the established classification, the reasons for migration were identified, which are as follows:

1. High unemployment and low wages in many sectors, including education, healthcare, and social protection, are among the key reasons for migration in Ukraine. Unfortunately, the Ukrainian labor market is characterized by high unemployment and low wages compared to other countries. In many sectors, including education, healthcare, and social protection, wages are insufficient to ensure an adequate standard of living. This situation is causing many Ukrainians to seek employment and higher incomes abroad. Most migrants from Ukraine work in sectors where wages are higher than Ukrainian rates. For example, many Ukrainians work in construction, agriculture, hospitality, freight delivery, and information technology and software development. Thus, high unemployment and low wages in many sectors are one of the main reasons for migration in Ukraine, which requires many Ukrainians to seek employment and income abroad.

2. Exacerbation of socio-economic problems. This may include political

 ISBN 978-3-98924-048-3

instability, rising prices for goods and services, declining living standards, corruption, and other problems that may become intolerable for some people. These problems may lead people to seek better living conditions in other countries. In particular, a sense of security, access to employment and education, high salaries, and other benefits that may not be available in Ukraine. The worsening of socioeconomic problems may also lead to an increase in crime and security threats, which may force people to seek protection in other countries.

3. The possibility of realizing their professional aspirations: getting a job in another place of residence on better terms of payment, in the specialty, and the desired position.

4. The need for a renewed life, a certain culture, and knowledge. That is, a person wants to change the environment and expand opportunities. This may include a desire to live in a culture different from the one you grew up in or to gain new knowledge and experience that is not available in your home country. Lack of equal opportunities and a poor quality of life can also lead people to migrate in search of better living and development conditions.

5. Changes in the regional location of production and its restructuring. This may be due to a decline in demand for certain types of products, changes in production technology, or the relocation of production to other regions or countries with better conditions. This can reduce the number of jobs and worsen the economic situation in the region. People may therefore migrate in search of new job opportunities and better living conditions.

6. Health and the need for climate change. For example, people may move from areas with hazardous environmental conditions, such as air and water pollution, to places with better environmental quality. Changing climate conditions can also lead to changes in living and working conditions in a region, which can also be a reason for migration. For example, climate change can lead to changes in the growing conditions for certain crops, which can lead to employment problems for people living in the region.

7. Family and marriage relations, reunification with relatives. This may be related

to starting a family, reuniting with relatives, providing better living conditions for children, or leaving home due to national events or changes in the political system. Some people migrate to help loved ones in difficult situations or to protect family traditions and cultural heritage [8].

Based on the reasons that determine migration, a migrant’s portfolio is formed and constantly updated [7], which makes it possible to monitor and identify changes over time and helps identify the consequences of migration.

6.3. Consequences of migration and ways to overcome them under martial law

History has shown that migration is a process with the capacity to have enormous effects on both the source and host populations. The social, economic, and cultural fabric of both the areas individuals leave behind and the places they settle in can alter as a result of people moving from one place to another.

The effects of migration on host populations can be both positive and negative. On the one hand, migrants can boost the economy by filling labor market vacancies or launching new ventures. They could also contribute variety and fresh viewpoints that enhance the local culture.

Eventually, migrants lead to social, economic, and political issues in their host countries, such as

1) population growth with a negative impact on existing social institutions;

2) increased demand for goods and services

3) displacement of people from rural to urban areas;

4) an increase in the size of the informal sector of the national economy;

5) deterioration of the wage structure in the informal, rural, and urban sectors of the economy;

6) transculturation;

7) accidental loss of customs and traditions by the local population;

8) introduction of diseases and social problems.

 ISBN 978-3-98924-048-3

One of the first consequences of the migration wave was financial. Millions of Ukrainians traveling abroad started paying with their Ukrainian bank cards, which led to a large-scale outflow of foreign currency.

However, the National Bank later froze the official exchange rate and imposed strict currency restrictions. This helped keep the situation relatively under control. However, the state had to pay dearly for this conditional stability, having "burned through" more than USD 28 billion of foreign exchange reserves in 2022.

Ukrainians abroad will continue to put pressure on Ukraine's foreign exchange market for a long time.

"This outflow will decrease in 2023 unless there is an additional large wave of refugees. However, it will not be completely exhausted, as some refugees will work remotely for Ukrainian employers and receive support from men who work in Ukraine or serve in the Armed Forces," said Hlib Vyshlinsky, Executive Director of the Centre for Economic Strategy [9].

As competent employees go for greater possibilities abroad, migration can result in a brain drain for source communities. This may harm regional economies and reduce growth opportunities. Families may also split up as a result of migration, which can have an emotional toll on those left behind. As well as some consequences of the population of origin:

– The loss of stable jobs and the outflow of people from their places of residence significantly impact middle-class consumption and, in turn, the number of goods and services produced.

– Limited export opportunities for Ukrainian goods have a negative impact on the business climate. There is currently no foreign direct investment in Ukraine.

– At the same time, expenditures on social additional expenses are increasing and tax revenues to the state budget are decreasing.

– Negative impact on the gene pool of the Ukrainian population for many years to come.

Let's analyze in more detail the negative factors and the impact of migration on the citizens of Ukraine and the country as a whole in each area.

Impact on the labor market. The impact of labor migration on the labor market is ambiguous. On the one hand, it is a calming factor for it. Experts from the Institute of Demography of the National Academy of Sciences have estimated that without labour migration, the unemployment rate in Ukraine would be 1.6 times higher than the actual level. At the same time, even now, in a crisis that has not yet been overcome, there is a shortage of medical and educational personnel, construction workers, welders, drivers, oil workers, etc. in areas of mass migration. The biggest problem is the lack of personal development, which leads to a decline in the quality of workers. Although long-term vocational training of the self-employed has not decreased, it has increased.

Impact on the economy. The income of labor migrants has become an important factor in Ukraine's socio-economic development. According to the National Bank, the country annually receives more than $5 billion in personal remittances from abroad, which is equivalent to 4-5% of GDP. The money that migrants earn abroad is mainly spent on consumption. They are very important for family well-being, but the investment benefits are small. According to various studies, only 7-8% of migrants start or expand a business with money earned abroad. The reasons are insufficient income for serious investment, lack of cheap credit, unfavorable domestic investment climate for SMEs, and the impact of private transfers on price and import growth. In particular, remittances from abroad have contributed significantly to the economically unjustified growth of real estate prices.

Impact on the social sphere. The majority of migrants work abroad as employees, but surveys show that only one-third have labor contracts, while the rest have verbal agreements. In addition, only half of them are enrolled in social insurance. The main cause of social problems is illegal employment (according to a study by the National Bureau of Statistics, a quarter of migrant workers did not have permission to live and work abroad). However, immigrants who are working legally are sometimes deprived of the opportunity to spend their payments on the social funds of the host country. This is due to the lack of a national social security agreement. Ukraine has introduced a voluntary pension insurance system to regulate the provision of pensions to Ukrainians working in countries without intergovernmental agreements and to Ukrainians who are not covered by social insurance due to illegal employment abroad. However, so far only one immigrant has taken advantage of this opportunity. Similarly, family members of migrants who remain in their home country receive social benefits on a general basis. Thus, the main burden of social security for labor migrants is borne by Ukraine. This, firstly, increases the burden on social funds to which migrants do not make any contributions while working abroad; secondly, it causes the loss of social contributions that migrants pay in their countries of employment but cannot use in most cases; and thirdly, it limits the social protection of migrants by taking into account their insurance record only in Ukraine. The latter can lead to poverty for their families and, consequently, the need for targeted social assistance.

Impact on the political sphere. Due to the scale of immigration and the complex problems it creates, this phenomenon is increasingly appearing in political struggles, being used by politicians as an argument against their opponents or as a means of obtaining political dividends. The politicization of immigration has contributed to further tensions in society. Immigrants working abroad are effectively excluded from political life and cannot exercise their right to vote, creating a huge space for election fraud and manipulation of migrant worker communities.

Demographic consequences of migration. According to the National Bureau of Statistics census, a significant proportion of labor migrants do not plan to return home, and almost a third of female migrants plan to reside permanently outside Ukraine. The transformation of a significant part of temporary labor migration into permanent migration is the most threatening consequence of demographic development. However, even if all migrant workers return home, demographic losses are inevitable due to disruption of family relationships as a result of the prolonged absence of one of the spouses, delayed births or refusal to have children, and deterioration of health due to work abroad [4].

Actions that can be performed, first of all, to return migrants to their homes, their place of origin.

First of all, the number of individuals compelled to escape their homes due to violence and war can be decreased by addressing the current crisis in Ukraine and other parts of the world via diplomatic and peaceful means. The primary drivers of migration, such as political turmoil, economic uncertainty, and social unrest, need to be addressed to entice migrants to return to their own countries. To do this, measures that deal with these problems and give people access to the economy and social safety nets must be put in place. Many of the socioeconomic issues that induce migration, such as poor salaries, falling living standards, and restricted access to services and opportunities, may be addressed by tackling corruption and strengthening governance.

The need for individuals to move for economic reasons can be reduced by investing in economic development in areas with high levels of migration. This will open up job possibilities and assist in improving living circumstances.

At the same time, it will be important that governments entice people and companies to invest in their nation by offering incentives like tax reductions, subsidies, or loans. This will promote economic growth, assist generate jobs, and provide returning migrants chances. People's living conditions in their native countries can be improved by expanding access to education, healthcare, and social safety, which can lessen the motivation to leave for better possibilities. Governments can provide infrastructure upgrades in the areas of transportation, healthcare, and education to entice returning migrants to settle in their original communities. As a result, people's quality of life will improve, and an atmosphere that supports economic growth will be created.

Besides, governments can offer assistance to returning immigrants to aid in their reintegration into their communities. To assist people in finding employment and rebuilding their lives, this might include language instruction, vocational training, and other support programs. By making investments in them or buying their products, migrants may help small enterprises in their native country. As a result, the economy will flourish and more employment will be created, increasing the country's appeal to relocating immigrants.

It is also necessary to pay attention to social aspects because, to manage migration in a secure and orderly manner while upholding human rights and valuing the needs and contributions of migrants, international collaboration on the issue may be strengthened. By remaining in touch with friends and family, contributing to neighborhood causes, and making frequent trips home, migrants can preserve ties to their native country. This will foster a sense of belonging and strengthen ties to the nation of origin. The potential for prejudice and violence against migrants may be reduced, and there will be more chances for them to contribute to the society in which they reside, thanks to the promotion of diversity and inclusion.

These are but a few solutions to the issues that may be dealt with to address the underlying reasons for migration. To implement successful policies and initiatives to address the complex and interrelated challenges that drive migration, a comprehensive strategy requires collaboration between governments, civil society, and international organizations.

Conclusions.

In summary, migration is a complex and multifaceted phenomenon that has significant consequences for individuals and society as a whole. Because of unsafe living circumstances and socioeconomic difficulties brought on by the ongoing war in Ukraine, millions of Ukrainians have fled the country. This is the continent's worst displacement catastrophe since World War II. One of the main factors pushing Ukrainians to go overseas in quest of job chances with higher incomes is the country's high unemployment rate and poor wages. According to fictitious scenarios predicted by researchers who specifically looked at long-term trends related to forced relocation, other factors like political instability, declining living standards, and changes in production technology can also influence migratory behaviors on economic grounds leading to population decreases through at least 2052. Governments must ensure that migrants are treated fairly while addressing the root causes that push people away from their communities through development strategies and efforts at conflict resolution.

If we are to ever completely comprehend how to deal with extreme migration conditions efficiently over time within varied contexts around the world based on distinct social-cultural traits defining each region's overall identity & way-of-life, continued research will be vital.

KAPITEL 7 / *CHAPTER 7* [7]
EMOTIONAL COMPONENT OF EMPLOYEE NEEDS IN THE MOTIVATIONAL SYSTEM

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-019

Introduction.

As evidenced by the experience of developed countries and leading enterprises, the most valuable asset for any enterprise is its employees, with their skills, abilities, talents, physical, and psychological health. Therefore, at this stage of shaping modern society, one of the most effective methods to enhance a company's competitiveness in the market is to increase the productivity of its main asset - its employees.

However, in most Ukrainian enterprises, employees are considered only as "labor assets," without taking into account their individual characteristics and qualities, desires, and needs. Yet, it is precisely in these qualities that enormous potential lies, using which the enterprise can significantly increase its efficiency over the long term, with minimal financial expenditure.

In the conditions of a market economy, the relationship between an employee and the enterprise is built on the following basis: the goal of the enterprise is market success and profit maximization; the goal of hired employees is to receive material rewards and satisfaction from work. Skillful human resource management can maximize profit and ensure the competitiveness of the enterprise. Understanding the needs and interests that can serve as work incentives and influence employee behavior is the foundation of long-term stability and profitability for the business entity.

Modern management philosophy relies not on coercion but on motivational regulators built on an understanding of human psychological characteristics [24].

An important task facing management today is to search for effective mechanisms for managing human resources and an individual approach to each employee [19]. Research into the emotional component of employee needs and the motive for their activities enables the effective use of individual motivation methods and, as a result, not only increases productivity but also improves the psycho-emotional health and

[7]***Authors:*** *Liana Chernobay, Yuliia Shiron*

ISBN 978-3-98924-048-3

satisfaction of employees with their work.

Literature review. The correlation between emotions, needs, and the motive for employees' activities has been studied by many researchers. The connection between needs and the motive for activity is extensively explored in the meaningful motivation theories of authors such as A. Maslow, D. McClelland, and K. Alderfer.

Research on the relationship between needs and the motive for activity can also be found in the works of scholars such as Madsen K., Leontiev A.N., Pyryev Ye.A., S. Rubinstein, Nikiforova L.O., Kuzmin O.Ye., and others [1]. In their works, authors note that needs are formed under the influence of corresponding genetic programs. Transforming into motives, they accordingly influence the activity of the employee.

S. Rubinstein believes that a need is purely a physiological process, an unconscious want. When a need becomes conscious, it transforms into a psychological process and turns into a motive. It is the motive that determines the attitude toward activity [3].

Several researchers have investigated the correlation between the concepts of motive and emotions, including Dodonov B.I. [5], Bozhovich L.I., Dontsov A.I., Gutkina N.I. [4], Motruk T.O [15], and others.

In his research, Pyryev Ye.A. notes that the motive for human activity is the need to achieve emotions. He suggests that human actions are directed not towards achieving an object but towards obtaining positive emotions associated with that object.

The correlation between needs, emotions, and human activity has been explored by researchers such as Bozhovich L.I., Pyryev Ye.A., Gutkina N.I., Leontiev A.N., Vilyunas V.K., and others. In their works, the authors argue that any activity in which a person is willing to invest effort is aimed at maximizing positive emotions and minimizing negative ones.

Despite the extensive research conducted, there is still no established correlation between the concepts of emotions, needs, and the motive for employees' activities, which has formed the main goal of the research.

Results. The significant role of emotions in shaping the motive for employee activity has been demonstrated in the works of many scholars. At the core of any activity or inactivity of an employee lies the achievement of anticipated emotions or the avoidance of negative emotions. Thus, emotions constitute the nucleus of the employee's motive for action.

Several interconnected motives, related by a common need or type of activity, constitute the system of employee motivation [16, p. 36].

Discrepancies arise among researchers regarding the primacy of the emergence of emotions and human needs. For instance, Pyryev Ye.A. argues that emotions shape human needs. Conversely, Leontiev A.N. suggests that needs generate corresponding emotions. We agree with the author V.K. Vilyunas, who distinguishes two types of emotions: those resulting from activity and those that form the basis of needs.

Based on our analysis of literary sources [18, p. 194; 4; 16, p. 35], we have proposed a scheme of internal activation of motives for employee activity through needs (Figure 1).

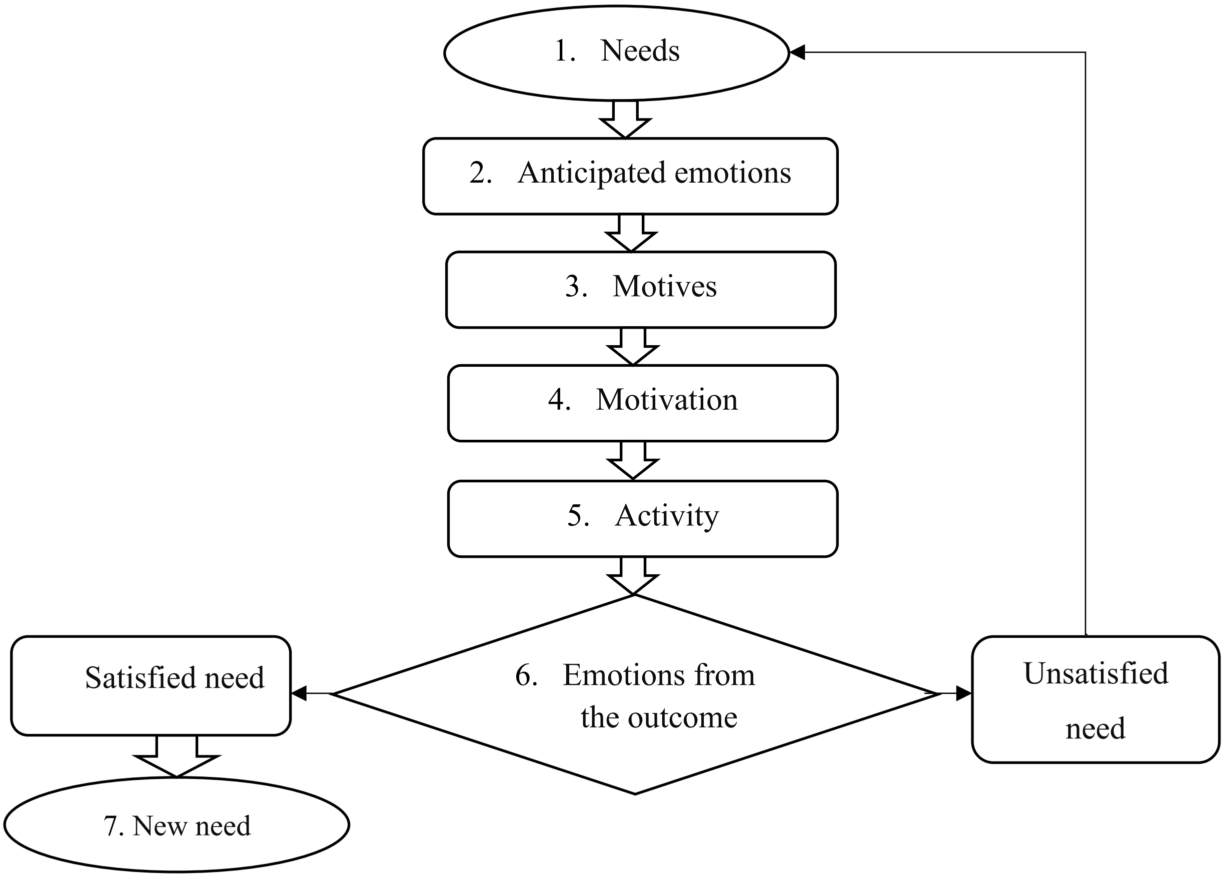


Fig. 1 - Sequence of internal activation of employee activity motives through needs

* *developed by the authors*

ISBN 978-3-98924-048-3

From the proposed sequence by the authors, it can be seen that there are two types of emotions:

- Anticipated emotions, which form the basis of the employee's activity motive;
- Emotions that represent an assessment of the achieved outcome of the activity and accordingly satisfy or do not satisfy the primary need.

The need is considered satisfied if the emotions from the outcome correspond to expectations. In case of discrepancy, the need is not satisfied. The fulfillment of the initial need activates the subsequent need of the employee and initiates the sequence of internal activation of their activity motives once again.

Let's conduct a study of employee needs according to Maslow's hierarchy of needs. In the theory developed by the author, all needs are arranged in the form of a five-level structure, which forms types of work motivation accordingly. At the base of Maslow's pyramid lie basic physiological needs. This group of needs is realized through comfortable working conditions and financial motivation instruments. The significance of monetary motivation—such as salary levels, bonuses, and other financial incentives—as a method to engage employees in improving performance results is crucial for every hired worker.

However, research shows that when an employee settles into a job and receives sufficient pay, they develop a desire to satisfy secondary needs [10]. It is also important to note that this method is costly and not always long-lasting. According to research, for employees, the size of financial incentives becomes significant when it is at least 30% of their salary for the period for which the bonus is paid (for example, an annual bonus should be at least 30% of the annual salary) [10]. Figure 2 depicts the labor productivity curve during salary growth. Practice shows that within a certain range of salary increases (C1, C2), the employee increases output, indicating a direct correlation between them. However, with a significant increase in salary, there comes a point (closer to C2) when the employee reduces work intensity, even with further salary growth. This limit represents the level of the employee's actual needs [22, p. 13]. Studies have also shown that salary increases stimulate employees for a maximum of 3 months. Then, there is an adaptation effect [10].

 ISBN 978-3-98924-048-3

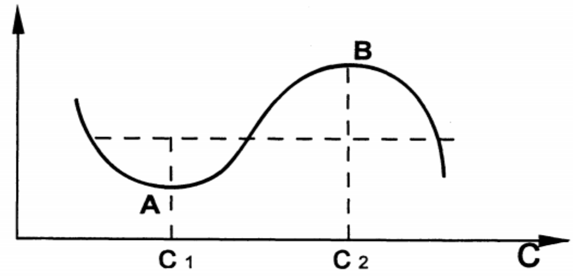


Fig. 2 - Labor productivity curve during salary growth [22, p. 13].

Where, C - represents the salary;

A, B - represent the minimum and maximum labor productivity, respectively.

Polish firms in their operations practice the use of the Total Remuneration Statement (TRS), which is an individual report for employees containing detailed information about the total value of their compensation. It includes data on base salary, bonuses, and employee benefits. Such documents not only provide information about important aspects of work but also easily contribute to increasing job satisfaction and company loyalty [9].

The need for security is one of the important psychological factors of an employee's employment. Modern operating conditions of enterprises are characterized by social and economic instability, the presence of many material and financial problems, which is quite often the cause of employees' feeling of uncertainty about the future, pessimism, lack of desire to create, work actively [12, p.29]. Therefore, psychological support from the company and the formation of a friendly team capable of providing support are important factors in creating a sense of security.

Confidence in employment stability can be reinforced by the company's image, growth dynamics, and status. Another interesting approach to motivating employees is the formation of a deferred compensation fund. Annually, a portion of the bonus is transferred to this fund, but the employee only gains the right to dispose of it after several years (typically 5-7 years) [10]. Thus, the company not only motivates employees for long-term cooperation, reduces staff turnover, but also demonstrates its confidence in future collaboration to employees.

The primary method of satisfying employees' social needs is the creation of a favorable socio-psychological climate within the team, manifested in people's attitudes toward each other and their collective work. It also influences people's attitudes toward the world as a whole, their perception of reality. This, in turn, affects the individual's value orientations as a member of this collective [12, p.29].

The psychological need for respect is important. A significant motivational factor that can satisfy this need is providing employees with a sense of involvement in the company's successes. If an employee feels that his contribution is truly valued, he will exert even greater effort and take his work more seriously. The author of the well-known "Theory Z," William Ouchi, believes that the success of every company depends on involving employees in the decision-making process of the organization and caring for everyone about collective work – all of this increases motivation to work diligently, perseveringly, and diligently.

Also important is the sense of trust. Often, managers consciously withhold financial matters or future plans from their employees, considering the information confidential. However, such distrust does not always motivate. It has been proven by experts that providing employees with confidential information about the company, while emphasizing its non-disclosure, not only demonstrates trust in the employees but also enhances their significance for the firm [10]. Another motivating psychological factor is considering employees' opinions, possible advice, and feedback.

Another important motivational factor for employees is feedback. Because if an employee shows diligence and at the same time does not receive a response to his efforts, his self-esteem and willingness to perform may decrease. Simple praise or fair reward for achievements can be powerful motivators.

At the top of the hierarchy of needs is the need for self-actualization and self-development. It is important to note that motivation for self-development is important not only for the employee but also for the enterprise. The desire to develop and advance up the career ladder fosters productive and high-performance activities. Special attention in the process of organizing work should be paid to socio-psychological support in teams, creating an atmosphere of interest in transformations, overall personnel orientation towards the need for change in existing conditions, readiness for specialized training, and self-education [14, pp. 93-97].

In modern conditions, focusing on the basis of human needs in management systems, we believe that socio-psychological methods of employee motivation are the most essential and productive. It is also important to have the flexibility to vary these methods according to the financial capabilities of the enterprise, as the cost of these methods can vary, ranging from free methods such as changing management attitudes, moral support, gaming forms, and others, to more expensive ones.

Professor Andrew Oswald, one of the three researchers at Warwick University who conducted a study on the impact of happiness on productivity, said that companies that invest in supporting and satisfying employees generally succeed in creating happier employees. The results of this study showed that increasing happiness levels led to a 12% increase in productivity, while unhappy employees were found to be 10% less productive. As the research group noted: "we found that human happiness has a significant positive causal effect on work productivity." At Google, employee satisfaction levels increased by 37% as a result of these initiatives, indicating that financial incentives are insufficient for highly productive employees" [8].

However, it is also important to note that the forms and methods of motivation in corporations and other enterprises are constantly diversifying because, as Novikova L. asserts, any element of the motivation system has an activating effect for two to three months; subsequently, it becomes a norm, and it is necessary to constantly interest the staff [17, p.49].

To explore the emotional component of employees' needs in their motivation system, it is essential to refer to motivation theories that examine the relationship between employee needs and work motivation, namely substantive theories of motivation. In studies of the main motivation concepts through needs, the works of researchers such as Abraham Maslow, Frederick Herzberg, and David McClelland have gained the most significant importance.

One of the most well-known among the substantive theories is Maslow's theory, which we have already mentioned, that classified human needs based on their impact on worker motivation, dividing them into primary and secondary. Later, this theory was supplemented and refined by psychologist G. Murray and other researchers.

Zakharchin G.M. explores the employee development process based on Maslow's pyramid typology, equating levels of development with changes in employee needs, according to the aforementioned typology [6, p.10].

However, in his research, the author does not consider the individual characteristics and accumulated experience of employees. For example, some employees aspire to power, self-expression, while the majority are indifferent to these categories. Life experience is of great importance: for those who have been unemployed for a long time, the stability factor remains the most crucial throughout their lives [19, p.6]. Nikiforova, in her dissertation, notes that considering human origins from an evolutionary line of animal ancestors, behavioral programs such as the pursuit of leadership, recognition, progeny continuation, etc., are considered genetic. For example, individuals with a strong genetic leadership program can be identified even in kindergarten. The totality of these program data has varying "activity," which can change under the influence of various factors, such as age, marital status, children, education, financial status, etc. Significant influences are also the prerequisites that a person cannot choose or change: gender, temperament, social stratum in which the person grew up [16, p.14].

In his theory, K. Alderfer identified three groups of needs: growth, relatedness, and existence. According to K. Alderfer's theory, needs are satisfied in an ascending order. If the satisfaction of higher-level needs is not possible, the activation of lower-level needs intensifies. As we can see, the difference between K. Alderfer's and A. Maslow's theories lies in the fact that, according to A. Maslow, the movement from one need to another occurs only from bottom to top, whereas K. Alderfer believes that the movement occurs in both directions: upwards if the need of a lower level is not satisfied, and downwards if the need of a higher level is not satisfied [22].

The author of the Herzberg theory identified two completely different sets of factors associated with feelings of job satisfaction and dissatisfaction in his research. The aspects Herzberg referred to as hygiene factors related to feelings of dissatisfaction. Company policies, working conditions, and safety measures are potential sources of job dissatisfaction only when they are unsatisfactory. On the other hand, factors called motivators, such as recognition, responsibility, career advancement, and other forms of personal encouragement, can successfully increase work productivity. Herzberg's theory is a natural extension of Maslow's theory: motivators are concentrated at the higher levels of Maslow's hierarchy of needs, whereas hygiene factors represent the needs of lower levels [7].

In his theory of motivation, David McClelland, also known as the theory of three needs, proposed three groups of activity motives based on three basic human needs: achievement motivation (need for achievement); affiliation motivation (need for affiliation); power motivation (need for power). The need for achievement within Maslow's hierarchical structure lies somewhere between the need for esteem and the need for self-expression. It manifests in an individual's desire to tackle challenging tasks, achieve high standards of work quality, and outperform others. Motivation based on the need for affiliation is similar to Maslow's motivation. Such individuals are interested in the company of acquaintances, establishing friendly relationships, and providing assistance to others. The need for power is often expressed as a desire to influence other people. Compared to Maslow's hierarchy, the need for power also lies somewhere between the needs for esteem and self-expression [7].

It is also worth considering the research on human needs and motives by K. Madsen. The author proposed to categorize all motives according to human needs into four groups: 1) organic motives (hunger, thirst, sexual desire, pain, etc.); 2) emotional motives (fear or desire for safety, aggressiveness or combativeness); 3) social motives (desire for social contact, power, thirst for activity); 4) activity motives (need for experience, physical activity, curiosity, etc.) [11].

Table 1 summarizes the results of studies on substantive theories (A. Maslow, D. McClelland, K. Alderfer [21], and Madsen [11]).

The emotional component of employee motivation (Figure 1) and the employee's need to achieve expected emotions form the motive for their activity (Table 1). In turn, the activity or inactivity of the employee is directed towards achieving expected emotions or avoiding negative emotions.

Table 1 - Correspondence of Needs according to A. Maslow with Needs according to D. McClelland, K. Alderfer, and Motives according to K. Madsen

A. Maslow	K. Alderfer	D. McClelland	K. Madsen
Need for self-actualization and self-development	Growth needs	Achievement motivation (need for success), power motivation (need for power)	Action-oriented motives
Needs for esteem	Affiliation needs		Emotional motives
Social needs		Affiliation motivation (need for belonging)	Social motives
Safety needs	Existence needs	-	Emotional motives
Physiological needs		-	Organic motives

Note: Systematized by the authors based on A. Maslow, D. McClelland, K. Alderfer, and K. Madsen.

In this context, the results of Courtney U-.E. research on the emotional component of work motivation are important. In her work, she identifies the potential success or failure in work as the primary factor determining the effectiveness of employee activity. Success, in turn, serves as not only an internal motivator but also a supra-situational activator of activity. The internal motivator is explained by the desire to achieve satisfaction from successful outcomes. The external one can be outlined as the need for self-expression, recognition, and esteem [13].

Table 2 presents the results of the systematization of research on the emotional component of achievement or avoidance motivation proposed by Courtney U-.E.

Table 2 - Internal and External Emotional Components of Employee Motivation*

Types of motivation.	Internal	External
Achievement (anticipated emotion)	Desire to derive satisfaction from accomplishments, to achieve success, assert oneself.	Need for self-expression, social growth, respect.
Avoidance (negative emotions)	Fear of consequences of failure, decreased self-esteem, failure to achieve set goals.	Fear of not achieving (losing) social status, condemnation, or criticism.

**Based on [13, pp. 109-110]*

Courtney U.-E. also notes that during task execution, an employee may experience internal conflict between the desire to achieve success, which activates the internal drive for action, and the desire to avoid failure. As a result of determining this conflict using algebraic methods, an index is obtained that characterizes the strength of achievement or avoidance motivation [13, pp. 109-110]. Therefore, the activity of an employee is determined by the desire to satisfy their needs and fulfill anticipated emotions. Based on the results of the conducted research on the internal activation of activity motivation through needs taking into account the emotional component (Figure 1), we propose directions for increasing employee motivation. (Table 3).

Table 3 - Increasing Employee Motivation Considering the Emotional Component (Using Maslow's Theory as an Example)

Maslow's Need Category	Types of Employee Needs	Emotional Component of Employee Motivation*
Physiological Needs	Salary, food, warmth, comfort, working conditions, and workplace equipment, additional payments.	Desire for comfort.
Needs for Safety	Medical insurance and life insurance, pension provision, stable employment, psychological support, team support.	Desire for peace and security.
Social Needs	Organizing joint informal events, a healthy microclimate in the team, participation in joint sports and other activities.	Desire for social belonging, support, understanding, and satisfaction from communication.
Needs for Esteem	Participation in company activities, feedback, fair praise, bonus, public recognition, gifts, individual approach to each employee.	Desire for self-confidence, significance, and importance to the company.
Self-actualization Needs	Opportunities for career advancement, ability to show initiative, training, skill improvement, development of psychological resilience, measures to improve physical health.	Desire for satisfaction from achieved self-assertion and self-confidence.

*Note: Developed and *supplemented by the authors based on Maslow and [2; 23].*

Taking into account the emotional component allows for the formation of an effective system of motivational measures, which will enable the achievement of common goals for both the company and the employee.

Conclusion

As a result of the study of the emotional component of employee motivation, we have proposed a sequence of internal activation of employee activity motives through needs. It was determined that the employee's need to achieve the expected emotion forms the motive of his activity. The need is satisfied when the emotions received from the activity's outcome match their expectations. Fulfilling the employee's needs allows to increase his motivation and the productivity of his activities, which contributes to the achievement of the common goals of the company and the employee.

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 8 / CHAPTER 8 [8]
APPLICATION OF REMOTE INDUSTRIAL MONITORING SYSTEMS (RIMS) IN MANUFACTURING

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-015

Introduction

Remote Production Monitoring Systems (RPMS) can vary greatly depending on their functions, scale, and production specifics. However, the relevance of research is driven by the fact that the adoption of Remote Production Monitoring Systems (RPMS) is increasing in the modern competitive business environment. Firstly, rapid technological progress and increasing demands for stability, reliability, and resilience are pushing manufacturers towards implementing more efficient methods of monitoring and managing production processes. Secondly, in the context of ongoing globalization and the expansion of business geography, where companies may have production facilities at significant distances from each other. RPMS become an integral part of remote management and production monitoring. Thirdly, in an environment of constant market competition, product quality and workplace safety emerge as key success factors for companies. Therefore, in the context of modern business, the adoption of RPMS becomes an urgent necessity.

Each manufacturing enterprise has its unique features, processes, and needs. Therefore, it is important to provide a screenshot of the accumulated experience in implementing RPMS in manufacturing to the extent that it allows identifying these features and considering available user solutions in terms of overall utility.

Currently, 70% of successful automotive manufacturers utilize RPMS for monitoring production lines and ensuring automobile quality control. For instance, Tesla has extensively utilized RPMS on its production lines since the 2020s. It includes real-time tracking of production parameters, monitoring product quality, and ensuring timely response to any anomalies or deviations. Toyota Motor Corporation also utilizes RPMS on its production lines to maintain high product quality and optimize production efficiency. BMW Group employs RPMS to ensure high quality and efficiency in

[8]*Authors:* *Kulinich Tetiana*

production, as well as to uphold safety standards.

In industrial manufacturing, up to 80% of leading manufacturers use RPMS to control production parameters. For example, Siemens employs RPMS on its production lines to detect defects and enhance product quality. Meanwhile, Procter & Gamble uses RPMS on its cosmetic product manufacturing lines for quality control and ensuring compliance with safety standards.

In the food production industry, up to 50% of leading manufacturers utilize RPMS for controlling the quality of raw materials and finished products. A notable example is Nestlé, where the manufacturer installs quality monitoring systems in its factories to detect potential issues and ensure compliance with quality standards. Additionally, up to 20% of such manufacturers utilize RPMS for tracking the storage and transportation conditions of products. Among them, Cargill stands out, as they have installed temperature, humidity, and other parameter monitoring systems to ensure proper storage conditions for their products. Over 10% of small and medium-sized productions utilize this system to comply with safety and sanitation standards. For instance, Mondelez International employs RPMS to ensure safety and sanitation standards through monitoring systems on confectionery production lines.

In the energy sector, RPMS are increasingly used to monitor the operation of power plants, transformer substations, and energy grids. Functional RPMS have been deployed on nuclear power plants since the 2000s. Currently, RPMS are also employed in wind farms to monitor the operation of wind turbines, electronic control systems, and power transmission. General Electric (GE) utilizes RPMS to monitor the condition of equipment and operational parameters of wind turbine installations.

8.1. Basic factors that have driven the process of implementing remote production monitoring systems (RPMS) in manufacturing

Given the outlined relevance and increasing utility in research, the specific foundational factors driving the process of implementing remote production

 ISBN 978-3-98924-048-3

monitoring systems (RPMS) in manufacturing are as follows:

1. RPMS enables the efficient utilization of resources, including technological resources (through real-time equipment monitoring [1]), labor resources (through tracking of working hours, productivity, and employee activity [1]), and material resources (through real-time control of material and raw material consumption [3-4]).
2. RPMS allows for the detection of anomalies in production processes, responding to risks, and optimizing plans and resource utilization to avoid negative consequences such as production accidents, production line stoppages, and product losses;
3. RPMS enables overseeing processes (involving continuous monitoring of various production parameters in real-time [3]), automatic deviation detection (entailing setting up processes for automatically detecting deviations from specified quality standards [2]), data analysis (involving the collection of large amounts of data about production processes [1]), and prompt response to issues (entailing real-time deviation detection [2]).

Thanks to the highlighted capabilities of remote monitoring, manufacturers gain the ability to control and manage production processes even at remote facilities or in different regions, according to the specifics outlined in Figure 1.

Therefore, remote production monitoring systems are not only relevant but also essential for modern manufacturers, considering their pursuit to remain competitive and efficient Therefore, remote production monitoring systems are not only relevant but also essential for modern manufacturers, considering their pursuit to remain competitive and efficient.

Considering the above, the author systematically discusses the features through which RPMS allows for [2-3]:

- Equipment monitoring involves the traditional process of collecting, analyzing, and tracking equipment parameters and status at a production site or facility to ensure the efficiency, safety, and reliability of its operation;

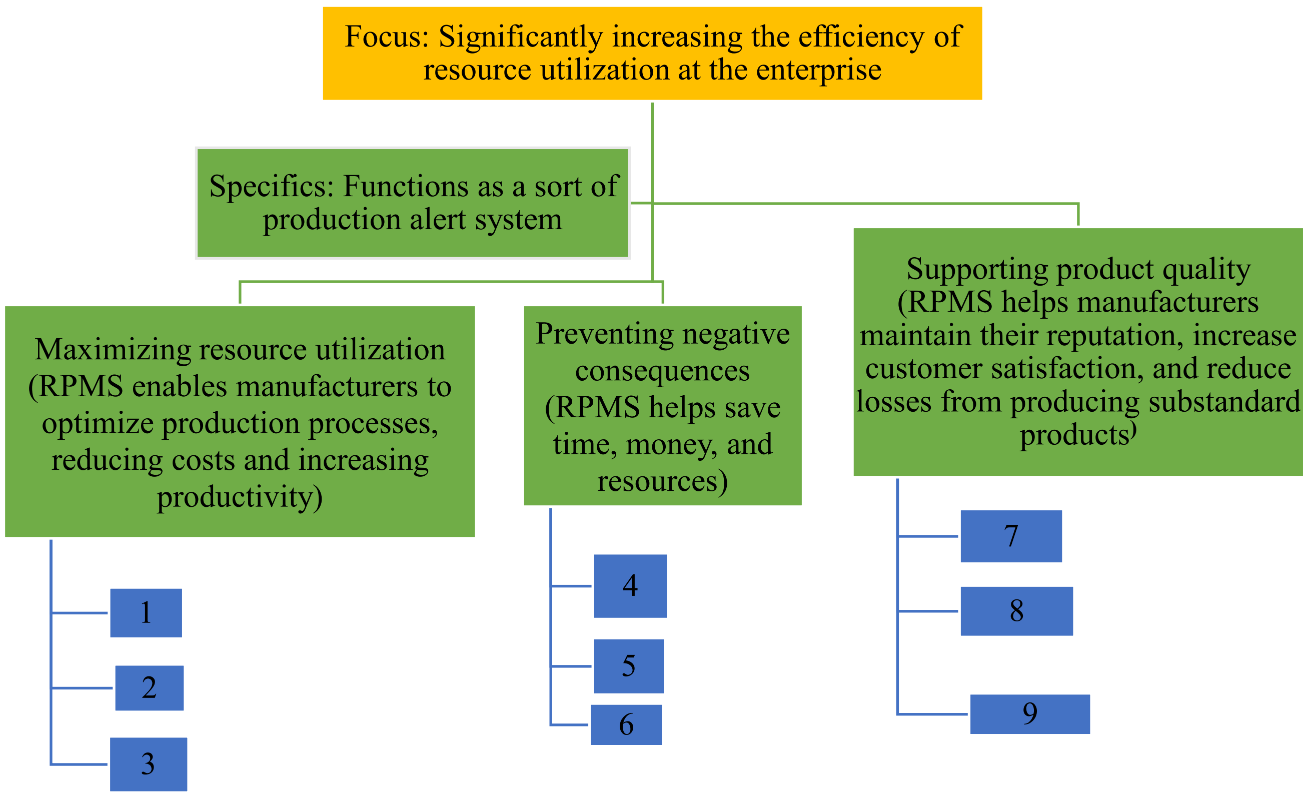


Figure 1 - Specifics of controlling and managing production processes through remote production monitoring systems (RPMS)

Note

(1) It means that production lines can be maximally utilized without unnecessary stops or interruptions; (2) It helps ensure that all opportunities for increasing productivity and optimizing workflow processes are identified; (3) It signifies the absence of over-expenditure and reduction of waste, thereby enhancing production efficiency and lowering costs; (4) It means that RPMS can continuously monitor production processes and detect any anomalies or deviations from the norm; (5) It means that RPMS can develop forecasts regarding potential risk situations, such as production accidents or line stoppages; (6) It means that RPMS can help in planning production more efficiently, taking into account the risks of potential issues arising; (7) It allows manufacturers to track and control work processes with great precision; (8) It enables prompt response to any anomalies or deviations that may affect product quality; (9) It means that data can be analyzed using artificial intelligence algorithms or machine learning to identify patterns or trends indicating potential deviations in product quality.

A source: [2-3]

- Optimization of production processes involve identifying and implementing effective methods and technologies to enhance productivity and resource utilization;

- Reduction of production costs involve processes aimed at decreasing the overall expenses associated with manufacturing products or providing services, with the goal of increasing profitability and competitiveness of the enterprise.;

- Monitoring of employee working conditions involves the processes of collecting, analyzing, and tracking various parameters related to the work environment and working conditions of employees at a production site or office;

- Quality monitoring encompasses the processes of assessing the conformity of products or services to established quality standards.

Note that a remote production monitoring system (RPMS) can be regarded as a kind of production alarm system with additional functions and capabilities that surpass conventional production alarms.

Similar to conventional production alarms that signal the occurrence of a problem or malfunction, RPMS detects anomalies in equipment operation and production processes. However, it emphasized that RPMS not only alerts about issues but also enables the prediction of problem consequences and proactive response to them.

8.2. The functioning of RPMS as a production alarm system

RPMS, when functioning as a production alarm system, operates on a framework of fundamental algorithms integrated into subsystems including equipment monitoring, energy consumption monitoring, product quality monitoring, employee working conditions monitoring, and production process monitoring (see Table 1).

The table provides an overview of some fundamental subsystems of RPMS. However, RPMS can manifest in various combinations and configurations tailored to specific production needs and requirements. However, in any case, to ensure the functioning of RPMS, three types of core algorithms are implemented, among which the following are distinguished [1-2; 4-5]:

- RPMS algorithm for analyzing data on the state of the manufacturer's production system.
- RPMS algorithm for monitoring employee working conditions.
- RPMS algorithm for tracking the parameters of production systems and products.

 ISBN 978-3-98924-048-3

Table 1 - Integration zones of the core algorithm system, which are integrated into the subsystems of RPMS

Subsystems	Characteristics of subsystems	Actions of the core algorithm system
equipment monitoring subsystems	Aimed at tracking the condition of equipment on production lines	Enable the detection of anomalies, tracking of wear levels, and forecasting of maintenance and repair needs
energy consumption monitoring subsystems	Aimed at monitoring the usage of electricity, gas, water, and other energy resources at the production facility	Enable the identification of energy efficiency and implementation of measures to reduce energy consumption
product quality monitoring subsystems	Focused on tracking the quality of produced goods at various stages of production	Enable the measurement of quality parameters, detection of defects, and analysis of deviations from quality standards
employee working conditions monitoring subsystems	Geared towards monitoring working conditions for employees in production areas, such as noise level, ventilation, temperature, etc.	Enable the identification of potential health and safety hazards for employees
production process monitoring subsystems	Directed at monitoring various parameters of production processes, such as temperature, pressure, humidity, pH level, etc.	Enable the control of production processes and ensure their optimization

A source: [1; 4-5]

As a production monitoring system, RPMS utilizes various sensors, data collection devices, and software for processing this data to analyze information about the state of the manufacturer's production system [1; 2]. Under such conditions, the manufacturer is capable of identifying opportunities for process optimization and cost reduction. RPMS not only detects problems but also offers solutions to improve production efficiency and reduce costs.

The RPMS algorithm for analyzing data on the state of the manufacturer's production system should focus on steps such as data collection, data transmission, data processing, analysis, and output of results (see Figure 2).

Thus, through the defined algorithm, RPMS analyzes data from various sources, processes it, and provides manufacturers with valuable information for making managerial decisions and optimizing production processes.

It is observed that, akin to workplace safety systems, RPMS monitors employees' working conditions, including temperature, humidity, and other factors. Beyond merely identifying issues in working conditions, it also detects potential hazards and breaches of employee safety.

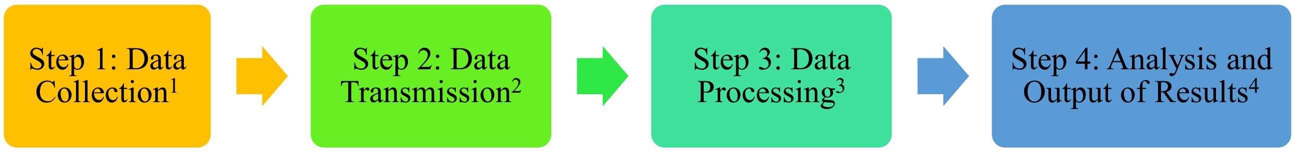


Figure 2 - RPMS algorithm for analyzing data on the state of the manufacturer's production system

Note
1 At this step, the RPMS collects data from various sources, such as sensors on equipment, parameter measurement devices (temperature, pressure, humidity, etc.), energy consumption monitoring systems, as well as from other automated sources like Manufacturing Execution Systems (MES) and Production Process Management Systems.
2 At this step, the collected data is transmitted to the central RPMS system for further processing and analysis. It can occur through wireless networks, cable connections, or cloud platforms.
3 At this step, RPMS utilizes a variety of data processing methods including statistical analysis, machine learning, artificial intelligence algorithms, and others, to detect patterns, anomalies, or deviations from standards.
4 At this stage, the analysis aims to identify patterns, trends, or issues within the production process. The results of the analysis may be presented through reports, graphs, diagrams, or even recommendations to enhance production efficiency.
A source: [1; 3; 6]

The RPMS algorithm for monitoring employee working conditions may include the following steps: data collection on working conditions, data transmission, data analysis and anomaly detection, generation of alerts and recommendations, recording and reporting (see Figure 3).

Thus, through the defined algorithm, RPMS effectively monitors employees' working conditions and contributes to improving their safety and comfort in the workplace [5].

Similar to traditional quality control systems, RPMS tracks the performance parameters of production systems and the output characteristics of products to ensure compliance with quality standards. Due to its outlined specificity, the RPMS is capable of promptly responding to production issues.

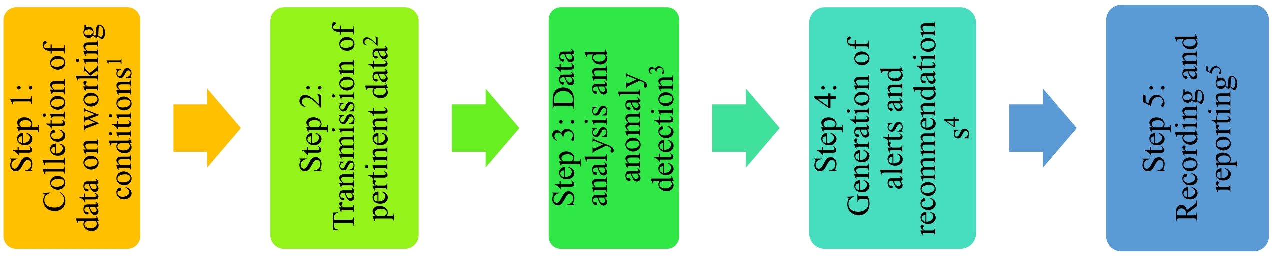


Figure 3 - RPMS aalgorithm for monitoring employee working conditions

Note
1 At this step, RPMS utilizes sensors and devices to measure various parameters of working conditions, such as temperature, humidity, lighting levels, noise levels, and so on
2 At this step, the gathered data is transmitted to the central RPMS system via wireless networks, cable connections, or cloud platforms.
3 At this step, the RPMS analyzes the collected data to detect any anomalies or deviations from the norm that may indicate potential hazards to employees.
4 At this step, if hazardous conditions are identified, the RPMS generates warnings or recommendations for management or employees to prevent danger or enhance safety.
5 At this step, the system may also record and store data on working conditions for further analysis, as well as for maintaining safety reports in the workplace.

A source: [1; 4-5]

The RPMS algorithm for tracking the parameters of production systems and products may include the following steps: data collection on production parameters, data collection on product output characteristics, data transmission to the central system, data analysis and comparison with quality standards, detection of deviations and production issues, automated adjustment of production processes, reporting, and data analysis (see Figure 4).

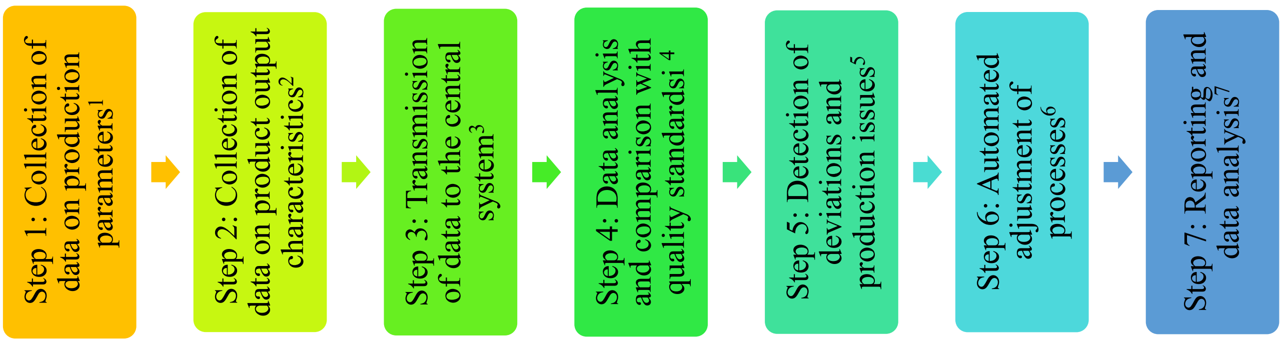


Figure 4 - RPMS algorithm for tracking the parameters of production systems and products

Note
1 At this step, the RPMS collects data on various parameters of production systems, such as temperature, pressure, cycle time, production speed, energy consumption, etc.
2 At this step, the RPMS collects data on the characteristics of the produced products, such as dimensions, weight, quality indicators, raw material consumption, and so forth.
3 At this step, the collected data is transmitted to the central RPMS system for further processing and

analysis.
4 At this step, the RPMS analyzes the collected data and compares it with the quality standards set for the specific product.
5 At this step, if any deviations from quality standards or production issues are detected, the RPMS generates signals or notifications for operators or relevant departments.
6 At this step, RPMS may have the capability for automatic intervention in production processes to correct deviations and ensure compliance with quality standards.
7 At this step, RPMS may store data for further analysis and generate reports on the efficiency of production processes and product quality.

A source: [1; 6-7]

This algorithm empowers RPMS to maintain effective oversight over production parameters and product qualities, guaranteeing adherence to quality benchmarks and swift responsiveness to any production challenges.

8.3. The connection between RPMS systems in production and the stabilization strategy of the industrial and economic enterprise activities

Remote Production Monitoring Systems (RPMS) in manufacturing can serve as tools for implementing a business entity's stability strategy (interpreted as a set of actions aimed at maintaining or maneuvering stability, reliability, and sustainability parameters of operation). As mentioned earlier, RPMS enables manufacturers to gather critical data about production processes, equipment, working conditions, and product quality in real-time, even at remote locations. This information helps businesses:

- Manage the stability, reliability, and resilience of production based on the data collected from production processes and working conditions (see Table 2);

- Forecasting possible risks to stability, reliability, and resilience includes technical issues and equipment failures; deficiencies in the supply chain; lack of qualified personnel; conflicts within the team or loss of key personnel; economic fluctuations; natural disasters; and other factors, such as information threats and cyberattacks (Table 3);

ISBN 978-3-98924-048-3

Table 2 - Directions in which it becomes possible to manage the stability, reliability, and resilience of production

Possible directions	Features of outlining the direction	The specificity of influencing stability, reliability, and resilience in production
managing production stability	Implementation of measures to ensure the continuity and consistency of production processes	It includes regular monitoring and control of all aspects of production, such as processes, equipment, technologies, workforce, and resources
production reliability management	Implementation of measures to prevent failures and accidents in the production process	It includes planning for maintenance, equipment servicing, implementing predictive maintenance and failure diagnosis programs, as well as creating contingency action plans for unforeseen situations
production resilience management	Implementation of measures to ensure high levels of durability and resilience of production systems to withstand external influences and stressful situations	It involves analyzing potential threats and risks, developing crisis management plans, as well as implementing measures to enhance the flexibility and adaptability of production systems

A source: [4; 7]

Table 3 - Directions in which it becomes possible to forecast potential risks to stability, reliability, and resilience of activities through RPMS

<table>
<tr><td>Possible risks</td><td>Features of risks affecting stability, reliability, and resilience of operations</td><td>Specificity of impact on the stability, reliability, and resilience of production</td></tr>
<tr><td>Technical issues and equipment failures</td><td>Malfunction or failure of key equipment can significantly slow down production processes and lead to production stoppage.
Underinvestment in equipment, its obsolescence, or improper usage can be the cause of technical issues</td><td rowspan="6">These risks can occur individually or in combination, and their impact on the stability, reliability, and resilience of a company's operations can be significant.
Effectively managing these risks requires a systematic approach and the implementation of appropriate measures to minimize the impact of negative factor.</td></tr>
<tr><td>Supply chain deficiencies</td><td>Problems with suppliers of raw materials or components can lead to interruptions in production processes or even halt production altogether.
Improper inventory management or insufficient planning can exacerbate this risk</td></tr>
<tr><td>Personnel issues</td><td>The absence of qualified personnel, conflicts within the team, or the loss of key personnel can negatively impact productivity and production quality</td></tr>
<tr><td>Economic fluctuations</td><td>Market changes, such as rising raw material prices, currency fluctuations, or a decline in consumer demand, can affect the profitability of the enterprise and its financial stability</td></tr>
<tr><td>Natural disasters, etc.</td><td>Natural disasters, technological accidents, or political instabilities can lead to losses for the enterprise and its production capabilities</td></tr>
<tr><td>Information threats and cyber attacks</td><td>Unauthorized access to confidential information, viral attacks, or cybercrimes can disrupt normal business operations and cause significant financial and reputational losses</td></tr>
</table>

A source: [1-2]

- To avoid negative consequences (ensure maneuvering) in the face of variable disruptions in stability, reliability, and resilience of operations through the utilization of real-time monitoring, emergency warning systems, automated control systems, artificial intelligence, and machine learning (Table 4).

Table 4 - Using RPMS to mitigate negative consequences of disruptions in stability, reliability, and resilience of operations

Maneuvering directions	Navigational maneuvering features	Specifics of impact on the stability, reliability, and resilience of production
Real-time monitoring	Continuous monitoring of production parameters, which allows for promptly detecting any changes or deviations from the norm	Maneuvering enables enterprises to actively manage risks and effectively respond to any changes in the production environment, ensuring stability, reliability, and resilience of operations
Emergency warning systems	Utilizing alerts for potential issues or emergency situations enables prompt response and implementation of necessary measures to prevent negative consequences	
Automated control systems	Implementation of automated control systems capable of reacting to real-time changes and taking necessary measures to restore stability and reliability of production processes	
Artificial intelligence and machine learning	Utilizing artificial intelligence and machine learning algorithms to analyze large volumes of data can help identify complex relationships and patterns that are difficult to detect using traditional methods	

A source: [6-7]

So, based on the communication zones of RPMS in production with the stabilization strategy, as outlined in Figure 5.

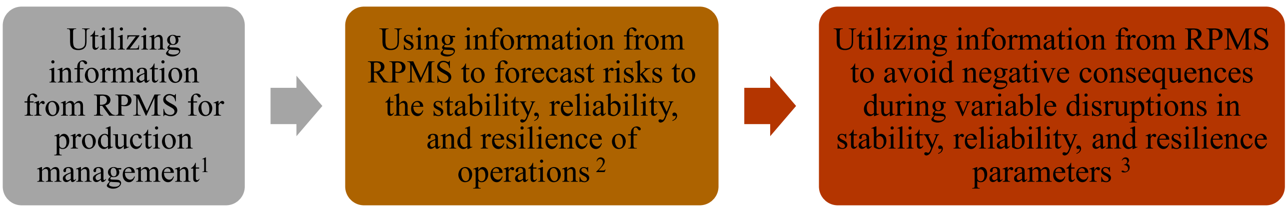


Figure 5 - Communication zones of RPMS in production with a stabilization strategy of the industrial and economic enterprise activities

Note
1 RPMS enables businesses to manage production more efficiently, considering the latest information needs
2 RPMS allows businesses to forecast potential risks that may affect the stability, reliability, and resilience of operations and take appropriate measures to prevent them.
3 RPMS enables businesses to promptly respond to any disruptions in stability, reliability, and resilience of operations to avoid negative consequences.
A source: [2; 3]

Summary and conclusions.

In accordance with the above, the application of RMMS in production is based on the nature of its connection with the stability strategy, focusing on the following directions:

1. Prevention of production accidents. So, RPMS allows for the detection of anomalies in production processes and equipment, which can help prevent accidents and unforeseen production stoppages.
2. Optimization of production processes. RPMS, through data analysis, can identify opportunities for optimization and increased productivity of production and other processes.
3. Improvement of product quality: RPMS allows for tracking product quality parameters in real-time, enabling timely detection of deviations from quality standards and taking measures to rectify them.

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 9 / *CHAPTER 9* [9]
FORMATION AND IMPROVEMENT OF CORPORATE MANAGEMENT PERSONNEL

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-017

Вступ

Ефективність роботи будь-якого підприємства та його керівництва залежить від людських ресурсів, успішної кадрової політики та організації її проведення. Якісне розміщення людських ресурсів є важливим елементом інтелектуального та професійного потенціалу сучасного суспільства. Питання корпоративного управління, розвитку корпоративних відносин, забезпечення та впровадження ефективної корпоративної культури, визнання важливості задоволення потреб різних зацікавлених сторін пов'язані з людським фактором, формуванням мотивації та ефективних стимулів для досягнення цілей усіма учасниками. Якість корпоративного управління також залежить від людських ресурсів, ефективності роботи менеджерів і топ-менеджменту та їхньої здатності ухвалювати ефективні бізнес-рішення.

Склад наглядової ради, рівень компетенції її членів важливий для поліпшення кадрового забезпечення корпоративного управління. Ефективний склад наглядової ради запобігатиме її дисфункції та захистить компанію від ухвалення некомпетентних рішень, що можуть негативно вплинути на фінансові результати та імідж інвестиційної привабливості. Тому вдосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління та врахування кадрових аспектів при формуванні наглядової ради компанії, ефективне формування та впровадження кадрової складової корпоративного управління є стратегічно важливими завданнями, що мають теоретичну та практичну актуальність і значущість.

[9] ***Authors:*** *Kryvoruchko Oksana, Kovalova Oksana*

9.1. Сутність і зміст кадрового забезпечення підприємств

За сучасних умов, що позначені трансформаційними процесами в економіці, у контексті становлення інформаційного суспільства, реалізації євроінтеграційних процесів, післявоєнного відновлення України, проблема формування й розвитку кадрового забезпечення будь-яких підприємств є найбільш актуалізованою. Кадрове забезпечення є важливою складовою управління підприємством.

Попри те, що проблему кадрового забезпечення розглядали ще в працях Арістотеля, Платона, Конфуція, Цицерона, Ж.-Ж. Руссо та інших відомих філософів, у сучасній науковій літературі, присвяченій формуванню кадрового забезпечення підприємств загалом і корпоративного управління зокрема, усе ще не вироблено єдиного підходу до трактування цього поняття, розкриття його змісту, складників тощо.

За тлумачним словником сучасної української мови, «*забезпечення*» – 1. Матеріальні умови, які сприяють стабільності певного процесу. 2. Матеріальні засоби до існування [1, с.375].

Учені також не одностайні у визначенні такого поняття, як «кадрове забезпечення». Його розглядають із різних позицій: як певний результат формування й розвитку персоналу (сукупність певних здібностей, компетенцій, якими володіють відповідні працівники); як формування певних якостей працівників та з позицій суб’єктів управління, з акцентом на певних діях (таблиця 1).

Найпоширенішим підходом до трактування кадрового забезпечення є процесний, тобто кадрове забезпечення розглядається як процес формування якісного ресурсу. Йдеться про залучення й підбір персоналу і, відповідно, про характеристики, яким повинен відповідати персонал, або ж результативний підхід, якщо йдеться про певні дії підприємства щодо формування необхідних характеристик персоналу. Відповідно до цього, під кадровим забезпеченням розуміється певна сукупність працівників (персоналу, кадрів, людських ресурсів

Таблиця 1 - Аналіз поняття «кадрове забезпечення»

Автор	Трактування
Кадрове забезпечення як результат процесів формування, розвитку персоналу	
Шехлович А. М.	«…сукупні здібності і можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів» [2, с.18]
Кагановська Т. Є.	«багатогранне, збірне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою пов’язаних між собою процесів» [3, с.215]
Дубич К. В.	«невід’ємна компонента ефективного та динамічного розвитку будь-якого підприємства відповідно до системи його управління» [4]
Михалевська Л.Б.	«можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, згідно другого це закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок» [5, с. 187]
Кадрове забезпечення як певний процес формування якісного ресурсу	
Масхма М.Б.	«функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом» [6, с. 184]
Котельникова Ю.М.	«процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів» [7, с. 202]
Долга Г.В.	«комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар’єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників» [8, с. 49]
Кадрове забезпечення як суб’єкт корпоративного управління	
Грішнова О.А.	«найнятими або запрошеними на безоплатній основі працівниками (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління, члени антикризового комітету) та одним із об’єктів управління – кадровою системою, яка складається з усього персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано задіяний у процесі виробництва» [9, с. 195]
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін.	«представлене суб’єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції» [10, с. 71]

тощо), які володіють певним потенціалом, здібностями, якостями та в цілому дозволяють реалізовувати визначені завдання й цілі підприємства.

Кадрове забезпечення корпоративного управління, на наш погляд, є мультіскладним комплексом дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію й удосконалення кількісного та якісного складу наглядових рад і корпоративного менеджменту, реалізація якого здійснюється внаслідок збалансованої кадрової політики підприємства. Вона ж спрямована на досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням дії соціально-економічних, політичних, демографічних та інших факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

9.2. Процесний підхід до формування кадрового забезпечення корпоративного управління

Процесний підхід до формування кадрового забезпечення корпоративного управління означає систематичний підхід до відбору, розвитку і утримання персоналу, що працює в сфері корпоративного управління. Цей підхід базується на ідеї того, що керівництво компанії повинно мати чіткий процес планування та управління персоналом, який би забезпечував високу ефективність та компетентність працівників.

Доцільність застосування процесного підходу зумовлена потребою забезпечення безперервності виконання відповідних функцій, обґрунтованого підходу до встановлення їх переліку та порядку організації й постійного удосконалення.

Найбільш поширеним методом застосування процесного підходу є методологія структурного (функціонального) моделювання процесів IDEF0. Методологія структурного (функціонального) моделювання процесів IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) є однією з найбільш широко використовуваних методик для аналізу та опису бізнес-процесів, систем та організаційних структур. Основна ідея застосування методології IDEF0 полягає в тому, щоб створити структурну модель процесу, яка відображає його компоненти, взаємозв'язки та логіку функціонування. Модель IDEF0 складається з блоків (функцій), рисунків (механізмів виконання функцій) та стрілок (взаємодії між функціями). Основні переваги цієї методології полягають у тому, що вона дозволяє зафіксувати і візуалізувати всі етапи та елементи процесу, виявити проблемні зони та можливості для оптимізації, а також полегшує розуміння та комунікацію між учасниками проєкту.

Даний метод дозволяє строго формалізувати та систематизувати інформацію про процеси, що полегшує їх аналіз та управління, забезпечує їх стабільність та підвищує ефективність управління організацією.

Використовуючи методологію функціонального моделювання IDEF0, представимо кадрове забезпечення корпоративного управління як процес, для розкриття змісту якого визначимо загальне уявлення (у вигляді контекстної діаграми) та деталізуємо зміст процесу (у вигляді декомпозиційної діаграми кількох рівнів).

Контекстною діаграмою є функціональний блок, що перетворює входи на виходи, має ресурси (механізми) за відповідних умов), ідентифікує загальний результат. В основі цієї методології лежить правило графічного представлення відповідних процесів у вигляді функціональних блоків із вхідними й вихідними стрілками. Організаційно кадрове забезпечення корпоративного управління охоплює весь механізм кадрового забезпечення підприємства, починаючи від власників, акціонерів і закінчуючи виробничим персоналом (рисунок 1).

Входами процесу кадрового забезпечення корпоративного управління є два елементи. По-перше, цілі підприємства й кількісна та якісна потреба в персоналі, щоб їх досягнути. По-друге, інтереси стейкхолдерів, на захист та задоволення яких спрямоване корпоративне управління й, зокрема, робота наглядових рад і топменеджменту. Згідно з цим, на виході процесу формується рівень задоволеності інтересів стейкхолдерів, а також забезпечення корпоративного управління підприємства персоналом (шляхом утримання наявного та залучення нового персоналу).

ISBN 978-3-98924-048-3

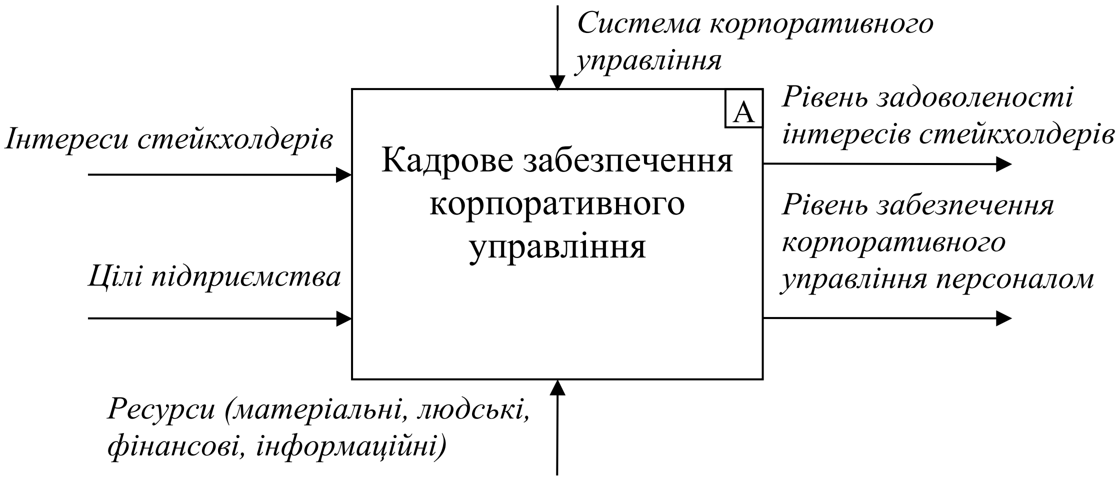


Рисунок 1 - Контекстна діаграма «Процес кадрового забезпечення корпоративного управління»

Авторська розробка

Кадрове забезпечення здійснюється в межах системи корпоративного управління. Механізмом є матеріальні, людські, фінансові й інформаційні ресурси, які мають забезпечити реалізацію процесу кадрового забезпечення корпоративного управління та перетворити входи на виходи (тобто отримання бажаного результату).

Кадрове забезпечення системи корпоративного управління формується відповідно до його суб’єктів й об’єктів і є багаторівневою структурою, до якої входять: суб’єкт управління 0 рівня: власники, загальні збори акціонерів; суб’єкт управління 1-го рівня: найняті або запрошені на безоплатній основі працівники (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління); суб’єкт управління 2-го рівня: топменеджмент підприємства; об’єкт управління – кадрова система, що складається з усього персоналу підприємства.

Детальний процес кадрового забезпечення корпоративного управління на складові подаємо у вигляді декомпозиційної діаграми першого рівня (рисунок 2).

Декомпозиційна діаграма першого рівня декомпозує контекстну діаграму на окремі підпроцеси у вигляді ланцюжка, зберігаючи встановлені «входи» і «виходи», а також показуючи внутрішні «входи», «виходи», методи управління й «механізми» реалізації. Ця декомпозиційна діаграма є загальною схемою процесу кадрового забезпечення, що здійснюється в системі корпоративного управління та до якого належать кадрове забезпечення наглядових рад і кадрове забезпечення корпоративного менеджменту.

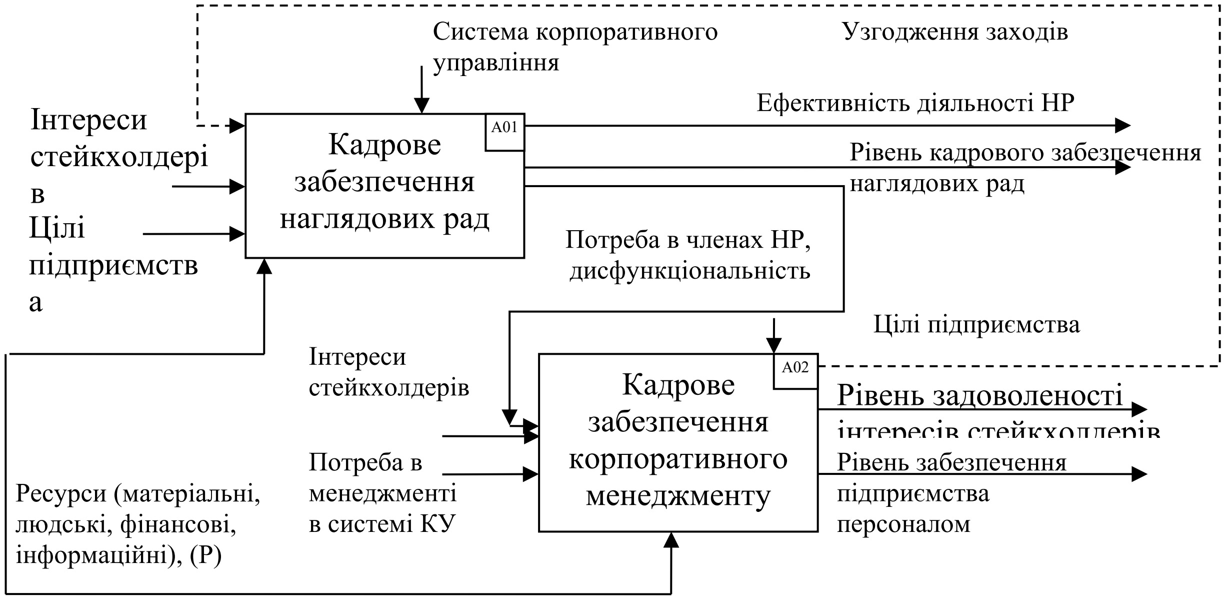


Рисунок 2 - Декомпозиційна діаграма першого рівня «Схема процесу кадрового забезпечення корпоративного управління»

Авторська розробка

Ресурси визначених блоків процесу (на схемі позначено «Р») – людські, фінансові, матеріальні й інформаційні. Без них неможлива успішна реалізація процесу. Інтереси стейкхолдерів і цілі підприємства як вхідні умови зберігаються і є входами в обидва блоки; результатом кадрового забезпечення наглядових рад ідентифіковано рівень їхнього кадрового забезпечення та ефективність діяльності. Результатом кадрового забезпечення корпоративного менеджменту стає рівень задоволеності інтересів стейкхолдерів і загальний рівень забезпечення персоналом підприємства.

Подальша декомпозиція, згідно з методологією структурного моделювання, передбачає визначення змісту процесу кадрового забезпечення наглядових рад і кадрового забезпечення корпоративного менеджменту, що відображає його основні підпроцеси й блоків формування, реалізації та вдосконалення (рисунок 3).

На етапі формування кадрового забезпечення наглядових рад на підставі аналізу стану й ефективності корпоративного сектору, ринку праці та можливості залучення певних джерел передбачається покриття потреби в персоналі: встановити корпоративні компетенції підприємства, визначити вимоги до складу наглядової ради, сформувати наглядову раду.

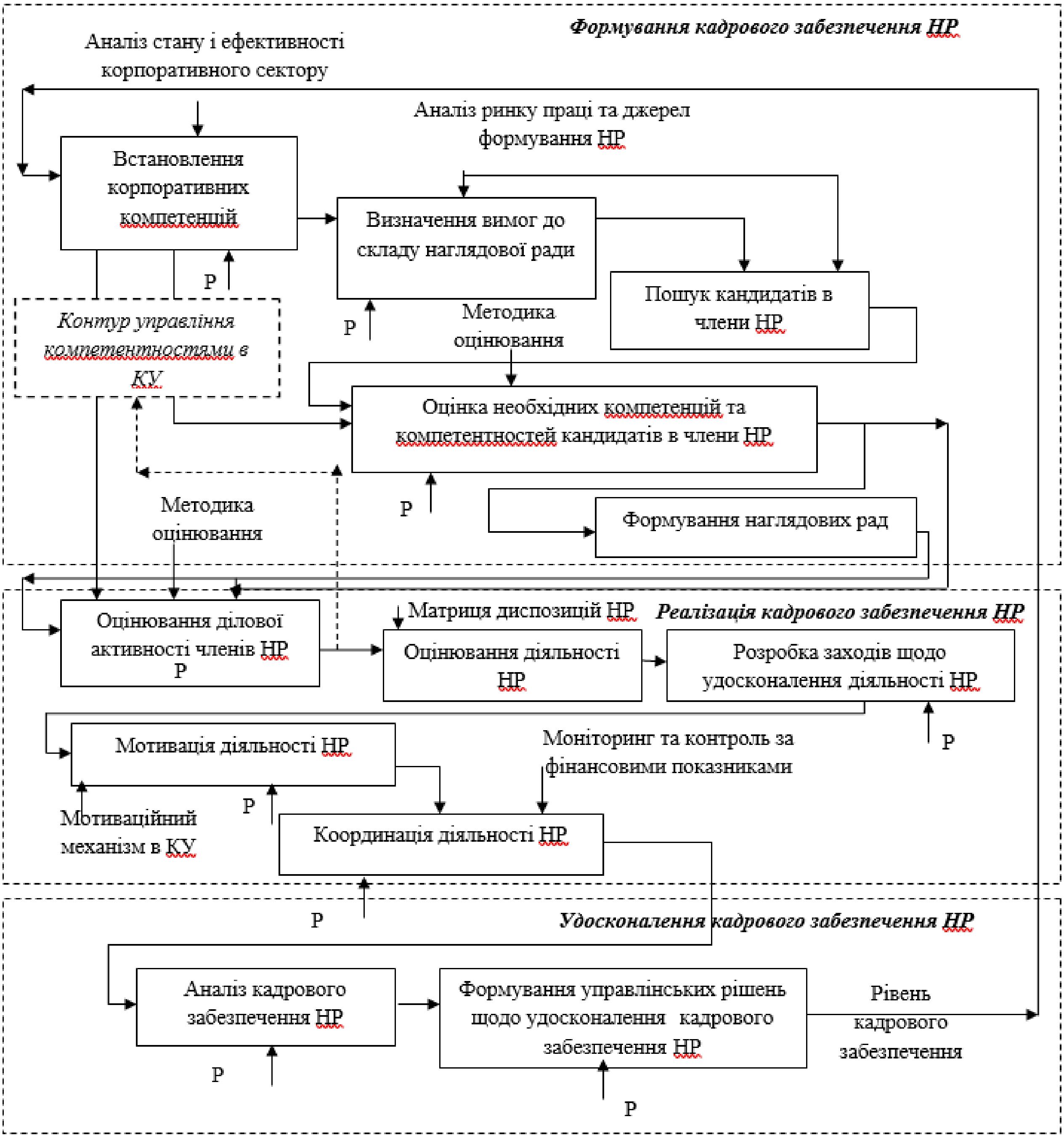


Рисунок 3 - Деталізована декомпозиційна діаграма першого рівня «Схема процесу кадрового забезпечення наглядових рад»

Авторська розробка

Етап реалізації кадрового забезпечення НР передбачає оцінювання ділової активності членів ради, розроблення заходів удосконалення діяльності наглядової ради, мотивацію та розвиток. Окрім цього, передбачено координацію роботи НР на підставі результатів її діяльності й моніторингу фінансових показників.

Керівний вплив мають відповідні організаційні рішення щодо кожної особи окремо або певні дії щодо вдосконалення системи корпоративного управління загалом. Для координації діяльності наглядової ради рекомендовано:

– створити посадову інструкцію для наглядової ради і визначити чіткі ролі та обов’язки для кожного члена наглядової ради;

– розробити процедури для ухвалення прозорих і справедливих рішень;

– забезпечити належну комунікацію між членами наглядової ради, щоб обговорювати важливі питання й ухвалювати ефективні рішення.

Удосконалення кадрового забезпечення відбувається за результатами його аналізу. На виході із цього підпроцесу отримують кількісні та якісні показники необхідного складу персоналу, кадрового забезпечення для досяжності цілей підприємства.

Принциповою відмінністю процесу кадрового забезпечення корпоративного управління є виокремлення контуру управління компетентностями. Загалом контур управління – це певна об’єднана послідовність функцій управління (певних процесів, робіт). Виділити такий контур управління доцільно, на нашу думку, відповідно до накопиченого досвіду й теоретичних положень застосування компетентнісного підходу.

У загальному розумінні компетентнісний підхід полягає в розробці й практичному застосуванні моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінюванні й підготовці відповідно до цих моделей. На нашу думку, основною відмінністю компетентнісного підходу від більш розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є процесне формування знань, доопрацювання навичок, особистих якостей тощо.

Визначені положення візьмемо за основу під час формуванні контуру управління компетентностями.

Під управлінням компетентностями будемо розуміти систему, яка дає змогу організаціям визначати, розвивати й підтримувати необхідні компетентності для досягнення своїх цілей.

У контексті запропонованого процесу кадрового забезпечення управління компетентностями визначимо як послідовну цілеспрямовану діяльність щодо формування й оцінювання компетентностей персоналу в системі корпоративного управління за певною ієрархією: компетенції організації (підприємства) – компетенції наглядової ради – компетенції менеджменту для гарантій повної відповідності.

Висновки

Запропоновано процесний підхід до формування, реалізації й удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств, що, на відміну від чинних, базується на ідеї застосування ієрархічної системи суб’єктно-об’єктного розгляду системи корпоративного управління й управління компетентностями за парадигмою «ключові компетенції організації – компетентності членів наглядової ради – компетентності корпоративного менеджменту». Впровадження процесного підходу дасть змогу забезпечити баланс інтересів зацікавлених стейкхолдерів, ефективне управління підприємством та його успішний розвиток, дозволить створювати сильну та компетентну команду, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

KAPITEL 10 / *CHAPTER 10* [10]
ANALYSIS OF THE MARKETING COMPLEX OF A CHARITABLE FOUNDATION: UKRAINIAN REALITIES

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-025

Вступ

Дослідження у сучасному світі набирає все більше обертів, особливо після початку повтомастабного вторгнення, адже ми живемо в світі, де суспільні потреби змінюються з неймовірною швидкістю і величезну роль у задоволені потреб вразливих категорій населення відіграють некомерційні організації, які працюють у сфері благодійництва та волонтерства. Значимість маркетингу для таких організацій важко переоцінити, оскільки ефективне просування їх місії, комунікаційних кампаній та реклама для залучення ресурсів є критичним для виконання поставлених завдань та досягнення більш високих результатів у своїй діяльності. Ця робота спрямована на дослідження маркетингових підходів, які використовуються Благодійним фондом «ГЛОБА22», що працює у сфері благодійності та волонтерства.

10.1. Комплекс маркетингу Благодійного фонду «ГЛОБА22»

Благодійний фонд «ГЛОБА22» активно використовує різноманітні канали комунікації для ефективного залучення різних зацікавлених сторін та реалізації своїх проєктів. Серед них соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok та YouTube, а також офіційний веб-сайт та інші форми електронного спілкування з аудиторією. Кожен канал відіграє свою унікальну роль у забезпеченні взаємодії з громадськістю та сприяє різним аспектам діяльності організації [1].

Facebook підтримує тон комунікації, який характеризується оптимізмом, дружелюбністю та підтримкою. Це простір для відкритого діалогу, обміну

[10] ***Authors:*** *Shevchenko Valentyna Mykolaivna, Mishustina Tetiana Serhiivna, Slepchenko Anna Olehivna*

ідеями, де кожен може висловити свої думки, ініціативи та особисті історії. Instagram вибирає легкий та креативний підхід, використовуємо яскраві зображення та відео для залучення уваги аудиторії, а також актуальні хештеги, щоб наш контент був помітним.

У *LinkedIn* тон повідомлень носить експертний характер з акцентом на суспільно значущі аспекти нашої діяльності. Тут підкреслюється професіоналізм і стриманість у висловлюваннях з повагою до поглядів інших. TikTok дає можливість показати більш неформальну сторону нашої діяльності через веселі та динамічні відео, що спонукає підписників до активної взаємодії.

YouTube використовується для публікації значимих подій, історій успіху та відео-презентацій наших проектів, що демонструють реальний вплив нашої роботи. Офіційний веб-сайт слугує майданчиком для детальної інформації про нашу діяльність, цілі та досягнення. Він підкреслює значення відкритості та прозорості в усіх ініціативах і проєктах. Компанія завжди відкрита до співпраці і вдячні партнерам за їхню підтримку, яка допомагає покращувати життя людей. Згуртованість та відповідальність є ключовими в роботі, оскільки вони допомагають досягати значущих змін у суспільстві.

Компанія використовує різні канали комунікації (таблиця 1).

Розглянемо детальніше комплекс маркетингу Благодійного фонду «ГЛОБА22». Комплекс маркетингу часто називають маркетинговим міксом або 7P, який включає сім основних компонентів: Продукт (*Product*), Ціна (*Price*), Місце (*Place*), Просування (*Promotion*), Люди (*People*), Процес (*Process*), Фізичне середовище (*Physical environment*). Проаналізуємо кожен компонент.

1. Продукт. Благодійний фонд «ГЛОБА22» надає комплексну допомогу в рамках своїх проектів, основним продуктом є підтримка та розвиток спільнот. Вона включає ініціативи соціального захисту, освітні програми, психологічну підтримку, а також розбудову спільноти. Ці послуги спрямовані на вирішення актуальних проблем вразливих груп населення, підтримку і створення сталої мережі допомоги, надання освітніх можливостей для всіх бажаючих та психологічне консультування для осіб, що переживають кризи.

 ISBN 978-3-98924-048-3

Таблиця 1 - Канали комунікації Благодійного фонду «ГЛОБА22»

Аудиторія\канал	Інст\ФБ	LinkedIn	ТГ/ТІМС	Особисті зустрічі/ e-mail	YouTube	Сайт
1. Донори		+	+	+	+	+
2. Бізнес	+	+	+	+	+	+
3. Органи місцевого самоврядування (міськ.рада)	+		+	+	+	+
4. Представники державних органів	+		+	+	+	+
5. НГО	+	+	+	+	+	+
6. ЗМІ	+	+	+	+	+	+
7. Комунальні підприємства	+		+	+	+	+
8. Релігійні об’єднання	+		+	+		+
9. Прямі бенефіціари	+			+	+	+

Авторська розробка

2. Ціна. Благодійний фонд «ГЛОБА22» надає всі свої послуги безкоштовно, що включає соціальний захист, освітні програми, психологічну підтримку та ініціативи з розбудови спільноти. Фонд фінансується за рахунок донорських внесків та партнерств, завдяки чому всі послуги доступні без будь-якої оплати для кінцевих бенефіціарів. Це забезпечує допомогу тим, хто найбільше потребує підтримки, без фінансового тягаря для них.

3. Місце. Офіс Благодійного фонду «ГЛОБА22» розташований у м. Дніпро в сучасному приміщенні, яке спеціально облаштовано для забезпечення ефективної роботи команди та комфортного прийому відвідувачів. Простір офісу організований таким чином, щоб сприяти взаємодії між співробітниками та партнерами. В офісі є зони для роботи, зустрічей, а також спеціально обладнані кімнати для проведення тренінгів та семінарів. Велика увага приділяється створенню приємної та функціональної атмосфери: сучасне освітлення, комфортні меблі та доступ до необхідної техніки забезпечують високий рівень продуктивності та задоволення потреб фонду і його відвідувачів.

4. Просування. Маркетингова стратегія Благодійного фонду «ГЛОБА22» зосереджена на використанні різноманітних соціальних мереж для залучення уваги до своїх ініціатив та проектів. Фонд активно веде сторінки у Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok та на YouTube, кожна з яких має свою унікальну тональність та спрямованість. У Facebook комунікація носить дружній, оптимістичний характер із залученням аудиторії до діалогу. Instagram використовується для візуально привабливого представлення діяльності, а LinkedIn зосереджено на професійному зв’язку та пошуку партнерів. TikTok служить платформою для більш неформального та динамічного зображення роботи фонду, тоді як YouTube дозволяє глибше ознайомити з проектами через детальні відеоматеріали. Кожен канал відіграє ключову роль у побудові відкритої комунікації, залученні донорів та партнерів, а також у підтримці та розвитку спільноти через інформування та навчання.

5. Люди. Команда Благодійного фонду «ГЛОБА22» складається з висококваліфікованих професіоналів, які працюють разом для досягнення спільної місії – підтримки та розвитку громад. Це мультидисциплінарний колектив, в якому кожен член вкладає свої знання та досвід у різні аспекти роботи фонду, включаючи проектний менеджмент, соціальну роботу, освіту, психологію, маркетинг і фінанси. Лідери фонду забезпечують стратегічне керівництво, в той час як волонтери та співробітники протягом повного робочого дня відповідають за реалізацію програм і виконують щоденні операції. Команда відзначається відданістю своїй справі, інноваційним підходом до вирішення проблем та здатністю ефективно спілкуватися і співпрацювати як внутрішньо, так і з зовнішніми партнерами. Вони разом формують динамічне середовище, яке сприяє сталому розвитку та покращенню життя в громадах, з якими вони працюють.

6. Процес. Процес надання послуг Благодійним фондом «ГЛОБА22» починається з ідентифікації потреб у спільнотах, з якими фонд працює. Визначивши ключові проблеми, команда розробляє відповідні програми та проєкти, які включають соціальний захист, освіту, психологічну підтримку та ініціативи з розбудови спільноти. Далі фонд залучає необхідні ресурси, включаючи фінансування від донорів та волонтерську допомогу. Кожен проєкт реалізується через планування, виконання, моніторинг і оцінку діяльності, щоб забезпечити його ефективність та відповідність встановленим цілям. Процеси виконуються з високим ступенем прозорості та звітності, що дозволяє підтримувати довіру та підзвітність перед донорами і спільнотою. Комунікація з зацікавленими сторонами і бенефіціарами відбувається на всіх етапах проєкту для забезпечення їхньої участі та зворотного зв'язку. Це включає регулярні зустрічі, опитування, а також використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для ширшого залучення та інформування. Завдяки цьому процесу Благодійний фонд «ГЛОБА22» забезпечує ефективне та цілеспрямоване надання послуг, яке відповідає на актуальні потреби спільноти, підтримуючи їх сталий розвиток і покращення життєвих умов.

7. Фізичне середовище. Фізичне середовище Благодійного фонду «ГЛОБА22» в м. Дніпро створено так, щоб сприяти ефективній роботі та комфортному зустрічам з партнерами та бенефіціарами. Офіс розташований у сучасному приміщенні з добре освітленими робочими просторами, зонами для відпочинку та переговорними кімнатами, облаштованими для проведення зустрічей та семінарів. Дизайн інтер'єру відповідає сучасним стандартам, з використанням ергономічних меблів та техніки, що забезпечує зручність для співробітників і відвідувачів. Просторе лобі та приймальня затишно оформлені, створюючи позитивне перше враження та відображаючи гостинний характер організації. Важливу увагу приділено також створенню доступного середовища для людей з особливими потребами, щоб усі відвідувачі могли безперешкодно користуватися послугами фонду.

Отже, комплекс маркетингу 7Р Благодійного фонду «ГЛОБА22» ефективно втілюється через стратегічно сплановані заходи у кожній сфері маркетингової діяльності і дозволяє йому досягати своїх цілей щодо збільшення впливу своєї діяльності та покращення життя в спільнотах, з якими фонд працює, забезпечуючи сталий розвиток і позитивні зміни.

 ISBN 978-3-98924-048-3

10.2. Аналіз можливостей для подальшого розвитку Благодійного фонду «ГЛОБА22»

Україна, останнім часом, переживає складну ситуацію, пов'язану з військовим конфліктом на своїй території. У цей період волонтерство стає невід'ємною складовою суспільно-патріотичної активності українського народу. Це проявляється у різноманітних формах допомоги збройним силам, підтримці військових та їх родин, а також у забезпеченні необхідних ресурсів для захисту країни. Волонтерство націлене на зміцнення обороноздатності країни та підтримку воїнів, які борються за територіальну цілісність України.

Ринок волонтерства в Україні є живим та активним, відображаючи мобілізацію громадян та готовність надавати допомогу у складних ситуаціях, зокрема під час воєнного конфлікту. Значне зростання кількості волонтерів, благодійних фондів та пожертвувань свідчить про високий рівень громадянської активності та соціальної відповідальності.

БФ «ГЛОБА22» позиціонує себе як лідера серед конкурентів за критеріями швидкості та якості надання допомоги. Вони роблять акцент на те, що їхня допомога надається оперативно та ефективно, незалежно від ситуації. БФ «ГЛОБА22» володіє великою мережею партнерів і ресурсів, що дозволяє їм оперативно реагувати на потреби та забезпечувати негайну допомогу там, де вона потрібна найбільше

Також БФ «ГЛОБА22» прагне бути відомою своїм внеском у розвиток громадянського суспільства та підтримку громадян у складних життєвих ситуаціях. Вона позиціонує себе як надійний та довірений партнер, який допомагає людям в скрутних моментах і допомагає покращувати їх життя.

Основними цінностями та перевагами, якими БФ «ГЛОБА22» хоче бути відомою, є відкритість, прозорість у діяльності, висока якість наданих послуг та великий обсяг роботи, спрямованої на допомогу громаді. Фонд позиціонує себе як організацію, яка діє на благо суспільства та допомагає людям з різних верств суспільства та у різних ситуаціях.

Втім, у фонду існують і конкуренти:

1. Благодійна організація «Карітас України» – це організація, яка надає різноманітну допомогу переселенцям та місцевим жителям. Вони пропонують матеріальну, соціальну, юридичну та психологічну підтримку сім’ям, дітям, інвалідам та біженцям [2].

2. БФ «СпівДія» – це ініціатива, що об'єднує бізнес, державу та волонтерів з метою надання допомоги тим, хто потребує. Вони активно співпрацюють із різними сферами суспільства для вирішення актуальних проблем [3].

3. БФ «PEREMOGA» – це ініціатива, яка спрямована на об'єднання людей, бізнесів та всіх, хто цікавиться майбутнім України. Вони створюють та реалізують проєкти для покращення ситуації в країні [4].

БФ «ГЛОБА22» позиціонує себе як лідера серед конкурентів за критеріями швидкості та якості надання допомоги. Вони роблять акцент на те, що їхня допомога надається оперативно та ефективно, незалежно від ситуації. БФ «ГЛОБА22» володіє великою мережею партнерів і ресурсів, що дозволяє їм оперативно реагувати на потреби та забезпечувати негайну допомогу там, де вона потрібна найбільше.

Однак, крім швидкості, компанія також наголошує на якості своєї допомоги. Вони висловлюються про те, що не лише швидко реагують на ситуації, але й забезпечують високу якість наданої допомоги. Це включає в себе якісні медичні послуги, гуманітарну допомогу та психологічну підтримку, що дозволяє їм не лише врятувати життя, але й підтримати людей у складних життєвих ситуаціях.

Отже, Благодійний фонд «ГЛОБА22» активно просувається як організація, яка забезпечує оперативну та якісну допомогу своїм клієнтам, вирізняючись на ринку серед конкурентів.

Для більш детального визначення найкращого Благодійного фонду в м. Дніпро проведемо конкурентний аналіз (таблиця 2).

На основі таблиці 2 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рисунок 1).

Таблиця 2 – Аналіз конкурентів Благодійного фонду «ГЛОБА22»

Характеристика	БО «Карітас України»	БФ «СпівДія»	БФ «PEREMOGA»	БФ «ГЛОБА22»
Швидкість допомоги	4	3	4	5
Якість допомоги	4	3	4	5
Професіоналізм	4	3	3	5
Ефективність	4	3	3	5
Доступність	5	4	3	5
Інноваційність	3	4	4	5
Транспарентність	4	3	3	5
Соціальний вплив	5	4	4	5

Складено автором за результатами власних досліджень

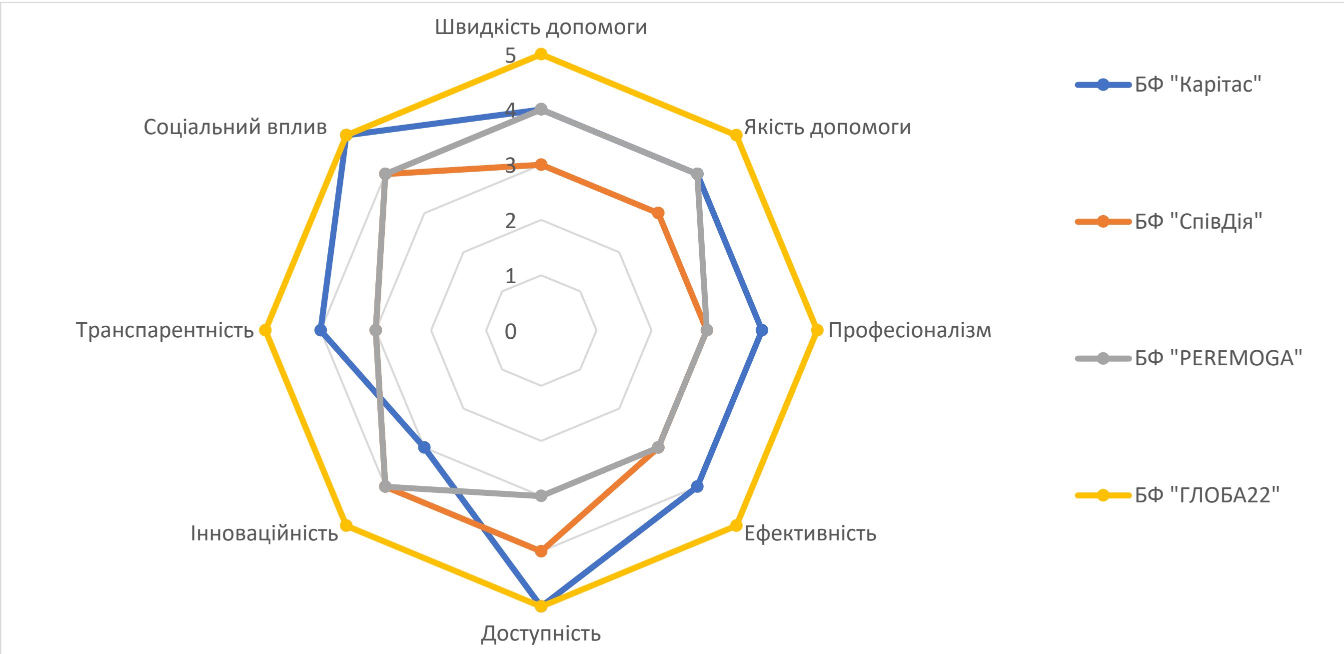


Рисунок 1 - Багатокутник конкурентоспроможності БФ «ГЛОБА22»

Як видно з рисунку 1, БФ «ГЛОБА22» вирізняється від своїх конкурентів високою швидкістю та якістю допомоги, отримавши максимальні оцінки за обидві характеристики. БФ «Карітас» також показав гарні результати, але трошки відстає від БФ «Глоба 22». БФ «СпівДія» та БФ «PEREMOGA» потребують покращень, оскільки їхні оцінки за якістю та швидкістю допомоги нижчі. Також варто відзначити, що БФ «Глоба 22» має найвищі оцінки за соціальний вплив та інноваційність, що підкреслює його значний внесок у розвиток суспільство та здатність до впровадження новаторських підходів.

Результати аналізу свідчать, що Благодійний фонд «ГЛОБА22» має значні сильні сторони, такі як широкий масштаб діяльності, добре розвинута інфраструктура, професійний персонал і співпраця з партнерами. Також варто відзначити швидку реакцію на кризові ситуації, високий рівень довіри громадськості та інноваційний підхід.

Проте фонд також має слабкі сторони, серед яких можна виділити недостатню гнучкість у вирішенні проблем, відсутність стабільного фінансування, недостатню інформаційну прозорість та нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами.

Проте фонд має і значні можливості, такі як збільшення свідомості та підтримки громадськості, залучення нових волонтерів і донорів, розвиток співпраці з міжнародними організаціями та розширення мережі партнерів. Однак, продовження воєнних дій створює і певні загрози, такі як збільшення потреби в гуманітарній допомозі, погіршення безпекової ситуації та зменшення фінансових можливостей через економічні труднощі.

Для подальшого успішного функціонування та розвитку Благодійного фонду «ГЛОБА22» необхідно використовувати його сильні сторони для максимізації можливостей та ефективного протистояння загрозам, а також активно працювати над усуненням слабких сторін, що мають потенційно негативний вплив.

Висновки

Отже, результати аналізу комплексу маркетингу Благодійного фонду «ГЛОБА22» свідчать, що маркетингова діяльність благодійної організації має свою специфіку, яка проявляється у семи її компонентах, а саме продукту, ціні, місці, просуванні, людях, процесі та фізичному середовищі. Втім, в українських реаліях, тобто в умовах військового стану, благодійні фонди не використовують у повній мірі маркетинговий підхід, який здебільшого зосереджується на певній цільовій аудиторії, як це можна бачити в країнах з розвинутою економкою.

Дослідження конкурентоспроможності благодійних організацій показує, що є певні проблеми, які пов’язані доступністю, якістю, інноваційністю, ефективністю та професіоналізмом у наданні допомоги людям у складних життєвих ситуаціях. Це потребує системного підходу до поширення інформації та впровадження національних програм розвитку благодійництва, формування соціального замовлення через укладання угод на реалізацію цілеспрямованих державних програм.

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 11 / *CHAPTER 11* [11]
METHODOLOGY OF USING EDUCATIONAL TRAININGS IN THE PROCESS OF TEACHING THE INTEGRATED COURSE «HEALTH, SAFETY AND WELL-BEING»

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-027

Вступ

В Україні має стверджуватися стратегія прискореного, випереджувального інноваційного розвитку освіти і науки; повинні забезпечуватись умови для самореалізації особистості. Головна мета української освіти – формувати покоління, здатне навчатися впродовж життя, розвивати цінності громадянського суспільства; сприяти консолідації української нації, інтеграції України в європейський і світовий простір як конкурентоспроможної і процвітаючої держави.

В умовах сьогодення постало питання підготовки учнів до дорослого життя, тому національна система освіти наголошує на впровадженні компетентнісно-орієнтованого підходу, формування в учнів здатності до швидкого і постійного оновлення знань, уміння застосовувати знання на практиці, готовності до безперервної освіти і самоосвіти, уміння успішно реалізовувати себе в професійній та соціальній сферах.

Потребує нагального розв’язання і проблема збереження здоров’я учасників освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). Важливість окресленої проблеми визначається на законодавчому рівні Законами України «Про повну загальну середню освіту» (2020) [22], «Про освіту» (2017) [21], Концепцією Нової української школи (2016) [11]. Державною національною програмою «Освіта» («Україна XXI століття») (1993) [7] передбачено створення умов для реалізації оздоровчої функції освіти і розгляду здоров’я як мети, змісту і результату навчання. У «Національній стратегії розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі» (2020) [12] зазначено, що всіма важливими для учнів компетентностями щодо збереження і

[11]***Authors:** Mehem Olesya Mykolaivna*

зміцнення здоров’я повинні володіти і педагогічні працівники, які забезпечують навчання, виховання та розвиток учнів. Здоров’язбережувальну компетентність, як одну із ключових компетентностей виокремлено й у Професійному стандарті «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2020) [24]. Отже, одним з інтегральних показників, що визначають культурний потенціал країни є стан здоров'я дітей і підлітків, тому сучасна стратегія освіти повинна бути спрямовані на зниження рівня захворюваності і сприяти здоров’язбереженню усіх суб'єктів освітнього процесу.

.Для реалізації особистісного потенціалу кожного учня в освітньому процесі повинні бути створені умови для формування таких якостей особистості, як мобільність, уміння інтегруватись у динамічне суспільство, критичність мислення, вміння генерувати нові ідеї, здатність ухвалювати нестандартні рішення й нести за них відповідальність, комунікативні уміння, працювати в команді, моделювати навчальні та виховні ситуації тощо. Розв’язанню таких завдань сприяє застосування інноваційних форм навчання.

На сучасному етапі розвитку нові педагогічні технології розробляються у теоретичному й дидактичному аспектах. Насамперед, можна виділити роботи О. Антонової, Т. Воронцової, В. Ляпіної, Ю. Мосейчука, Л. Ніколенко, В. Овчарука, В. Пономаренка, Л. Сущенко та ін.

Основним проблемам освітньої інноватики в сучасній теорії і практиці присвячені роботи Т. Осадченко, О. Пометун, Н. Побірченко, Г. Коберник, О. Комар, Т Торчинська.

Аналіз праць дослідників, які займалися проблемою інтерактивного навчання (Н. Анікеєва, Н. Башавець, Н. Бібік, В. Бутенко, Д. Вороніна, Д. Грицюк, М. Лехолетова, Г. Мешко, С. Страшко, В. Федорець, Д. Харченко та ін.) свідчать про те, що науково-педагогічна думка поступово іде шляхом розробки та стимулювання розвитку освіти.

Однак, недостатньо дослідженою залишається проблема методики застосування навчальних тренінгів у процесі викладання інтегрованого курсу «Здоров’я, безпека та добробут» (5 клас)».

11.1. Проблема збереження здоров'я учнівської молоді в сучасному українському суспільстві та науково-педагогічних дослідженнях

В умовах сьогодення спостерігається якісне зрушення світогляду українського соціуму, яке характеризується усвідомленням цінності життя і здоров’я людини. Наслідком такої позитивної динаміки є законодавчі і нормативні документи, в яких на правовому рівні відбиті пріоритетні завдання і стратегії держави в галузі збереження здоров’я населення, серед яких Національна стратегія розвитку освіти в Україні, Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація», Концепція «Нова українська школа» тощо. Одним з інтегральних показників, що визначають культурний потенціал країни є стан здоров’я дітей і підлітків, тому сучасна стратегія освіти повинна бути спрямовані на зниження рівня захворюваності і здоров’язбереження усіх суб'єктів освітнього процесу.

Стан здоров'я учнівської молоді в Україні є однією з найважливіших проблем сучасності. Т. Осадченко зазначає, що у системі освіти прослідковується суперечність між зростанням теоретичних і методичних досліджень з питань збереження здоров’я учнів початкової і основної школи та ефективністю цього процесу в умовах ЗЗСО [17].

За даними Міністерства охорони здоров'я України, спостерігається деградація здоров’я неповнолітніх. Зокрема, простежується зменшення кількості учнів із І групою здоров’я (здорові) від 10,1% на початку першого класу до 3,8% наприкінці початкової ланки та до 1,5% упродовж п’ятого класу. Крім того, у 1-4 класах прослідковується зменшення кількості учнів із ІІ групою здоров’я (відхилення у функціональному стані) з 59,7% до 46,2%, у зв’язку з чим збільшується кількість учнів із ІІІ групою здоров’я (з'являються хронічні захворювання) з 30,2% до 49,4%. Стурбованість викликають негативні тенденції, що продовжуються під час переходу учнів до 5 класу: питома вага неповнолітніх, що мали ІІІ групу здоров’я, у п’ятому класі складала 58,0%, що значно перевищувало чисельність II групи (49, 3%).

За даними Міністерства охорони здоров’я України у 2023 стан здоров’я учнівської молоді в умовах війни стрімко деградує. До основних проблем у стані здоров’я неповнолітніх додалися: психологічні проблеми: стрес, тривога, депресія, посттравматичний стресовий розлад; фізичні проблеми: травми, захворювання, пов'язані з нестачею їжі, води та медичної допомоги.

Занепокоєння викликають статистичні дані: 30% учнів скаржаться на тривожність, 15% мають серйозні тривожні розлади; 20% учнів скаржаться на депресію, 10% мають серйозні депресивні розлади; 10% неповнолітніх мають посттравматичний стресовий розлад.

Серед причин погіршення здоров’я неповнолітніх доцільно виокремити наступні: діти та підлітки вже понад два роки живуть в умовах війни, що є надзвичайно стресовим фактором; неповнолітні, які проживають у районах активних бойових дій, постійно відчувають небезпеку для себе та своїх близьких; багато дітей та підлітків втратили близьких унаслідок війни; нестача медичної допомоги: у районах активних бойових дій доступ до медичної допомоги обмежений; нестача їжі та води: неповнолітні, які проживають у районах активних бойових дій, часто не мають доступу до достатньої кількості їжі та води.

Науковці вказують на наступні зміни у поведінці дітей та підлітків, що стали очевидцями травмуючих подій:

1. Незахищеність та безпорадність, неможливість змінити існуючі обставини, управляти своїм життям. Сприймання світу як джерела непрогнозованих та загрозливих подій.

2. Прослідковується постійна підвищена тривожність та недовіра до майбутнього, очікування чогось «поганого», наслідком стає настороженість та острах змін.

3. Наслідком відчуття безпорадності і недовіри є зниження особистісної значимості, почуття приниження гідності. Зниження самооцінки дітей проявляється у вигляді страху саморозкриття і блокування експресивної

активності. Спостерігаються проблеми із висловлюваннями думок, вираженням себе. Виникає провина, що вони залишилися живі, тоді як хтось із рідних загинув.

4. У травмованих дітей, виникає перешкода щодо забезпечення базисних потреб у безпеці, захищеності та самоповазі. Тому виникає гнів та підвищення рівня агресії. У зв’язку з тим, що вони не можуть знайти джерело, що викликає агресію, діти шукають «мішень» для реалізації своєї агресії. Джерелом стають інші люди, тварини тощо.

5. Спостерігається усамітнення травмованої дитини, її ізольованість від соціальної та фізичної дійсності. Прослідковуються зниження потреби в спілкуванні, контактності.

6. Домінують проблеми із увагою, пам’яттю, навчанням. Спостерігається постійна актуалізація психологічно незавершеного явища, (невиплаканий травматичних досвід). Процес спрямований на опір та подолання хворобливих емоцій. Це, відображається на пізнавальній активності та впливає на рівень засвоєння знань.

7. Спостерігаються порушення у психосоматичній сфері. Зустрічаються наступні порушення: енурез, логоневроз, нейродерміти, бронхіальна астма та ін.

8. Захисну функцію виконують різноманітні страхи. На різних вікових етапах дитині властиві «нормативні страхи». Надмірну панічну інтенсивність та тривалість мають невротичні страхи, що виникли в результаті травми.

9. Обтяжливі сновидіння та розлади сну. Сновидіння характеризується негативними емоційними проявами (вигуки, бурмотіння, плач, ходіння під час сну тощо) та відтворюють те, що трапилося повністю або із певними змінами.

Важливою умовою для покращення стану здоров’я учнівської молоді в умовах війни є співпраця держави, органів місцевого самоврядування, закладів освіти, сімей та молоді.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020 рік) визначає, що здоров'я учнів є пріоритетом державної політики у сфері освіти [22].

Заклади освіти забезпечують безпечні та нешкідливі умови навчання, режим роботи, умови для фізичного розвитку та зміцнення здоров'я учнів, формують гігієнічні навички та засади здорового способу життя.

У ст. 15 Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020 року) вказано, що виховний процес має спрямовуватися на формування культури та навичок здорового способу життя є невід’ємною складовою освітнього процесу в закладах освіти. Освітня робота з формування здорового способу життя включає: формування уявлень про здоров'я, здоровий спосіб життя та шкідливі звички; розвиток навичок здорового способу життя; формування позитивного ставлення до здоров'я та здорового способу життя [22].

Але незважаючи на значний розвиток законодавчої бази, яка сприяє збереженню здоров’я учнів, негативно на стан здоров'я учнів впливає і освітній процес у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Так, Т. Осадча наголошує, що одним із вагомих чинників, що призводить до погіршення здоров’я учнів є інтенсифікація освітнього процесу, яка реалізується різними шляхами. Дослідниця вказує, що спостерігається збільшення кількості навчальних годин (предметів, позаурочних занять), результатом цього є виявлення в учнів нервово-психічних проявів, втомлюваності, яка супроводжується імунними та гормональними порушеннями. Серед причин інтенсифікації навчального процесу, Т. Осадча зазначає невідповідність методик та технологій навчання віковим особливостям дітей, наслідком якої стає функціональне та емоційне напруження, перевтома, що призводить до серйозних проблем зі здоров’ям [16].

Занепокоєння викликають виокремлені дослідницею причини погіршення здоров’я учнів в процесі освітньої діяльності: відсутність пріоритетної спрямованості на здоров’я в учнів і в учителів внаслідок низького рівня культури здоров’я, мотивації на здоровий спосіб життя; часткове руйнування служб шкільного лікарського контролю; функціональна неграмотність педагогів у питаннях збереження та зміцнення здоров’я; недотримання елементарних фізіологічних та гігієнічних вимог до організації освітнього процесу; домінування авторитарно-репродуктивного стилю навчання, який призводить до диктату педагога, робить учня пасивним споживачем інформації та ін.

Значна частина причин стосується якості професійної діяльності вчителя у питаннях збереження здоров’я учнів, створення умов для його профілактики, формування їх здоров’язбережувальної компетентності, розвиток якої передбачено Державним стандартом базової середньої освіти, шляхом набуття учнями навичок збереження, зміцнення здоров’я та дбайливого ставлення до нього.

С. Гозак вказує на нагальну потребу розробки і впровадження здоров’язбережувальних технологій організації сучасного освітнього процесу у зв’язку із негативною динамікою показників морфо-функціонального стану й адаптаційних можливостей учнів. Дослідниця закцентовує увагу на тому, що спостерігається низька ефективність фізичного виховання в закладах освіти, деградація психічного здоров’я учнів, недостатня підготовленість педагогічних кадрів з питань здоров’язберігаючих технологій [4].

Ми поділяємо думку М. Удовенко, що сучасні учні у своїй більшості мають низький рівень знань з особистої та суспільної гігієни, а якщо і мають їх, то для них це лише теорія – учні не вміють використовувати їх у своєму житті.

М. Шеян наголошує, що реалізація потенційних можливостей вчителя основної школи щодо позитивного впливу на формування ЗСЖ учнівської молоді залежить від умов для його неперервної професійної підготовки [33].

Ми поділяємо думку В. Оржеховської, що від правильно підібраних освітніх педапедагогічних технологій залежить формування ціннісного ставлення до здоров’я, позитивної мотивації до ЗСЖ та навичок ЗСЖ [15].

О. Пометун та ін. наголошують, що мета усіх здоров’язбережувальних педагогічних технологій – сформувати у вчителів знання, уміння та навички ЗСЖ, навчити їх використовувати одержані знання у повсякденному житті та у професійній діяльності, а також переносити їх на життєдіяльність учнів. «Необхідно організовувати процес навчання з урахуванням потреб, мотивів і професійних проблем, що постають перед педагогами в практичній діяльності» [19].

Заслуговує на увагу дослідження О. Шевчук [32]. Науковець наголошує, що здоров’я людини – це цінність, яку людина отримує від народження і водночас зміцнює, зберігає, відновлює її упродовж усього життя. Тому в учнів 5–9 класів (вікового етапу становлення особистості) необхідно формувати уміння й навички самовиховання, самоосвіти, самовдосконалення, самооцінки дій, особистісної самореалізації. Тобто у процесі навчання й виховання учнів школа повинна формувати в них наукові знання, погляди, переконання, створювати у свідомості учня наукову картину світу, яка пов’язана з проблемою збереження, зміцнення, відновлення власного здоров’я.

П. Гусак із співавторами вказує на нагальну потребу в навчанні в контексті освіти заради здоров’я, яке повинне відбуватись як спланована послідовна програма з розвитку здоров’язбережувальних знань, навичок ЗСЖ, позитивного ставлення до здоров’я. Вказують, що уявлення про здоров’я не доцільно ототожнювати лише з нормальністю і пов’язувати із впливом зовнішніх умов та чинників. Закцентовують увагу на урахуванні особистої активності індивіда. Серед інтерактивних технологій навчання дослідники виокремлюють тренінг. Вони наголошують, що тренінг є провідною технологією формування відповідального ставлення здобувачів до здоров’я, адже він поряд з іншими перевагами, створює можливість осмислити, усвідомити та пережити на власному досвіді отримані знання [6].

О. Соколенко зазначає, що одне з важливих місць у професійній освіті майбутніх педагогів належить формуванню культури здоров’я й пропаганді ЗСЖ. Тому пріоритетним є завдання виховання у здобувачів свідомого прагнення до культури здоров’я, потреби в здоров’ї як життєвоважливої цінності, ведення ЗСЖ, до «самотворення» й створення навколо себе здорового життєвого середовища [25].

Отже, для покращення стану здоров’я учнівської молоді в умовах війни необхідно вжити таких заходів:

• забезпечення доступу до психологічної допомоги для дітей та підлітків, які відчувають психологічні проблеми внаслідок війни;

- забезпечення доступу до медичної допомоги для дітей та підлітків, які отримали фізичні травми або захворювання внаслідок війни;
- підвищення обізнаності дітей та підлітків про важливість здорового харчування, фізичної активності, відмови від шкідливих звичок.

Важливою умовою для покращення стану здоров’я учнівської молоді в умовах війни є співпраця держави, органів місцевого самоврядування, закладів освіти, сімей та молоді.

11.2. Особливості організації освітнього процесу зі здоров’я, безпеки та добробуту в 5 класі

Одним із ключових питань сучасної педагогічної науки є якнайширше і найповніше застосування її досягнень у освітньому процесі і розвитку молоді задля формування здорового суспільства та валеологічного світогляду. Особливо означена проблема стосується учнів підліткового віку, в якому закладаються психічні і моральні основи безпеки людини на рівні свідомості. Вміння визначати чільне місце здоров’ю в ієрархії життєвих цінностей набувається впродовж шкільного періоду життя кожної людини.

Дослідники закцентують увагу на здоров’ї, як найбільшої людської цінності. Здоров’я відноситься до педагогічної категорії, а об’єктом педагогічного впливу є здоров’язбереження. Розуміння педагогами нерозривного зв’язку між розумним і талановитим випускником та його здоров’ям є позитивною умовою щодо удосконалення освітнього процесу в ЗЗСО. Вчителю, який навчає інтегрованому курсу «Здоров’я, безпеки та добробуту» належить провідна роль у формуванні позитивного ставлення учнів до здоров’я та здорового способу життя. Найважливішою умовою успішної діяльності педагога в галузі здоров’язбереження є компетентність у збереженні власного здоров’я та навчанні цьому молодого покоління.

Деградація здоров’я учнівської молоді пов’язана із значними обсяги навчальних навантажень, інтенсивним процесом навчання, незадовільною якістю фізкультурно-оздоровчої роботи, погіршенням екологічної ситуації, комп’ютеризацією, збільшенням психологічних навантажень тощо.

А. Беседа [2] та Н. Бабич [1] серед причин погіршення здоров’я неповнолітніх вказують на наступні соціально-педагогічні чинники, як загострення екологічних проблем в Україні й світі; погіршення фінансування ЗЗСО і відсутність їх якісного матеріально-технічного забезпечення; епізодичне, фрагментарне застосування вчителями здоров’язбережувальних технологій на уроках та в позаурочний час; недостатня обізнаність батьків про засоби і методи збереження та зміцнення здоров’я дітей; інтенсифікація навчального процесу; брак чітко сформованих мотивацій до здорового способу життя у вчителів та учнів тощо.

Науковці базуючись на аналіз різних підходів до розв’язання проблеми зі здоров’язбереження учнів дійшли висновку, що позитивних зрушень з окресленого питання можна досягти тільки за умови цілісної взаємодії між державою, суспільством загалом і кожним громадянином зокрема.

Нам імпонує позиція Н. Беседи та Н. Бабич про те, що вчителю належить провідна роль у формуванні ціннісного ставлення учнів до власного здоров'я. Науковці вказують, що вчитель є першим і найважливішим прикладом для учнів. Його власне ставлення до здоров'я, фізична активність, здоровий спосіб життя мають значний вплив на формування ціннісного ставлення учнів до здоров'я. Автори закцентовують увагу, що вчитель є основним джерелом інформації про здоров'я. Він може навчити учнів основам здорового способу життя, проконсультувати їх щодо харчування, фізичної активності, профілактики захворювань; учитель повинен створити в класі здоров'язбережувальну атмосферу. Це включає в себе організацію фізкультурно-оздоровчої діяльності учнів, проведення просвітницьких заходів, створення позитивного емоційного клімату в класі.

Концепція Нової української школи (НУШ) визначає здоров'я як найвищу цінність людини, яка є основою її благополуччя, успіху та повноцінного життя

[11]. У Концепції виокремлено ключові компетентності для життя, які є важливими для того, щоб учні могли успішно навчатися, працювати та жити в сучасному світі. Вони забезпечують основу для розвитку критичного мислення, творчості, ініціативності та здатності вирішувати проблеми. Серед зазначених ключових компетентносте виділено екологічну грамотність і здорове життя. Вона передбачає формування в учнів знань, умінь та цінностей, необхідних для збереження навколишнього середовища та власного здоров’я. Базуючись на Концепцію НУШ було розроблено Державний стандарт базової середньої освіти (ДСБСО), який затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. №898 [20]. Введення в дію ДСБСО відбулося з 1 вересня 2022 р. Серед цінностей, які конкретизують мету ДСБСО закцентовано увагу на формуванні культури ЗСЖ учня, створення умов для забезпечення його гармонійного фізичного та психічного розвитку, добробуту.

ДСБСО визначає для соціальної і здоров’язбережувальної освітньої галузі (далі – СЗО) компетентнісний потенціал, який зорієнтований на здатність кожної освітньої галузі формувати всі ключові компетентності через розвиток умінь і ставлень, базові знання і обов’язкові результати навчання учнів. Вони об’єднані у чотири групи, що охоплюють споріднені загальні результати:

1) турбота про власне здоров’я та безпеку, уникнення факторів ризику тощо;

2) визначає альтернативи, прогнозує наслідки, приймає рішення для власної безпеки та безпеки інших осіб, здоров’я і добробуту;

3) усвідомлює цінність та дотримується здорового способу життя, аналізує та оцінює наслідки і ризики для здоров’я і суспільства;

4) виявляє підприємливість та поводиться етично для поліпшення здоров’я, безпеки і добробуту власного та інших осіб.

Серед ключових компетентностей ДСБСО виокремлено громадянську та соціальну компетентність, яка витлумачується «як пов’язана з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей».

Встановлено, що у ДСБСО не відбулося чіткого виокремлення ключової компетентності «екологічна грамотність і здорове життя», зокрема складника «здорове життя».

Пропонуємо ввести зміни до ДСБСО і чітко виокремити зазначену компетентність. Адже важливість проблеми здоров’я учасників освітнього процесу визначається на законодавчому рівні (Законами України «Про повну загальну середню освіту» (2020), «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), Концепцією Нової української школи (2016)).

Здоров’язбережувальна та соціальна освітня галузь є однією з десяти освітніх галузей ДСБСО. Вона спрямована на формування в учнів знань, умінь та цінностей, необхідних для збереження та зміцнення здоров’я, формування активної громадянської позиції та соціальної компетентності.

Для врахування вікових та індивідуальних особливостей розвитку і потреби учнів, а також реалізації індивідуальної освітньої траєкторії було виділено такі цикли у Базовій середній освіті: адаптаційний (5-6 класи) та базового предметного навчання (7-9 класи).

Для якісного впровадження ДСБСО Міністерством освіти і науки було розроблено та затверджено 19.02.2021 №235 Типову освітню програму (ТОП) для учнів 5-9 класів ЗЗСО. У ТОП представлено Типовий навчальний план для 5-9 класів ЗЗСО з навчанням українською мовою, де окреслено інтегровані курси соціальної та здоров’язбережувальної освітньої галузі. Зокрема, рекомендовано у 5-9 класах вивчати загальнообов’язковий інтегрований курс «Здоров’я, безпека та добробут», у 8-9 класах загальнообов’язковий курс «Підприємництво і фінансова грамотність», у 5-6 класах – вибіркові курси «Етика» / «Культура добросусідства» / Інші курси морального спрямування.

Для реалізації інтегрованого курсу «Здоров’я, безпека та добробут» (5 клас) рекомендовані Міністерством освіти і науки України модельні навчальні програми. Інтегрований курс «Здоров’я, безпека та добробут» через реалізацію компетентнісного підходу якнайширше розкриває компетентнісний потенціал соціальної і здоров’язбережувальної освітньої галузі за усіма ключовими компетентностями.

Мета навчання інтегрованого курсу «Здоров’я, безпека та добробут» спрямована на формування в учня/учениці відповідальності за здоров’я, добробут, безпеку та навколишнє середовище, його / її соціальної залученості та активності через формування здорового способу життя, життєвих навичок, впевненості в собі, розвиток підприємливості, фінансової грамотності, активного громадянства, доброчесності для безпеки, добробуту та сталого розвитку.

Отже, програма інтегрованого курсу першочергово новинна бути спрямована на розвиток життєвих навичок.

В інструктивно-методичних рекомендаціях щодо організації освітнього процесу та викладання навчальних предметів у ЗЗСО у 2022/2023 навчальному році наданих МОНУ наголошується на практико-орієнтованому спрямуванні курсу.

Ми поділяємо думку науковців, що в адаптаційному циклі (5-6 клас) навчання повинно реалізовуватись через саморозвиток учнів. Адже у періоду 10-11 років відбувається перехід від другого дитинства до підліткового віку. У цей період учнів свідомо вчяться.

Нам імпонує зазначена в інструктивно-методичних рекомендаціях пріоритетність зв’язку навчання із життям, з практикою застосування здобутих уявлень, знань, навичок поведінки в життєвих ситуаціях.

У рекомендаціях звертається увага на методиці проведення уроків інтегрованого курсу «Здоров’я, безпека та добробут» у 5-6 класах на засадах сучасної педагогіки партнерства, співпраці, співтворчості всіх учасників освітнього процесу (учнів, педагогів, сім’ї та громади). Наголошується на використання особистісного діалогу як домінуючої форми навчального спілкування, спонукання до обміну думок, вражень. Наголошується на активному використання моделювання життєвих ситуацій. Звертається увага на виробленні умінь робити вибір, адже рекомендовано використання ситуації вибору. Серед методів мотивації та стимулювання вказується на доцільність використання наступних: авансування успіху, самоаналізу, самооцінки та самопізнання.

У рекомендаціях пріоритетність надається активним формам і методам навчання. Зокрема, під кутом зору досліджуваної проблеми задля налагодження комфортних суб’єкт-суб’єктних стосунків між усіма учасниками освітнього процесу вказується доцільність застосування: роботи в парі та групах, евристичних бесід, ділових та рольових ігор, презентацій, навчальних дискусій, мозкових штурмів, круглих столів, конкурсів проєктів та дослідницьких робіт, навчальних тренінгів, кейс методів, практичних групових й індивідуальних вправ, створення скрайбів та інфографіків, моделювання певного виду діяльності або ситуацій, STEM-проєктів, написання бізнес-планів або програм, екскурсій, інтерв’ю, розробці концептуальних карт.

Отже, невід’ємним етапом життя людини є навчання в ЗЗСО, то формування ЗСЖ та його пріоритетність для людини необхідно реалізувати саме під час навчання. Формування відповідального та грамотного ставлення до свого організму, знання вікових змін, анатомо-фізіологічних особливостей, вміння організувати своє харчування, побутові умови, взаємовідносини в колективі, режим навчання та відпочинку має засвоюватись разом з навчальними навичками. Вище вказане можливо реалізувати у процесі застосування навчальних тренінгів та під час навчання інтегрованому курсу «Здоров’я, безпека та добробут».

11.3. Термінологічне поле базових понять досліджуваної проблеми

Розглянемо поняття тренінгу з позицій різних наук, а також його структуру та зміст. З погляду психології, тренінг (англ. training – навчання, тренування, підготовка) – метод активного навчання, основу якого складає виконання комплексу вправ, спрямованих на розвиток умінь та соціальних установок.

У «Сучасному тлумачному психологічному словнику» В. Шапара соціально-психологічний тренінг визначається «як сфера практичної психології, орієнтована на використання активних методів групової психологічної роботи з метою розвитку компетентності у спілкуванні» [31].

Психологи, припускають, що саме тренінг є однією з найбільш дієвих форм навчання.

Слід звернути увагу, що через можливість впровадження під час тренінгу інших методів навчання, дослідники вважають тренінг не методом, а формою навчання.

В «Українському педагогічному словнику» С. Гончаренка тренінг витлумачується як технологія навчання, що передбачає активну участь учасників у процесі набуття знань, умінь і навичок шляхом виконання конкретних завдань, які передбачають застосування цих знань, умінь і навичок у реальному житті.

Таким чином, через новизну та розбіжності у визначеннях, загальновизнаного поняття «тренінг» поки що не існує [5].

Розглянемо історію появи тренінгу. Як особлива форма навчання тренінг почав застосовуватись на початку XX столітті. Спочатку це були переважно тренінги особистісного зростання. Так, у 1912 році у США Дейл Карнегі, автор популярних книг з психології, організував свій тренінговий центр «Dale Carnegie Training». У центрі проводились тренінги, спрямовані на вироблення навичок комунікації, розвиток впевненості у собі, формування ділових якостей, розвиток навичок публічного виступу.

Видатний психолог Курт Левін у 1940-х роках вивчав тренінг як метод навчання через взаємодію у групі та спільне осмислення досвіду та переживань кожного учасника, і прийшов до висновку про успішність цього методу. Успішний досвід Левіна та його учнів призвели до відкриття в США Національної лабораторії тренінгу. Популяризація методу тренінгу в США наприкінці XX століття була пов’язана з появою неакредитованих навчальних закладів через зростання вартості на традиційне навчання.

Були створені школи, що надавали короткострокові курси та програми тривалістю один-два роки для підготовки співробітників нижчої та середньої ланки, а також освітні заклади, які проводили курси підвищення кваліфікації та пропонували інші освітні послуги для дорослих. В умовах динамічного ринку праці до кінця XX століття тренінги стали варіантом прискореної підготовки персоналу на підприємствах.

В умовах сьогодення навчальні тренінги набирають популярності в ЗЗСО.

Основна цінність тренінгу – це його практична спрямованість, прикладний характер. Учасник тренінгу набуває умінь та навичок, які може негайно використовувати відразу після навчання.

Ряд науковців розглядають тренінгові технології як ефективний засіб розвитку особистості. Слушними є їхні аргументами: тренінгові технології спрямовані на активізацію особистості, розвиток її потенціалу; допомагають людям усвідомити свої можливості, позбутися стереотипів, розвивати творчість, самостійність, ініціативу; сприяють формуванню ціннісних орієнтацій особистості, допомагають людині сформувати позитивне ставлення до себе, інших людей, до світу в цілому; допомагають набути життєво важливих навичок; навчитися спілкуватися з іншими людьми, вирішувати конфлікти, долати стреси, знаходити вихід із складних ситуацій тощо.

Дослідники закцентовують увагу, що тренінгові технології можуть використовуватися в різних сферах життєдіяльності людини, зокрема в освіті, професійній підготовці тощо.

В. Зливков та С. Лукомська розглядають психологічні тренінги як форму активного навчання, спрямовану на розвиток особистості та формування умінь і навичок, необхідних для успішної життєдіяльності. Автори виділяють такі основні характеристики психологічних тренінгів: активна участь; учасники тренінгу не просто отримують інформацію, а й активно залучаються до процесу навчання, виконуючи завдання, розв'язуючи проблеми, обговорюючи різні питання. Це сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу та розвитку особистості [9].

У дисертаційному досліджені Т. Цюман довела, що освітній тренінг як форма соціально-педагогічної роботи, спрямований на набуття життєвої компетентності шляхом збагачення як знаннями, так і життєво-практичним та емоційно-особистісним досвідом завдяки використанню інтерактивних засобів навчання, сприяє процесу формування культури життєвого самовизначення [30].

С. Страшко вказує на доцільність застосовувати тренінг в освітньому процесі закладів освіти. Науковець розглядає тренінг як організаційну форму освітнього процесу, яка має ряд переваг над традиційними формами навчання [26].

Нам імпонують виокремлені С. Страшко переваги тренінгу в порівнянні із традиційними формами:

- активна участь учасників. Тренінг спрямований на активну участь учасників, їхню зацікавленість у процесі навчання. Учасники тренінгу не просто отримують знання, а й застосовують їх у практичній діяльності. Це сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу та розвитку особистості.
- Застосування набутих знань і навичок у практичній діяльності. Тренінгові програми спрямовані на формування умінь і навичок, які можна застосовувати в реальному житті. Це допомагає учасникам підвищити свою ефективність і досягти успіху в різних сферах діяльності.
- Створення сприятливої атмосфери довіри та підтримки. Тренінг повинен проходити в атмосфері довіри та підтримки, щоб учасники могли відчувати себе комфортно і вільно ділитися своїми думками та почуттями. Це сприяє більш ефективному навчанню та розвитку особистості.

С. Страшко також розглядає такі види тренінгів, які можуть використовуватись в освітньому процесі:

- комунікативні тренінги, які спрямовані на розвиток вміння спілкуватися з іншими людьми, будувати ефективні взаємовідносини, розв’язувати конфлікти тощо;
- тренінги особистісного розвитку, що зорієнтовані на формування особистісних якостей, таких як самооцінка, впевненість у собі, самодисципліна, стресостійкість тощо;
- професійні тренінги, які сприяють розвиткові професійних навичок, таких як вміння працювати в команді, розв’язувати проблеми, ухвалювати рішення тощо.

 ISBN 978-3-98924-048-3

Ми поділяємо думку із науковцем, що тренінги є ефективною формою, яка сприяє розвитку особистості і формуванню умінь і навичок, необхідних для успішної життєдіяльності. С. Страшко пропонує використовувати тренінги в освітньому процесі для досягнення таких цілей:

- формування життєвоважливих навичок;
- розвиток особистості і творчого потенціалу;
- формування ціннісних орієнтацій і позитивного ставлення до життя.

Науковець наголошує, що тренінги є перспективним напрямом розвитку освітнього процесу, який дозволяє підвищити ефективність навчання.

С. Страшко вказує, що тренінги можуть використовуватися в освітньому процесі:

- у ЗЗСО для навчання учнів різних предметів, розвитку їхніх особистісних якостей;
- у ЗВО тренінги доцільно застосовувати для підготовки майбутніх фахівців, підвищення їхньої кваліфікації;
- у центрах професійного розвитку педагогів тренінги можуть використовуватися для підвищення кваліфікації педагогів, розвитку їхніх професійних компетентностей.

Отже, тренінги є ефективною технологією навчання, розвитку особистості і формування вмінь і навичок, необхідних для успішної життєдіяльності. Вони можуть використовуватися в різних закладах освіти для досягнення поставлених цілей.

Т. Воронцова та В. Пономаренко визначають тренінг як спеціально організовану систему взаємодії тренера та учасників, спрямовану на розвиток умінь і навичок, необхідних для успішної життєдіяльності [3].

Дослідники виділяють такі основні характеристики тренінгу:

- цілеспрямованість. Тренінг має конкретні цілі, яких він повинен досягти;
- системність. Тренінгова програма складається з послідовних етапів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей;
- інтерактивність. Тренінг передбачає активну участь учасників у процесі

 ISBN 978-3-98924-048-3

навчання.

• Конкретність. Тренінгові програми спрямовані на розвиток конкретних умінь і навичок.

І. Осадченко витлумачує тренінг як спеціальний вид заняття, багатофункціональне педагогічне явище. Науковець зазначає, що його характер, зміст та структура визначають його значення та місце у процесі фахової підготовки майбутніх спеціалістів. Наголошує, що ключовою видовою назвою доцільно вважати «навчальний тренінг». Нам імпонує позиція автора, що у закладах освіти сфера навчання визначає професійну проблему як зміст тренінгу, виходячи з певного фахового профілю закладу освіти, змісту дисципліни в цілому та окремих її тем, мети та завдань проведення заняття [18].

Заслуговує на увагу запропонована науковцем класифікація тренінгів. Зокрема, автор виокремлює навчальні та соціально-психологічні тренінги Серед навчальних тренінгів виділяє наступні: спілкування; формування професійноважливих якостей та особистісного зростання; мотиваційні; професійноорієнтаційної та керівної спрямованості учасників.

На доцільності застосування навчальних тренінгів у процесі викладання курсу «Основи здоров’я» наголошує А. Суліма. Вона вважає, що тренінги є ефективним методом навчання, який дозволяє формувати в учнів життєво важливі навички та компетентності у сфері здоров’я.

А. Суліма пропонує використовувати тренінги на уроках «Основи здоров'я» для досягнення таких цілей: формування умінь і навичок здорового харчування, фізичної активності, профілактики захворювань, профілактики шкідливих звичок тощо; розвитку особистісних якостей, таких як самооцінка, впевненість у собі, стресостійкість; формування ціннісних орієнтацій і позитивного ставлення до життя [27].

Автор наводить приклади конкретних тренінгів, які можуть бути використані на уроках «Основи здоров'я»:

• зі здорового харчування. Наприклад, тренінг «Як скласти здоровий раціон харчування», «Як вибрати здорові продукти»;

 ISBN 978-3-98924-048-3

- тренінги з фізичної активності: «Як вибрати вид фізичної активності», «Як правильно виконувати фізичні вправи»;
- з профілактики захворювань: «Як попередити зараження вірусом грипу», «Як захистити себе від сонячних опіків»;
- з профілактики шкідливих звичок: «Як відмовитися від куріння», «Як уникнути вживання алкоголю»;
- з розвитку особистості: «Як підвищити самооцінку», «Як подолати стрес» тощо .

Отже, навчальний тренінг будемо розглядати як форму освітнього процесу зі здоров'я, безпеки та добробуту, спрямовану на набуття життєвої компетентності шляхом збагачення як знаннями, так і життєво-практичним та емоційно-особистісним досвідом завдяки використанню інтерактивних методів навчання.

Встановлено, що навчальний тренінг має потужний потенціал для формування в учнів життєвих навичок зі здоров'я, безпеки та добробуту.

Резюмуємо, що навчальний тренінг базується на таких принципах, а саме:

1) опори на розвиваючу освіту як потенціал особистісного розвитку на основі логіки взаємодії, а не впливу;

2) створення умов, які передбачають підготовку особистості до розв'язання проблемних життєвих ситуацій;

3) можливості для здійснення особистістю вибору свого життєвого шляху, на підставі вміння аналізувати ситуацію і нести відповідальність за свою поведінку, сформованого прагнення до саморозвитку;

4) захисту кожного суб'єкта освітнього процесу через подолання психолого-педагогічної незахищеності учасників, розвиток і реалізацію індивідуального потенціалу. З огляду на базові принципи освітній тренінг є не тільки елементом неперервної освіти, а й однією із складових особистісно-орієнтованої моделі навчання та виховання, засобом самореалізації, самоствердження та саморозвитку особистості.

11.4. Методика застосування навчальних тренінгів у психолого-педагогічній літературі

Освіта, що базується – на уміннях та навичках, допомагає учням ідентифікувати чинники, які впливають на їхній вибір стосовно ризикованої поведінки і далі на стан здоров’я. Саме тому, для розвитку життєвої компетентності, одержання нових знань і їх застосування учні мають бути залучені до діяльності з порівняння, розпізнавання, протиставлення, створення, проєктування, запам’ятовування, перенесення, відтворення, виявлення відмінності і подібності та ін.

Продуктивним чинником формування життєвої компетентності під час викладання інтегрованого курсу «Здоров’я, безпека та добробут» (5 клас) виступає використання системи навчальних тренінгових занять із залученням учнів до активної пізнавальної діяльності, спрямованої на глибоке засвоєння курсу, яке будується у поєднанні теоретичних знань з можливостями їх практичного застосування.

Використання тренінгових занять у процесі вивчення здоров’я, безпеки та добробуту посилює ефективність формування знань, що дозволяє учням застосовувати знання на практиці. Тренінг є невід’ємною частиною активних групових форм. За допомогою тренінгу можна сформувати навички позитивного особистісного та групового спілкування. Також тренінг сприяє навчанню розв’язувати конфлікти. Якщо тренінгова робота будується на постійній основі, то діти стають менш агресивними, нервовими та здатні протидіяти стрес-чинникам.

Навчальний тренінг – це форма групової роботи, яка забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з учителем (тренером).

Методику навчального тренінгу визначаємо як точний словесний опис та графічну схему послідовності дій; алгоритм дій. Ми виокремили три складники, що доцільно використовуються під час організації тренінгу:

1) підготовка вчителя до тренінгу;

 ISBN 978-3-98924-048-3

2) послідовність дій для учасників;

3) методика проведення тренінгу.

Для успішного проведення навчального тренінгу тренер повинен дотримуватися наступних рекомендацій: висловлюватися так, щоб усі розуміли його однозначно (крім випадків, коли він спеціально висловлюється невизначено); якщо хтось говорить невизначено, потрібно просити інших конкретизувати його слова; слід використовувати у роботі погляд, а не лише мову; під час тренінгу необхідно встановити контакт очей з усіма учасниками; якщо всі втомилися, краще провести релаксацію; тренер не повинен виправдовуватися, багатослівно пояснювати причини вчинків; не рекомендується використовувати негативні судження; не слід давати поради чи казати: «На твоєму місці я б зробив…».

Отже, поведінка тренера, його вміння можуть сприяти підвищенню ефективності процесу, що відбувається в групі. Чим якісніше працює тренер, тим інтенсивніше відбуваються групові процеси. Ефективний тренер – це тренер, який завжди «у формі». Таким чином, робота тренера вимагає постійного вдосконалення як особистих, так і професійних якостей.

Для успішного застосування навчального тренінгу в освітньому процесі зі здоров’я, безпеки та добробуту необхідно дотримуватись перерахованих закономірностей: створення сприятливої зручної атмосфери; створення успіху; опори на почуття, емоційно-вольову сферу учнів; використання диференційованого та індивідуального підходу в навчанні; можливість поділитися своїми успіхами та досягненнями; можливість кожного учня бачити свій рух уперед.

Тренінги можуть бути включені до програми навчання і складатися з серії занять, або тренінг може проводитись як окреме одне заняття. Зручність застосування тренінгу також полягає в тому, що вони можуть комбінуватися в різних варіаціях, слугувати «конструктором» для наступних тренінгів.

Методисти рекомендують до структури тренінгу включати наступні частини: 1) вступну; 2) основну; 3) заключну та допоміжні вправи.

Макроструктура вступної частини складається із чітко визначених етапів: зворотній зв'язок (або перевірка домашнього завдання); знайомство; виявлення очікувань; повторення правил. Основна частика включає три блоки: теоретичний (інформативний; інтерактивний; продуктивний); практичний; допоміжні вправи (руханки та поділ на групи). До макроструктури заключної частини включають: зворотній зв'язок, завершення тренінгу; релаксацію [29].

На кожному етапі використовуються певні навчальні методи, учні виконують різні завдання. Слід зазначити, що одні й ті самі методи можуть бути застосовані на різних етапах, якщо це задовольняє цілі тренінгу та відповідає можливостям групи.

Інформативний етап передбачає ознайомлення з теоретичною інформацією, без якої тренінг неможливий. Зазвичай, на інформативному етапі проводиться інтерактивна лекція. На тренінгах зі здоров’я, безпеки та добробуту часто в такий спосіб пояснюється матеріал здоров’язбережувального змісту, який далі закріплюватиметься в конкретних ситуаціях. Інтерактивна лекція підкріплюються презентацією, наочним, роздатковим матеріалом; використовується дошка фліп-чарт, проєктор.

Заслуговує на схвалення, якщо вчитель має можливість виявити яскраву харизму, обіграти матеріал, щоб зберегти мотивацію групи.

Інтерактивний етап будується за схемою 60% на 40%. Перший показник – це кількість часу, що відводиться на промову учасників, другий – на промову вчителя. На цьому етапі використовуються різні вправи.

Вправа – це активність учасників, яка організована певним чином і працює на поетапне оволодіння новими навичками. Без правильно організованих вправ неможливе оволодіння навчальними та практичними вміннями та навичками. Вправи забезпечують ефективне формування умінь та навичок [28].

Розрізняють спеціальні, похідні та коментовані вправи. Спеціальні вправи багаторазово повторюються. Якщо у спеціальні вправи вводяться застосовувані раніше, вони називаються похідними.

Похідні вправи необхідні для повторення та закріплення раніше сформованих умінь та навичок.

Коментовані вправи використовуються для свідомого виконання навчальних завдань. Такі вправи активізують групу, тренінг йде у високому темпі, матеріал усвідомлено та міцно запам'ятовується.

Коментовані вправи характерні для продуктивного етапу тренінгу.

Продуктивний етап характеризується великою активністю учасників тренінгу, вчитель здійснює координуючу та контролюючу функцію. На вказаному етапі тренінгу широко застосовуються методи, спрямовані на закріплення продуктивних умінь зі збереження здоров’я та безпечної поведінки. Професіонали-практики рекомендують під час проведення навчальних тренінгів зі здоров’я, безпеки та добробуту вибудовувати мікроструктуру із застосуванням наступних методів [30].

Фасилітація – це збір думок учасників щодо будь-якого питання. Зазвичай проводиться на початку тренінгу після повідомлення теми, або наприкінці. Зазначений метод дозволяє активізувати групу, іноді докладніше дізнатися про інтереси та погляди її учасників, та, відповідно до отриманої інформації, визначити інші методи навчання [10].

Атмосфера захопленості, відчуття посильних завдань допомагає подолати бар'єр у взаємодії учасників тренінгу. Дидактичні ігри розв’язують цю проблему, залучаючи до освітнього процесу всіх учасників тренінгу. Саме гра є основою тренінгової роботи із групою: вона створює у групі невимушену атмосферу співробітництва та співтворчості, атмосферу безпеки та довіри. Крім цього, гра – це енергія, як тренінгу, так і його учасників, включаючи тренера. А ця енергія просто необхідна для того, щоб результати тренінгу були максимально високими [9].

Необхідно дотримуватися низки умов, за яких дидактичні ігри сприятимуть активізації комунікативної діяльності учнів, наприклад, намагатися не акцентувати увагу групи на контролі гри, а проводити її в цікавій формі.

Щоб відпрацювати та закріпити нові вміння на продуктивному етапі проводиться рольова гра. Учасникам належить діяти згідно отриманим ролям.

Рольові ігри дозволяють набути корисного досвіду, подивитися на ситуацію з іншого боку, а також стимулюють прояв самостійності учнів, їхні творчі можливості. Вона імітує реальність шляхом «проживання ситуації у ролі». Успіх рольової гри залежить від її структури, розуміння учасниками своїх ролей [4].

Дебати мають яскраве емоційне забарвлення, особливо якщо тема дебатів зачіпає особисту сферу учасників. Спочатку можна запропонувати учням проголосувати «за» чи «проти» будь-якого твердження, ідеї, висловлювання, потім дати охочим можливість пояснити свою позицію. Інший варіант – обговорити позитивні чи негативні сторони будь-якого явища, під час обговорення вчитель конспектує на дошці хід дискусії.

Таким чином, розширюється словниковий запас, закріплюються отримані знання. Дебати можна влаштувати на початку тренінгу для «розігріву» учасників, наприкінці тренінгу, для закріплення матеріалу тренінгу.

Групова дискусія схожа на дебати, але менш виражений акцент на позиції учасників «за» чи «проти». Навпаки, мета дискусії полягає в тому, щоб дійти єдиної думки шляхом обговорення. Результат дискусії залежить від того, чи вдалося учасникам дійти єдиної думки щодо питання, чи наскільки аргументи одних учасників переконали інших [13].

Дискусія будується цілеспрямовано, вчитель здійснює контроль та координує перебіг обговорення на тему. Учасники спочатку у визначеній послідовності висловлюють свою думку, потім ставлять запитання, висловлюють аргументи.

Завдання вчителя не зменшувати темп дискусії та підтримувати інтерес учасників на тему обговорення. Можна розділити групу на дві підгрупи, дати учням попрацювати всередині мікрогруп і потім надати можливість висловити ідеї кожної підгрупи.

На відміну від дискусії, мозковий штурм націлений на генерацію ідей за короткий час та розвиток творчого мислення учасників тренінгу.

Можна поділити учасників на команди чи пари, або запропонувати спочатку попрацювати індивідуально. Під час мозкового штурму оцінюються ідеї, рішення. Беруть участь усі, такий метод позитивно впливає на активність групи. Мозковий штурм подобається учням, так як вони генерують гіпотези, бо основна умова якомога більша їхня кількість. Метод застосовується для закріплення, повторення та активізації матеріалу, розвиває навички ведення діалогу.

Метод кейсів (також «кейс-метод»; «case study») є технікою активного навчання, що полягає у використанні конкретних навчальних ситуацій під час організації освітнього процесу, націленого на формулювання проблеми та пошук варіантів її розв’язання з наступним аналізом на навчальних заняттях. Кейс – це подія, що сталася в тій чи іншій сфері діяльності, та описана автором для того, щоб сприяти обговоренню, аналізу ситуації та ухваленню рішення. Метод широко використовується в бізнес-освіті, але також відмінно підходить для навчання здоров’ю, безпеці та добробуту, оскільки передбачає відпрацювання навичок у практичній діяльності. Сутність кейс-методу у навчанні збереженню здоров’я полягає у самостійній розробці алгоритму дій у змодельованій ситуації. Успіх застосування методу кейсів залежить від якості кейсу, який має бути максимально наочним та детальним, підготовленості учнів та готовності самого вчителя до організації роботи з кейсом та ведення дискусії.

Метод проєктів також може застосовуватись на продуктивному етапі тренінгу. Один із основоположників методу проєктів, У. Кілпатрік, дав йому таке визначення: метод навчання, що орієнтує учнів на створення освітнього продукту. Проєкти дозволяють діяти у ситуаціях, максимально наближених до умов реального життя; він включає виконання самостійної роботи учнів (індивідуальної та групової) і дає можливість наочно подати результат навчання [30].

Метод проєктів може бути використаний у практичному блоці для закріплення отриманих знань та умінь.

На тренінгах широко застосовуються відеоролики та їх аналіз, це може бути як відео з інтернету, так і запис мозкового штурму або рольової гри, інсценування життєвої ситуації, що дає можливість учасникам оцінити себе з боку. Безперечна перевага відео полягає в тому, що це одночасно слухове та візуальне сприйняття інформації. Учень не тільки спостерігає за мовою тіла та мімікою, ай може оцінити небезпеку ситуації, що склалася. Це чудова можливість попрацювати над продуктивними комунікативними навичками під час виконання вправ до відео, які можуть бути виконані до, під час та післяперегляду ролика [14; 20].

Отже, навчальні тренінги набирають популярності в різних сферах освіти в Україні. Використання навчального тренінгу в освітньому процесі зі здоров’я, безпеки та добробуту вважаємо доцільним, оскільки відбувається отримання негайного результату та формування умінь, які відразу ж можна застосовувати у повсякденному житті.

Варто зазначити, що для того, щоб провести навчальне заняття з використанням тренінгу, необхідно реалізувати ґрунтовну підготовку. Вона включає роботу над планом тренінгу, плануванням часу; визначення цілей та завдань, умінь, які необхідно сформувати, облік психолого-вікових характеристик учнів, пошук ефективних методів навчання згідно з етапами тренінгу; самопідготовку вчителя; розробку методичних матеріалів, підготовку технічного обладнання.

Висновки

1. Для покращення стану здоров’я учнівської молоді в умовах війни необхідно:

- забезпечення доступу до психологічної допомоги для дітей та підлітків, які відчувають психологічні проблеми внаслідок війни;
- забезпечення доступу до медичної допомоги для дітей та підлітків, які отримали фізичні травми або захворювання внаслідок війни;
- підвищення обізнаності дітей та підлітків про важливість здорового харчування, фізичної активності, відмови від шкідливих звичок.

Важливою умовою для покращення стану здоров’я учнівської молоді в умовах війни є співпраця держави, органів місцевого самоврядування, закладів освіти, сімей та молоді.

2. У ході аналізу літературних джерел уточнено поняття «навчальний тренінг». Під поняттям «навчальний тренінг» ми розуміємо форму освітньої роботи, яка, спираючись на досвід і знання її учасників, забезпечує ефективне використання різних педагогічних методів, зокрема активних, та спрямована на розвиток в учнів життєвої компетентності.

3. З’ясовано переваги тренінгового навчання над іншими формами: цінується точка зору і знання кожного учасника; можна поділитися своїм досвідом і проаналізувати його у комфортній атмосфері без примусу; існує можливість вчитися, виконуючи практичні дії; можна припускатися помилок, що не призводитиме до покарання або негативних наслідків; немає оцінок та інших «каральних» засобів оцінювання нових знань.

4. Виокремлено види тренінгових занять. Доведено доцільність використання в освітньому процесі саме навчальних тренінгів. З’ясовано особливості проведення навчальних тренінгів.

KAPITEL 12 / CHAPTER 12 [12]
FEATURES OF THE PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OF FUTURE TEACHERS IN THE CULTURAL AND EDUCATIONAL AREA

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-016

Вступ

Сучасна ситуація в Україні характеризується нестабільністю та невизначеністю у багатьох сферах життєдіяльності. Це пов'язано з політичною ситуацією в країні, економічним розвитком, який є нестабільним, а також спостерігаються певні складнощі у збереженні здоров'я та благополуччя населення.

У таких умовах майбутні педагогі стикаються з більш складними завданнями і вимогами в своїй професійній діяльності. Наприклад, вони повинні бути адаптованими до нових ситуацій, вміти проводити дослідження та вирішувати проблеми в умовах невизначеності, ефективно співпрацювати з іншими фахівцями, а також використовувати творчі підходи до розв'язання проблем. Тому формування готовності майбутніх вчителів до роботи в умовах невизначеності є надзвичайно важливим завданням в Україні. Крім того, зростає потреба в онлайн-консультаціях та дистанційній роботі, що ставить перед учителем нові виклики та вимагає від них розвитку нових навичок. Тому необхідність формування готовності майбутніх вчителів у педагогічному закладі до роботи в умовах невизначеності є актуальною та важливою в сучасних умовах. Основними напрямками формування готовності майбутніх педагогів до роботи в умовах невизначеності є: підвищення рівня теоретичної підготовки майбутніх психологів; розвиток професійних навичок та вмінь; розвиток стресостійкості; формування готовності до самостійної роботи та вирішення проблем; розвиток комунікативних навичок та вмінь співпрацювати в команді; розвиток креативності та здатності до інновацій.

Так, проблеми, пов'язані з ефективністю професійної підготовки та професійним становленням майбутніх педагогів у воєнний період, дійсно

[12] **Authors:** *Zviekova Viktoriia*

потребують ретельного дослідження і є актуальними. Складні умови, що виникають внаслідок воєнного конфлікту, можуть значно ускладнити процес навчання і практичної діяльності майбутніх педагогів. Наприклад, воєнний час може призвести до перенавантаження студентів, втрати можливостей для практичної діяльності через обмеження доступу до соціальних інститутів або підвищення ризику психологічного напруження. Такі умови вимагають розробки адаптивних методик навчання, підтримки студентів у подоланні стресових ситуацій, а також організації альтернативних форм практичної підготовки, які б враховували обставини воєнного часу. Детальне вивчення цих проблем допоможе розробити ефективніші стратегії підтримки та навчання майбутніх педагогів в умовах, що вимагають особливої уваги до їх професійного розвитку.

У сфері професійної педагогіки вже накопичено значний обсяг матеріалу, який стосується різних аспектів освітнього процесу в закладах професійної освіти. Цей матеріал зазвичай спрямований на формування сучасної конкурентоспроможності фахівця в умовах ринкової економіки. Однак, дослідження професійного розвитку особистості майбутнього педагога, як чинника формування його професійно-педагогічної культури, залишаються недостатньо висвітленими.

Дослідження проблематики університетської педагогічної освіти дійсно потребує глибокого аналізу ключових складових цієї сфери. На сьогоднішній день важливо актуалізувати не лише зміст понять та їх розвиток, але й сучасні смисли, які вони несуть у контексті сучасної педагогічної практики та освітніх реформ. З цих позицій, вивчення теоретико-методологічних засад організації культурно-освітнього простору педагогічного університету стає ключовим завданням. Важливо розглядати інтеграційні зв’язки між поняттями культури та освіти, їх взаємодію в організованій системі, оскільки це впливає на формування цілісного підходу до освітнього процесу та створення сприятливого середовища для навчання та розвитку студентів. Розуміння того, як культура впливає на освіту, і навпаки, допомагає уникнути одноманітності та стимулює творчий підхід до педагогічної практики. Інтеграція цих понять дозволяє створювати нові методики навчання, сприяти культурній толерантності та розвитку критичного мислення серед майбутніх педагогів.

Педагогічний університет, як унікальне культурне середовище, відкриває перед студентами безліч можливостей для розвитку і поглиблення знань у галузі освіти. Перш за все, це обумовлено наявністю кваліфікованих викладачів і науковців, які передають свої знання та досвід студентам через викладання курсів, проведення семінарів, лекцій та практичних занять. Таке навчання дозволяє студентам поглибити свої знання в основних педагогічних дисциплінах, розуміти сутність педагогічної науки та її практичну застосовність. Крім того, педагогічний університет створює можливості для поглиблення культурних знань та пізнання різноманітних культурних та освітніх традицій. Студенти мають можливість вивчати історію освіти в різних країнах, ознайомлюватися з методиками навчання, що використовуються у різних культурах, а також знайомитися з культурними особливостями різних етнічних груп. Це допомагає розширювати світогляд студентів, розвивати культурну толерантність та вміння працювати в мультикультурному середовищі [1].

Розвиток культурних компетенцій також є важливим аспектом підготовки майбутніх педагогів. Студенти навчаються враховувати культурні особливості учнів при плануванні та проведенні уроків, взаємодії з батьками, спілкуванні в колективі. Це дозволяє їм стати більш ефективними педагогами, які здатні адаптувати свою роботу до потреб різних груп учнів і створювати сприятливу культурну атмосферу в навчальному закладі.

Підготовка фахівців у педагогічних університетах в Україні регулюється рядом нормативно-правових документів загальнодержавного значення, таких як Державна національна програма "Освіта (Україна XXI століття)" (1993), Закони України "Про освіту" (1991), "Про вищу освіту" (2014), Національна доктрина розвитку освіти (2002), Національна стратегія розвитку освіти (2013), а також документів, спрямованих на розвиток педагогічної освіти, які включають Концепцію організації підготовки магістрів (2010), Концепцію розвитку неперервної педагогічної освіти (2013), Державну програму "Вчитель" (2002) та інші. Сучасні суспільні вимоги визначають новий курс для освіти, включаючи університетську освіту, спрямований на підтримку особистісного розвитку майбутніх педагогів і формування їхніх професійних якостей. Цей курс передбачає набуття ними здатності адаптуватися до постійно змінюваних соціокультурних умов і ефективно розв'язувати суспільно-педагогічні проблеми, сприяючи при цьому їхньому самовдосконаленню, самореалізації та саморозвитку. Ці завдання зазначені в національних нормативно-правових актах, таких як Закон України "Про вищу освіту", Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 року, Концепція розвитку педагогічної освіти, а також у стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості вищої освіти в європейському контексті [1].

Професійне становлення майбутніх педагогів через самовдосконалення в умовах університетської освіти передбачає гармонійне поєднання людини та культури, враховуючи їхню взаємодію, єдність і важливість збереження та розвитку культурного спадщини. Аналіз наукового фонду дозволяє встановити, що "професійне становлення майбутнього педагога" описується як поступовий, динамічний процес, що не має перерв і постійно розвивається. Цей процес і результат формування, розвитку, саморозвитку і самовдосконалення особистості, що дозволяє їй відповідати постійно змінюваним вимогам професійно-педагогічної діяльності та забезпечує успішне виконання цих завдань. В українських дослідженнях проблеми професійної підготовки майбутніх фахівців з вищою освітою вивчаються ретельно, звертаючи увагу на різні аспекти, такі як сучасна філософія освіти (дослідники: В. Андрущенко, І. Зязюн, В. Кремень); теоретико-методологічні засади університетської освіти (дослідники: В. Безклубенко, В. Бітаєв, Г. Васянович, С. Гончаренко, В. Курило, С. Сисоєва та ін.); загальнопедагогічні засади організації навчального процесу у вищій школі (дослідники: А. Алексюк, М. Євтух, В. Кушнір та ін.); розробка сучасних освітніх/педагогічних технологій та їх впровадження у процес професійної підготовки фахівців (дослідники: В. Биков, Т. Коваль, П. Стефаненко, М. Чепіль та ін.); порівняльно-педагогічні дослідження з окремих

 ISBN 978-3-98924-048-3

аспектів розвитку вищої освіти у різних країнах світу (дослідники: Н. Бідюк, Н. Мукан, О. Сухомлинська та ін.). Слід зазначити, що у багатьох працях вчених, таких як П. Анохін, Є. Баллер, В. Біблер, Є. Бондаревська, Н. Кузьміна, О. Рудницька, В. Сластьонін та інших науковців, висвітлено реалізацію культурологічного підходу та його системотвірний характер у педагогічній теорії та практиці. Аналіз впливу культури як чинника на становлення особистісних і професійних якостей студентів проведено Г. Васяновичем, А. Вихрущем, Р. Кобилкіним, М. Лещенком, О. Олексюком та ін. Дослідження впливу середовища на розвиток творчого потенціалу особистості через створення педагогічного простору проводили Ш. Амонашвілі, О. Анохін, Ю. Бродський, А. Гельмонт, А. Макаренко, В. Семенов, В. Сухомлинський; вплив культурного середовища – А. Трошев, Н. Романченко; освітнього – О. Воронін, С. Дерябо, В. Слободчиков, В. Левін; навколишнього середовища – В. Афанасьєв, Г. Тараскіна; дитячого середовища – Н. Йорданський, Г. Ковальов, Я. Новікова.

Аналіз науково-педагогічної думки свідчить про те, що теорія університетської педагогічної освіти залишається недостатньо розробленою в контексті сучасних потреб нової педагогічної реальності та її майбутнього. Особливо актуальним є відсутність цілісної концепції організації культурно-освітнього простору педагогічного університету. Практичний стан у цій сфері, темпи і глибина її розвитку не відповідають потребам особистості та суспільства, оскільки система залишається уніфікованою, недостатньо гнучкою та не завжди прийнятною для практичної педагогічної реалізації. Виправлення цих недоліків та адаптація культурного буття в університетській педагогічній освіті до сучасних вимог відбуваються в основному емпірично, без належних теоретичних підґрунтя. Зростаюча глобалізація, інновації в інформаційному суспільстві, стрімкі зміни суспільно-економічного ландшафту, а також еволюція культурних і освітніх парадигм і технологій підкреслюють необхідність обґрунтування стратегій розвитку університетської педагогічної освіти та формування цілісного культурно-освітнього простору, який відповідав би вимогам сучасного світу [2].

Отже, проаналізувавши можно дати наступне визначення що розвиток особливості професійно-особистісного становлення майбутніх педагогів у культурно-освітньому просторі педагогічного університету включають ряд важливих аспектів: професійна спрямованість, культурне середовище, особистісний розвиток, міжкультурна взаємодія, інновації та технологія. Культура не лише спрямована на розвиток духовного світу особистості, а й є важливим чинником, який відображає суб’єктність та особистісний аспект історії. Це через те, що культура минулого має активний вплив на культуру майбутнього, створюючи постійну взаємодію між спадщиною минулого і творенням нового [3]. Важливо розуміти, що розвиток духовності особистості і суспільства залежить від їхньої самодетермінації в культурному контексті. Без цього аспекту не можна повністю пояснити прогрес культури в історії людства. Тому кожній людині, що живе в суспільстві, важливо усвідомлювати не лише споживання культури, а й активно творити її своєю діяльністю, сприяючи духовному організуванню навколишнього світу. Бездуховність, як відсутність цінностей та духовного розвитку, може стати загрозою для особистості та суспільства, унеможливлюючи їхній прогрес і розвиток [6].

В. Ягупов підкреслює, що особистість фахівця формується під час отримання професійної освіти та розвивається на протязі професійної діяльності та вирішення конкретних завдань у своїй сфері. Професійна діяльність суттєво впливає на професійне зростання та подальший розвиток особистості фахівця [10].

Воєнний стан суттєво впливає на всі аспекти життя українського суспільства, зокрема на систему освіти та всіх учасників навчального процесу. Викликами для освіти є постійна загроза життю та здоров'ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до основних потреб людей, серйозні пошкодження освітньої інфраструктури, масштабне переміщення учасників навчального процесу в межах України та за кордон, що призвело до значних втрат серед студентів, викладачів та педагогічного персоналу. Важливо відзначити, що значна частина учасників освітнього процесу, які були безпосередньо у зоні бойових дій, зазнали серйозних травм як психічних, так і фізичних. Це призводить до складного психологічного стану учасників навчального процесу, що створює значні виклики для забезпечення якості освіти [9].

Крім того, у зв'язку з повномасштабним вторгненням окупантів в Україну, на короткий період часу було припинено освітній процес у закладах освіти з метою забезпечення безпеки. Пізніше, навчальний процес відновився, використовуючи різні форми: онлайн (з використанням IT-технологій та дистанційного доступу в зонах, що перебувають близько до місць бойових дій), офлайн (на віддалених від зон конфлікту територіях), а також у змішаному режимі. Саме студентство відчуло особливий вплив поточних обставин. Студенти вищих навчальних закладів потрапили у складні умови навчання, що вимагають мобілізації всіх внутрішніх ресурсів не лише для академічних цілей, а й для підтримки боротьби за незалежність. Ситуація професійного становлення майбутніх педагогів у педагогічних університетах є особливо важливою у таких умовах воєнного стану та великої кількості закладів вищої освіти, які перейшли на дистанційне навчання. Ці фахівці мають вирішувати завдання, спрямовані на мінімізацію негативного впливу воєнного стану на розвиток особистості дитини, сприяти успішній соціалізації молодого покоління і забезпечувати якість соціально-педагогічних послуг для дітей та їх сімей. З перших днів розпочатого повномасштабного вторгнення ворожих військ на територію України, майбутні вчителі демонструють активну участь у волонтерських штабах, психологічних службах навчальних закладів, пунктах незламності, та організації заходів з підтримки внутрішньо переміщених осіб, надання гуманітарної допомоги населенню, проведення соціально-реабілітаційної та соціально-виховної роботи з дітьми, що постраждали від бойових дій, та інших сферах.

З огляду на велику активність студентства у волонтерській діяльності, участі у громадських ініціативах та благодійних організаціях, гуманітарних місіях та соціальних акціях, можна виділити кілька важливих аспектів професійного становлення майбутніх педагогів педагогічних університетів у сучасних умовах:

1. Прояв соціальної активності та громадянської позиції.

2. Активна участь у соціально-педагогічній волонтерській діяльності.

3. Можливість поєднувати роботу за фахом з навчанням, сприяючи змішаному та дистанційному навчанню.

4. Практика роботи з різними соціальними групами та участь у вирішенні складних соціально-педагогічних завдань.

5. Розвиток soft skills, таких як навички комунікації з різними соціальними групами та установами.

6. Розвиток здатностей до швидкого професійного прийняття рішень та відповідальності за них.

7. Співпраця з різними соціальними та благодійними організаціями, волонтерськими групами та можливість працевлаштування за кордоном.

8. Академічна й професійна мобільність.

9. Індивідуальна траєкторія навчання та розвиток особистісно орієнтованої професійної діяльності.

10. Реалізація власного стилю професійної роботи в різній професійній сфері.

Сьогодні студенти відчувають важливість та значущість своєї професійної активності, усвідомлюють необхідність діяльності у відповідь на сучасні виклики і вміють аналізувати результати своєї роботи, що мотивує їх на подальше зростання та розвиток. Необхідно відзначити, що маршрут професійного становлення для кожного студента є індивідуальним, проте на кожній атестаційній стадії цього шляху заклад вищої освіти повинен забезпечити підтримку, поєднуючи демократичні принципи навчання, індивідуальний підхід до кожного студента та сучасні методи викладання. Оптимізація процесу підготовки майбутніх педагогів важлива, і це означає не лише актуальність змісту, але й використання ефективних та інноваційних методів навчання.

Оновлення форм навчальної роботи також необхідно. Вони повинні бути адаптовані до сучасних вимог педагогіки і специфіки вищої освіти в різних форматах, включаючи змішані та дистанційні. Сучасні форми навчання мають забезпечити якісне засвоєння знань, розвиток професійної компетентності, зацікавленість у подальшій діяльності, розвиток особистості та творчого потенціалу студентів, а також формування активної соціальної позиції.

Так, формами фахової підготовки майбутніх педагогів до професійної діяльності можуть бути:

- Організація інтерактивних групових зустрічей в онлайн або офлайн форматі, включаючи ігри, вправи, тести, перегляд відео та анімації з подальшим обговоренням теми, а також рольові ігри.

- Використання онлайн коворкінгу з різними фахівцями для навчання соціальних педагогів у різних соціальних інституціях, включаючи психологів, поведінкових аналітиків, педіатрів, дефектологів, терапевтів-реабілітологів та інших.

- Проведення онлайн консультацій, як групових, так і індивідуальних, регулярно та за запитом студентів, включаючи тематичні консультації.

- Створення інформативної веб-сторінки, сайту або сторінки у соціальних мережах з рекомендаціями для організації роботи педагогів, корисними посиланнями, іграми та вправами для роботи з дітьми, тестами та опитуваннями для різних аудиторій.

- Розвиток нетворкінгу для професійного зростання студентів через активний пошук контактів з фахівцями різних сфер, участь у спільних проєктах та подіях.

Ці підходи спрямовані на ефективну підготовку майбутніх педагогів університету до роботи в педагогічній сфері.

Отже, реалізація педагогічної функціональності відбувається в контексті нерозривного взаємозв'язку та взаємодії між культурою та освітою. Культура впливає на формування цінностей та менталітету суспільства, а освіта надає знання й навички, необхідні для успішного життя в цьому культурному середовищі. Усі ці аспекти разом сприяють професійному і особистісному становленню майбутніх педагогів у культурно-освітньому просторі педагогічного університету, що є важливою передумовою їхнього успіху у педагогічній діяльності [7, с.41]. Студент, який готується до майбутньої педагогічної професії, має акцентувати увагу не лише на теоретичних аспектах та знаннях свого предмету, але й на розвитку соціально зумовлених дидактичних навичок для взаємодії з іншими. Під час практичної роботи, коли студент моделює, тестує та оцінює ефективність використання професійних аспектів у спілкуванні зі своїми однокурсниками, він розвиває своє професійне ставлення та здатності. Такий організований процес сприяє формуванню суб'єктної позиції в педагогічній діяльності, де акцент переходить з особистих, власницьких інтересів на відповідь на пізнавальні, комунікативні та соціальні потреби інших.

Висновки.

Високий рівень професійної майстерності вчителя вважається ключовою передумовою для розвитку його педагогічної творчості. Реалізація творчих ідей у проектуванні соціоосвітнього та культурного середовища, розробці новаторських педагогічних методик сприяє не лише самореалізації вчителя, а й розвитку його творчих здібностей для удосконалення освітнього процесу та професійного розвитку. Творчість найчастіше проявляється у вмінні застосовувати різноманітні інноваційні методи та форми навчання й виховання в освітньому процесі, обґрунтовано й ефективно використовуючи професійні знання та особистісні якості. Вона також виявляється у творенні нових педагогічних ідей, нестандартних підходах до навчально-виховної діяльності та здатності розв'язувати нетипові завдання. Зазвичай ці здібності залежать від досвіду творчої роботи вчителя, який володіє своєю професією, але основи творчих здібностей мають бути розвинуті у молодих педагогів з перших років роботи як важливий елемент їх професійного росту.

Дослідження інтеграційних зв’язків між культурою та освітою в контексті університетської педагогічної освіти є важливим напрямком розвитку освітньої науки та практики, який сприяє покращенню якості освіти та підготовці кваліфікованих фахівців. Таким чином, варто зауважити, що професійна підготовка майбутніх педагогів у сучасних умовах спрямована на підтримку адаптації до умов воєнного періоду, підсилення, оптимізацію та розвиток педагогіки, постійне здійснення педагогічної діяльності з метою успішної соціалізації дітей, а також забезпечення розвитку професійної компетентності майбутніх фахівців у важливих сферах педагогічної роботи на шляху досягнення їхнього професійного зростання.

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 13 / CHAPTER 13 [13]
CORRECTION OF PHYSICAL DEVELOPMENT IN PRESCHOOL AGE
DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-018

Вступ

Значення рухової активності дитини в ранньому віці не може бути недооціненою. Формування культури руху з дитинства – актуальне завдання фізичного виховання, оскільки рух є біологічною потребою.

Дошкільний період визначає інтенсивний фізіологічний, розумовий і емоційний розвиток дитини, який повинен супроводжуватися загальним життєрадісним станом. Фізична активність формує і розвиває м'язи, координацію рухів, зміцнює кістки, отже відбивається на загальному фізичному розвитку малюка. Провідні науковці - Вільчковський Е.С., Курок О.І. відзначають, що організація фізичного виховання дітей дошкільного віку повинна бути систематичною, включати різні активності, та спиратися на індивідуальну роботу, що організується батьками. Основним завданням закладів дошкільної освіти у напрямі фізичного виховання є розвиток спеціальних фізичних якостей дитини як складової здорового способу життя [4]. Кошель А., Калімбет О., Рябченко А. визначили за основу формування активної життєвої позиції усвідомлення потенціалу фізичної культури та запропонували основні напрямки стосовно залучення дошкільників до занять з фізичного виховання [1, 5].

Під впливом рухової активності в дошкільному віці формуються фізичні якості від яких залежить правильна постава, робота серцево-судинної системи, збільшення адаптаційних резервів. Важливого значення набуває координація рухів, завдяки чому перерозподіляються нервові процеси у дитини, а це, в свою чергу, сприяє врівноваженості між збудженням та гальмуванням. Найулюбленіший спосіб активності для дошкільників є гра. Через гру діти вчаться спілкуватися, вирішують конфлікти, розвивають фантазію, творчу уяву. Важливо контролювати ігровий контент, урізноманітнювати їх, спрямовувати на розвиток рухових навичок які формують фізичні якості. Розвиток моторики і

[13] **Authors:** *Bashtovenko Oksana*

ISBN 978-3-98924-048-3

координації рухів є оптимально доступними та важливими у дошкільному віці як один з аспектів фізичного розвитку. Фізична активність дозволяє сформувати здорові звички у дітей, розвинути не тільки моторику, а й зміцнити імунітет [3].

13.1. Спеціальні підходи до організації фізичного виховання в дошкільному віці

Організація фізичного виховання у дошкільних навчальних закладах вимагає спеціального підходу. Важливим є врахування вікових особливостей дітей, їхніх інтересів та потреб. Фізична активність повинна бути доступною і корисною, стимулювати розвиток рухових навичок і координацію.

До програми з фізичного виховання для дошкільників можуть входити різноманітні види рухової діяльності. Корисною є гра на вулиці, вправляння на свіжому повітрі, спортивна гра в залі, зважування м’ячів, спортивні заходи, плавання та інші активності, що спрямовані на розвиток рухових навичок, Крім того, фізичне виховання сприяє соціальному розвитку дитини. Групові заняття формують комунікативні навички, взаємозв’язки з однолітками і розвивають колективні навички. Важливо, аби діти відчували радість від спільної фізичної активності и навчались взаємодіяти з іншими. Педагоги і батьки повинні відповідально поставитись до важливості фізичної культури у вихованні дітей дошкільного віку. Вони повинні створити сприятливий клімат для рухової діяльності. Завдяки фізичній активності у дітей формуються здорові звички, розвивається моторика, зміцнюється імунітет та покращується загальний розвиток організму.

Необхідно звернути увагу на проблему інклюзії у дитячих садочках. Такі заклади мають місце і користуються все більшим попитом. У процесі онтогенезу організм дитини закономірно змінюється, і, відповідно віковим періодам, йому властиві певні анатомофізіологічні зрушення, саме це визначає реактивні властивості та адаптаційні можливості. Тому діти різних вікових груп характеризуються специфічними особливостями, які властиві для певного етапу їхнього розвитку. Розуміючи, що дитина, із втраченими деякими функціями закономірно вибудовує певні стереотипи поведінки, адаптуючись до певних умов середовища. Окрім того, у таких дітей зазнає перебудови не тільки соматична сфера, а й вся психічна діяльність. Звичайно, що спочатку цей процес відзначається певним внутрішнім дискомфортом і формує певні виражені негативні психологічні ознаки. У таких дітей спостерігається погіршення емоційного стану за рахунок зниження психічної активності, що може привести до виникнення депресивного фону. Якісне формування спеціальних компетентностей з адаптивної фізичної культури у майбутніх фахівців цього напряму забезпечить оптимізацію професійної підготовки що поєднає теоретико-методичну, психолого-педагогічну, медико-біологічну складові гуманітарної та спеціальної підготовки [2, с. 187].

Такий процес підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання є відносно новим в Україні. Оскільки в суспільстві питання інвалідізації дітей викликають все більший інтерес, а засоби адаптивної фізичної культури виступають унікальним механізмом для адаптації дитини з особливими потребами, для її розвитку та соціалізації саме з раннього віку. Подальші дослідження потребують спрямування на вивчення педагогічних умов професійної підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту їх фахової компетентності для здійснення роботи в інклюзивних закладах освіти, особливо дошкільної.

Допомогу для такої ланки суспільства досить часто надають благодійні організації та фонди, що реалізують дієві та ефективні проєкти.

Так, проєкт, що реалізується Благодійним фондом «Агенство розвитку та інвестицій південного регіону» у партнерстві з Child Fund Deutschland (Німеччина) за фінансової підтримки Baden-Württemberg Stiftung у рамках програми фінансування Perspektive Donau, надав можливості для створення в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті Центру комплексної реабілітації для дітей та молоді з особливими освітніми потребами.

Комплексна допомога, що надається дітям з особливими освітніми потребами, здійснюється на сучасному рівні, дозволяє забезпечити також заходи профілактики розвитку хронічних захворювань, запобігти інвалідізації, покращити рівень соціалізації та адаптації дітей до оточуючого середовища. Покращенню якості надання всіх видів реабілітаційних послуг буде сприяти впровадження у процес фізичного виховання дітей нових методів реабілітації та профілактики.

13.2. Важливість формування життєвих принципів в родинах.

Досить часто родини таких дітей стикаються з низкою перешкод і відсутністю доступу до найзвичайніших занять, зокрема – до фізичної культури і спорту. Важливість таких занять полягає перш за все у формуванні певних життєвих принципів.

Принцип емансипації - самовизначення у питаннях здоров'я що орієнтований на позитивний результат. Самовизначення, самостійність і самодопомога як окремої особистості (батьків), так і певних фахівців у питаннях здоров'я.

Принцип активізації потенціалу навчає дитину контролювати власну свідомість та життя, розширює можливості життєвого самовизначення дитини. Створити для дітей можливості підкріплювати активне і позитивне світосприймання, розвивати здібності і ресурси, формувати знання і навички, які допомагають адаптуватися та критично сприймати власне соціальне оточення.

Принцип участі як багатоаспектне і багатокомпонентне поняття передбачає залучення громадськості до процесу реалізації певних програм і заходів сприяння здоров'ю.

Принцип надання можливостей не просто створює можливість упевненого існування (безпечне та підтримуюче середовища), а й відкривають йому можливості для навчання і розвитку у набутті життєвих навичок.

В основу принципу соціальної підтримки покладена взаємодія між окремими особами, що сприяють встановленню соціальних зв'язків.

Принцип партнерства забезпечується системною діяльністю усіх суспільних інститутів і громадян, потребує об'єднання зусиль різних партнерів.

На сьогоднішній день науковці виокремлюють три стратегії сприяння покращенню здоров'ю. Можна визначити у першу чергу захист здоров’я, по-другу - активне відстоювання, і трете - просування здоров'я задля надання всім можливості реалізувати повністю свій потенціал здоров'я.

13.3. Визначення ролі інклюзивного фізичного виховання. Мета та очікувані результати

Розвиток дітей через спорт приносить користь як конкретній дитині, так і всій країні за умови дотримання системності. Фізична активність важлива для повноцінного розвитку будь-якої дитини, тим паче дітей з інвалідністю та особливостями ментального розвитку також тих, хто проходить період реабілітаційного відновлення після хвороби..

Навіть не визиває сумніву те, що заняття спортом позитивно впливають на фізичний і психоемоційний стан дітей, особливо дітей, що потребують додаткової особливої уваги. Фізична культура і спорт для таких дітей це не про спортивні досягнення, а про отримання необхідних рухових навичок, адаптації, задоволення від руху, м’язової напруги та спілкування на позитивних емоціях.

Важливий крок в реалізації комплексного проєкту – кадрове забезпечення. Фахівці з досвідом ведення інклюзивних груп, вчителі фізичної культури які мають бажання працювати, розвиватися в напрямі інклюзії, викладачі, що пройшли спеціальні підготовчі курси. Ми пропонуємо залучати студентів, шо набувають навичок роботи в інклюзивному середовищі та отримують неоціненний досвід під керівництвом викладачів.

Вибір місця, локації є важливим моментом, оскільки особливим дітям потрібно створити комфортні умови для занять, саме відповідно до їх можливостей, що обмежені. Інклюзивні заняття з фізичної культури в нашій спортивній залі забезпечені необхідним інвентарем, тренажерами. Спеціально облаштований простір створює затишну атмосферу для фізкультурних занять, професійна майстерність тренерів мотивує дітей до фізичної активності.

13.4. Використання засобів лікувальної фізичної культури.

Засоби лікувальної фізичної культури широко використовуються для профілактики і лікування багатьох захворювань. Допомога у відновленні після пошкоджень та відновлення працездатності, також одне із завдань ЛФК. Специфіка лікувальної фізичної культури порівняно з іншими методами лікування полягає в тому, що вона використовує в якості основного лікувального засобу фізичну вправу, як істотний стимулятор життєво важливих функцій людського організму.

Лікувальна фізична культура – комплексний вид дії на організм, потребує індивідуального підходу та добору методів і засобів, які забезпечать необхідну реактивність організму. Комплексне втручання дозволить подіяти не тільки на окремі клітини та тканини, а й на організм в цілому. Важливим є врахування періоду та клінічного перебігу хвороби, або перебіг процесу одужання. Фізична культура виступає методом функціональної терапії. Фізичні вправи, незалежно від місця їх застосування долучають до загальної реакції механізми патологічного процесу, тому є методом патогенетичної терапії також. Лікувальна фізична культура спирається на засоби та принципи загальної фізкультури для здорової людини. В її основі лежать принципи різнобічного впливу, оздоровчої спрямованості. У процесі занять дитина набуває навичок використання природних факторів природи. Привчання до рухового режиму, регулярного використання фізичних вправ з лікувальними та профілактичними цілями - лікувально-педагогічний процес.

Гімнастичні вправи є штучним поєднанням природних рухів людини що поділені на складові та відносять до основного засобу впливу. Найчастіше для лікування застосовуються рухи окремих частин тіла, що починаються з певних вихідних положень. Обов’язково враховується напрям, швидкість, амплітуда, ступінь напруги, розслаблення або розтягування м'язів. Навантаження обов’язково дозується при врахуванні вибіркового, загального або місцевого впливу. Удосконалення загальної координації рухів є важливим аспектом для відновлення і розвитку сили, швидкості рухів і спритності. Ефективність гімнастичних вправ підсилюється спеціальним інвентарем: предметами, гантелями, болами, палицями, булавами, амортизаторами та ін), та різними гімнастичними снарядами. Досить ефективними є вправи удвох (парні вправи в опорі).

Вправи класифікують відповідно до анатомічних ознак. Вирізняють вправи для рук, плечового поясу, м'язів шиї і тулуба, м'язів ніг і всього тіла.

Гімнастичні вправи спрямовані на розвиток сили, гнучкості, швидкості, координації, напруження і розслаблення м'язів, утримання рівноваги, координацію, дихальні, стройові та коригуючі.

Спортивно-прикладні вправи дозволяють повноцінно відновити функції і тренованість як систем організму так і окремих його частин. Ходьба, біг, метання, стрибки, лазіння, повзання, піднімання вантажу є звичайними рухами, але не всі діти здатні до них, тому такі прості дії, як захоплення та перекладання предмету, застібання, умивання тощо, доступні також не всім. Тож для отримання необхідного ефекту від занять ЛФК потрібно визначити завдання, підібрати засоби впливу. Природними і найбільш доцільними визначають гімнастичні вправи для тулуба і кінцівок, ефективні вправи на дихання. Для правильного визначення завдань, форм і засобів, враховується діагноз, фаза розвитку, реакції організму, стан органів і систем, психічна реакція дитини на втручання.

Лікувальний ефект від фізичних вправ досягається регулярним і тривалим їх застосуванням в інтенсивному темпі, який нарощується поступово до отримання позитивного ефекту.

Доза фізичного навантаження залежить від виду вправи, вихідного положення, темпу та амплітуди виконання. Відповідно до цього встановлюється ступінь напруги м'язів, кількість повторень, щільність занять. Вихідні положення можуть змінювати форму і величину опорної поверхні (лежачи, сидячи, стоячи), ізолювати (компенсаторні рухи), змінювати центр тяжіння тіла (розташування рук), полегшувати.

Повільний темп виконання, як правило, дає організму меншу дозу навантаження. Повільні вправи переважно впливають в на трофічні функції м’язів, сприяють їх зміцненню і відновленню кісткової тканини.

Швидкий темп впливає на серцево-судинну і нервову системи. Важливо враховувати емоційну складову проведення занять. Позитивні емоції підсилюють ефект від занять, але передозування емоцій може призвести до погіршення стану.

Серед основних форм занять лікувальною фізичною культурою вирізняють: лікувальну гімнастику, самостійні заняття під контролем, ранкову гігієнічну гімнастику, лікувальну ходьбу (з теренкуром), спортивні ігри, загально-розвиваючі вправи.

Для більш ефективного використання фізичних вправ заняття будують враховуючи фазу (період) розвитку хвороби.

Фаза мобілізації організму і фізіологічних механізмів боротьби з хворобою і фаза формування тимчасових компенсаторних механізмів потребує лікувального застосування фізичних вправ задля стимуляції фізіологічних механізмів організму, що сприяють формуванню тимчасових компенсаторних механізмів з метою профілактики ускладнень.

Перехід до фази зворотного розвитку змін, ґрунтується на утворенні постійних компенсацій і незворотності змін. Зникнення морфологічних змін і патологічних порушень функцій і формуються постійні компенсації.

У фазі періоду реконвалесценції основними завданнями лікувального впливу фізичних вправ є сприяння ліквідації морфо-функціональних порушень, що залишилися та, по можливості, відновлення адаптації до звичного рівня.

Вплив лікувальної фізичної культури має важливе значення при патологічних станах для покращення картини захворювання.

Патологічні стани у дітей в одних випадках пов'язані з тим, що дитина при народженні уже має ті чи інші спадкові захворювання, або отримала внаслідок допущених помилок під час протікання родової діяльності. В інших, відхилення в стані здоров'я виникають після перенесених захворювань або внаслідок травм. Кожна людина може захворіти від впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища. Причиною виникнення захворювань серцево-судинної системи, є різні чинники. Основні з них - спадкова схильність (гіпертонічна хвороба батьків), ревматизм, порушення обміну речовин, що сприяють розвитку атеросклерозу і т. ін.

Важливе місце при ураженнях серця мають фактори компенсації. Завдяки ним серцево-судинна система має змогу пристосуватися до зміни умов роботи. За рахунок рухової активності підключаються кров’яні депо, кровообіг перерозподіляється в оптимальному режимі. Маса крові може, навіть, збільшуватись та прискорюватись її кровоток, серцевий м’яз зазнає гіпертрофії. Артеріальна система підтримує певний рівень артеріального тиску та знижуються ризики недостатності кровообігу, серцево-судинна система стає здатною забезпечити необхідний рівень кровопостачання. Так звані кардіо-тренування важливі як при серцевій так і при судинній недостатності.

Захворювання органів дихання можуть виникнути внаслідок дії на організм інфекційних захворювань дихальних шляхів, при захворюваннях

У профілактиці та лікуванні захворювань органів дихання неоціненна роль фізичної активності. Доведений позитивний вплив рухової активності на бронхо-легеневу систему, легший перебіг хвороби та швидке одужання.

Правильно організовані систематичні заняття фізичною культурою і спортом викликають позитивні функціональні та морфологічні зміни опорно-рухового апарату та сприяють його відновленню (лікувальний ефект). При застосуванні засобів ЛФК можливо відновити симетрію тіла, покращити відчуття рівноваги, відновити рухливість в кінцівках, корегувати порушення постави, збільшити силу і витривалість м'язів спини, нижніх кінцівок, черевного пресу. Рухи є прекрасним профілактичним засобом при плоскостопості. При неможливості повного повернення втраченої дії, фізична культура сприяє виробленню компенсаторних рухових навичок, що є важливим для розвитку і вдосконалення навиків самообслуговування і праці.

Виконання навантаження у певному руховому режимі з застосуванням корекції положень, використанням самомасажу, тренажерів, загартування, вправ загальної і спеціальної витривалості циклічного, ациклічного, змішаного характеру - підвищують тонус м'язів. Для зниження тонусу застосовують вправи на розслаблення. Подолання скутості можливе сповільненими рухами, вправами на гнучкість.

Висновки

Фізична культура та лікувальна фізична культура в ранній період розвитку дитини дозволить вирішити проблеми статичної і динамічної рівноваги, покращити рівень розвитку просторової орієнтації, рухової пам'яті, адекватність орієнтації, точність сприйняття та впевненість рухів та оволодіти руховими вміннями і навиками.

Лікувальна фізична культура створює можливості не тільки для збереження, а й відновлення фізичного здоров’я. Інклюзивна фізична культура – важливий напрям у розбудові високо морального суспільства з перспективами майбутнього розвитку.

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 14 / *CHAPTER 14* [14]
MODERN SYSTEM OF PREVENTION OF STRESS CONDITIONS IN THE MILITARY

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-021

Вступ

Наша країна перебуває в епіцентрі великих змін, які впливають на всі сфери життя громадян і суспільства в цілому. Це пов’язано з соціально-політичною ситуацією в Україні та збільшенням кількості військових, які брали участь у бойових діях. З досвідом бойових дій вони отримують фізичні та психологічні травми, а їхня психіка зазнає значних змін. Як наслідок, учасники таких екстремальних подій починають страждати на психічні розлади і їм важко адаптуватися до мирного життя. Тому необхідно знайти ефективні способи профілактики розвитку стресових розладів у військових, які перебували в зонах збройних конфліктів. Війна – це завжди екстремальна ситуація, в якій люди постійно перебувають під сильним психічним та емоційним навантаженням, яке вони долають лише силою волі. Неминуче, що майже всі учасники бойових дій так чи інакше зазнають змін у своєму фізичному та психічному стані душі та тіла.

Бойові дії стали справжньою війною, що спричиняє проблеми психосоціальної адаптації, в умовах якої посттравматичний стресовий розлад набуває нових якісних і кількісних ознак. Бойовий стрес нагадує про себе у різних формах у будь-який момент часу. Невроз виникає переважно у солдатів, які побували в бою, жили в окопах, були поранені або покалічені, стали свідками загибелі бойового товариша або потрапили в полон.

Посттравматичний стресовий розлад може сприяти формуванню певних сімейних стосунків і певних життєвих сценаріїв, які можуть вплинути на все подальше життя людини. Зрештою, саме від рівня стресостійкості військовослужбовця залежить не лише успіх виконання бойового завдання, а й життя військових, товаришів та цивільного населення, їхня здатність долати наслідки зростаючих навантажень на психіку та успішно протистояти впливу

[14]**Authors:** *Tovstukha Olesia Mykolaivna*

різних стресорів.

14.1. Загальні детермінанти (чинники), які спричинюють стресові стани

Стреси та стресові ситуації виникають у житті людей доволі часто, але є ряд професій, в яких стресові ситуації є статичним явищем. Зокрема, найбільший рівень стресу спостерігається в представників екстремальних професій – рятувальників, пожежників, лікарів, військових.

Отже, до *загальних чинників*, які спричинюють стресові стани:

- фізіологічний (викликаний надмірним фізичним навантаженням);
- психологічний (зумовлений складними відносинами з оточенням);
- інформаційний (породжений надмірністю, недостатністю або безсистемністю життєво важливої інформації);
- управлінський (зумовлений великою відповідальністю за прийняті рішення);
- емоційний (проявляється в ситуаціях загрози чи небезпеки) [7].

Стреси можуть бути гострі, або шокові, які викликані різними екстремальними ситуаціями; хронічні, що припускають наявність постійного значного фізичного й морального навантаження на людину і психосоціальні. Гострий стрес розвивається миттєво з обов’язковим включенням нервової, симпатико-адреналінової, серцево-судинної систем. Окремо виділяють такі різновиди стресових станів, як фрустрація та посттравматичний стрес [3].

Поступово переходячи до проблеми впливу стресових станів на особистість військових, зазначимо, що участь у бойових діях впливає на свідомість людини, піддаючи її серйозним якісним змінам. Психологічні наслідки участі в бойових діях призводять до того, що в умовах вже мирного часу, через загострене почуття справедливості, підвищену тривожність, вибухові» реакції, що періодично виникають у відповідь на будь-які подразники, депресивні стани, у ветеранів порушується соціальна взаємодія, виникають сімейні конфлікти та проблеми з працевлаштуванням. У таких людей втрачається інтерес до суспільного життя, знижується активність при вирішенні життєво важливих проблем.

14.2. Способи профілактики стресових станів у військових

У зв’язку з подіями 2014 року, пов’язаними з веденням бойових дій на сході України, українські вчені Н. Агаєв, В. Алещенко, О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, К. Кравченко, О. Тімченко, Ю. Широбоков, Я. Мацегора, І. Воробйова, О. Колесніченко, І. Приходько, О. Сафін, В. Стасюк, О. Скрипкін та ін. стали активно досліджувати процес виникнення, розгортання, проявлення бойового стресу у військових, його діагностику та запобігання.

Існує ціла система профілактики та контролю бойового стресу у військових, у цій публікації ми опишемо найбільш доцільні, ураховуючи сучасну ситуацію на полі боя.

На *першому етапі* профілактики виникнення бойового стресу проводяться такі основні заходи психологічної роботи:

- навчання розпізнавати основні ознаки негативних психічних реакцій та психічних станів;

- психологічне обстеження військових з метою визначення їх психологічної готовності та толерантності до ризику в екстремальних умовах;

- ознайомлення з технологіями надання спонтанної психологічної підтримки собі та товаришам на полі бою;

- здійснення самоконтролю та саморегуляції психоемоційних станів [2; 9].

Під час ротацій та місцях відпочинку з військовими варто проводити тренінги, це можуть бути теми: «Формування та відновлення психологічної безпеки особистості», «Мотиваційні ресурси життєстійкості», «Формування психологічної готовності до екстремальної діяльності», «Формування психологічної готовності до небезпек», «Розвиток психологічної готовності до виконання службово-бойових завдань».

Другий етап системи профілактики та подолання бойового стресу передбачає виконання наступних психологічних завдань.

- моніторинг психологічного стану особового складу;

- експрес-психологічна діагностика ознак дезадаптації, рівня психологічної безпеки особистості та стійкості особистості до бойової психологічної травми;

- психологічний супровід учасників бойових дій;

- надання екстреної психологічної допомоги тим, хто її потребує;

- участь у визначенні придатності до подальшої служби та ведення бойових дій (ВЛК) військових з ознаками бойової психологічної травми;

- надання психологічних рекомендацій командирам підрозділів щодо покращення бойової готовності та умов життєдіяльності військових, підтримання належного навантаження та контролю бойового стресу [1; 4; 9].

З цією метою у регіоні дислокації військового підрозділу доцільно створювати мобільні групи психологічної підтримки, до складу яких входять психологи, а також, за згодою, військові капелани та лікарі-психіатри. З метою виконання завдань, покладених на мобільну групу психологічної підтримки, їм необхідно забезпечити належні умови для проведення психологічних заходів поза пунктами тимчасової дислокації:

- психологічна діагностика військових з використанням автоматизованого психодіагностичного мультикомплексу «Психодіагностика»;

- дослідження особливостей соціально-психологічного клімату у військових колективах;

- цільова психологічна підготовка військових до виконання службово-бойових завдань в екстремальних (бойових) умовах;

- цільова психологічна підготовка, психологічне забезпечення профілактики та подолання бойового стресу.

На *третьому*, завершальному етапі (після завершення бойових дій та повернення військового до мирного життя) основними психологічними завданнями з профілактики та подолання бойового стресу є:

- психодіагностика ознак психологічної травми від бойових дій, рівня психологічної безпеки особистості комбатанта та ймовірності розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР);

- індивідуальна психологічна підтримка військових, які потребують психологічної допомоги в наслідок травм і поранень, військових які перебували в полоні та зазнали тортур і насильства, військових, які стали свідками загибелі, тяжкого поранення або травми побратима (з цією метою створюються «групи посиленої психологічної допомоги»);

- психологічний супровід шляхом відвідування поранених товаришів у медичних закладах;

- розробка рекомендацій для командирів підрозділів щодо оптимізації службової діяльності з метою зменшення або послаблення впливу стресових факторів, які травмують психіку військових;

- організація належного відпочинку та дозвілля для учасників бойових дій та членів їх сімей;

- психологічна робота з сім’ями військових, які беруть безпосередню участь у військових діях [1; 3; 9; 10].

14.3. Сучасний досвід організації психологічної допомоги військовим, які переживають стресові розлади

Перший взірець надання якісної психологічної допомоги військовослужбовцям у часи збройного конфлікту, став досвід медико-реабілітаційного центру НГУ «Нові Санжари» у Полтавській обл. з 2017 р., це був пілотний проєкт психологічної реабілітації військових – учасників АТО/ООС, яскраво він описаний у дослідженні І. Приходько [8].

Завданнями програми були:

1) моніторинг психічного стану військових, що беруть участь у заходах психологічної реабілітації;

2) психокорекція порушення поведінки, емоційно-вольової, ціннісно-

смислової та морально-комунікативної сфер особистості в комбатантів;

3) покращення стану психічного здоров’я, відновлення рівня психологічної безпеки особистості, якості життя комбатантів з метою підвищення їхньої соціальної адаптації в родині, військовому колективі та суспільстві;

4) профілактика ранніх граничних розладів психічного регістра (у тому числі проявів суїцидальної та девіантної поведінки) у військових;

5) навчання особливостям саморегуляції (зняття напруги, тривоги, агресивності, контроль залежної поведінки, навчання засобам самомотивації);

6) формування конструктивних навичок соціальної взаємодії в суспільстві;

7) мобілізація психічних ресурсів комбатантів для подолання наслідків поранень, травм, інвалідизації, психологічну підготовку потерпілих до операцій і в післяопераційний період.

Види заходів психологічної роботи:

1. Психодіагностика (моніторинг до й після реабілітації).

2. Психологічний лекторій.

3. Навчання засобам саморегуляції (контроль гніву, самомотивація).

4. Тренінг відновлення психологічної безпеки особистості у військових з ознаками бойової психологічної травми особистості.

5. Індивідуальне психологічне консультування, що проводиться незалежно від заходів основної програми психологічної реабілітації.

14.4. Посттравматичний синдром, як особлива форма стресових станів військових

Уперше психологічні зміни в людей, які пережили ту чи іншу екстремальну ситуацію, були описані Да Коста в 1871 р. у солдатів під час Громадянської війни в Америці та були названі «синдром солдатського серця». У 1941 р. А. Кардинер назвав це явище «хронічним військовим неврозом» і показав, що військовий невроз має як фізіологічну, так і психологічну природу. Він уперше дав комплексний опис симптоматики: збудливість і дратівливість; нестримний тип реагування на раптові подразники; фіксація на обставинах травматичної події; відхід від реальності; схильність до некерованих агресивних реакцій [3].

У 1980 р. М. Горовиць запропонував виділити його в якості самостійного синдрому, назвавши «посттравматичним стресовим розладом». Надалі група авторів на чолі з М. Горовицем розробила діагностичні критерії ПТСР, які були прийняті спочатку для американських класифікацій психічних захворювань (DSM-Ш та DSM-Ш-R), а пізніше – для МКХ-10, де ПТСР скорочено описано у рубриці F 44 [3; 4].

ПТСР – це непсихотична відстрочена реакція на травматичний стрес, здатна викликати ряд психічних і поведінкових порушень. Для виникнення ПТСР необхідно, щоб людина випробувала дію стресора, який виходить за межі звичайного людського досвіду і здатний викликати дистрес [1;6].

Основні симптоми ПТСР:

- повторні, нав'язливі спогади про події, які включають образи, думки чи відчуття – травмуюча подія переживається знову і знову.
- сновидіння про пережиту подію, які повторюються та викликають тривогу;
- такі дії та відчуття, ніби психотравмуючі події відбуваються знову – відчуття відновлення пережитого: ілюзії, галюцинації, дисоціативні епізоди;
- намагання уникнути думок, відчуттів чи розмов, пов'язаних із травмою;
- часткова чи повна амнезія важливих аспектів травми;
- втрата інтересу до значущих раніше видів діяльності, чи участі в них;
- відчуття відгородженості від оточення, відчуття самотності навіть у колі родини, дітей, близьких і друзів;
- звуження діапазону афективних реакцій – знижений настрій, постійне незадоволення собою та оточення, роздратованість, апатія, втрата інтересу до оточуючої дійсності, зниження реагування на сенсорні подразники;
- нездатність орієнтуватися на тривалу життєву перспективу;
- ускладнення при засинанні та розлади тривалості сну;
- труднощі при концентрації уваги;

 ISBN 978-3-98924-048-3

- імпульсивність поведінки, роздратованість, схильність до фізичного насилля;
- зловживання алкоголем чи наркотиками;
- депресія, суїцидальні думки та спроби самогубства;
- неспецифічні соматичні скарги (головний біль тощо) [1; 3; 4; 5; 8].

14.5. Стратегії подолання наслідків дії стрес-факторів у військових

Перелічимо найбільш ефективні стратегії психологічної допомоги військовим.

Проблемно-орієнтована копінг-стратегія – це когнітивно-поведінковий процес, який передбачає раціональний аналіз ситуації й пошук альтернативних шляхів виходу з неї; усунення або зменшення сили впливу стресу, оптимістичне налаштування; впевненість у собі; активний відпочинок. Така стратегія є ефективною в кризових ситуаціях і бойових умовах, оскільки зменшує вплив стресу та надмірне психологічне напруження військовослужбовця, активує когнітивну сферу і сприяє розвитку критичного мислення, яке допомагає ухвалювати та відстоювати зважені рішення і шукати нові шляхи розв'язання проблем.

Емоційно-орієнтована копінг-стратегія відображає прагнення регулювати власний емоційний стан, відчуття і дії. Позитивні емоції сприяють підвищенню життєстійкості особистості до непередбачуваних ситуацій, прискорюють процес одужання у разі травматизації, створюють сприятливий клімат [8].

Пошук соціальної підтримки – стратегія, орієнтована на отримання розуміння від інших людей та активну взаємодію з соціумом. Передбачає прагнення до комунікації з сім’єю, родичами, друзями, знайомими; потребу в емпатії, афіліації й емоційній підтримці; набуття нових знайомств; пошук професійної психологічної допомоги та духовної опори. Застосування цієї стратегії посилює упевненість військовослужбовця в тому, що його цінують, люблять і розуміють, що він є членом суспільства і про нього турбуються. Таким чином зменшується несприятливий вплив стресорів на особистість, забезпечуючи їй психічне здоров’я, щастя і відчуття захищеності [Там само].

Копінг-стратегія «відволікання» передбачає дистанціювання від проблемної ситуації, прокрастинацію. Людина намагається подивитися на проблему ніби з боку, виникає бажання відсторонитися і відпочити. Техніки, які ґрунтуються на стратегії “відволікання” ефективність для військових, які перебували в полоні. Дистанціювання від власних думок і загроз, заняття можливими активними руховими вправами, придумування різних занять, гумор, раціональне мислення, оптимізм допомагають долати стрес у ситуації полону і зберігати емоційну рівновагу [5; 8; 10]

Якщо ж говорити, про профілактику виникнення ПТСР, то вона складається з таких компонентів:

• психологічної підготовки (розвиток психологічної готовності та психологічної стійкості, управління психічними станами);

• психологічної корекції (подолання негативних психічних станів).

Висновки

Отже, в професійній діяльності військових виокремлюють два основних стресових стани: бойовий стрес і ПТСР. У різних ситуаціях, особливо в бойових умовах, людина може проявляти себе по різному: у деяких випадках вона швидко пристосовується і здатна самостійно впоратися з проблемою, а інколи їй потрібна професійна допомога спеціалістів, але зважаючи на умови служби військових, не завжди є можливість отримати допомогу психолога, тому армієць повинен бути психологічно готовим до виникнення різноманітних стресових станів і володіти прийомами самодопомоги. Так, психологічна підтримка військових, які перебувають у зоні проведення бойових дій, є важливою і необхідною умовою, щоб не допустити або подолати стресові стани, підтримати бойовий дух, посилити патріотичну складову й віру у власні сили, надати особистості відчуття потрібності та важливості.

 ISBN 978-3-98924-048-3

KAPITEL 15 / *CHAPTER 15* [15]
THE USE OF AI TECHNOLOGY IN LANGUAGE LEARNING

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-007

Introduction

In recent years, with the emergence of new technologies, the methods of language teaching and learning have been fundamentally transformed. This shift has opened new opportunities for both language learners and educators. The use of Artificial Intelligence (AI) in education has become widespread, leading to the replacement of traditional educational methods with new approaches.

This study explores the current role played by innovative technologies in language teaching and learning. It investigates different methods and tools used to enhance the educational process and improve learners' language skills.

Numerous investigations in this field have shown that Artificial Intelligence in English Language Teaching (ELT) is the most realistic way in which English language teachers and learners can use it today. English is one of the most common world languages which has a systematic but peculiar grammatical structure.

15.1. AI-powered technologies in language learning

Understanding English verb system, articles, and sentence structure can be often challenging for English language learners. Thus, the approach to English language learning can be made more efficient through the use of such innovative technologies as artificial intelligence (AI), machine learning (ML) and natural language processing (NLP). Our aim was to study the role of Artificial Intelligence (AI) and AI technologies in English language learning and to analyze new AI-based methods currently used in this field. Nowadays AI technologies, especially in natural language processing (NLP) and machine learning (ML), have facilitated the creation of advanced language learning applications (apps). These applications are used to customize learning according to the

[15]**Authors:** *Shevchenko Olga Mykolaivna*

specific requirements, preferences, and level of each user. AI provides a positive learning environment for each user depending on the learner's level of language proficiency, his needs and objectives.

According to some researchers AI enhances practical abilities like writing and offers an effective simulation dialogue platform like spoken English . It maximizes the teaching impact of English in ELT while increasing learners' practical skills. With the advancement of technology and platforms, learning languages has become much simpler. Artificial intelligence technology provides the chance to enhance English linguistic competence enabling students to learn much faster due to the access to a large number of different AI-based learning technologies.

At present, AI has found broad application in many educational institutions. Initially, AI was integrated through computer and related technologies, which led to the creation of web-based and online intelligent language learning platforms such as Duolingo, Babbel, Rosetta Stone and others. Further advancements involved the use of embedded computer systems alongside other technologies, including web-based chatbots. These tools have been employed to autonomously or collaboratively assist instructors in their teaching process. Through these platforms, educators are able to perform such tasks as creating, reviewing and grading assignments more efficiently.

15.2. Language learning apps - a new approach in education

Language learning applications have become an essential aid for those who strive to acquire a new language. Today, these apps offer interactive lessons, grammar exercises, vocabulary drills, and pronunciation practice to further improve the learning experience. Users have the possibility to advance at their own pace, tailoring their language studies to their requirements. These platforms employ machine learning algorithms to evaluate user progress and deliver personalized feedback and suggestions, enhancing the effectiveness of learning.

These applications provide users with convenience and flexibility, enabling

 ISBN 978-3-98924-048-3

access to language lessons at any time and from any location using smartphones, PCs, or tablets. A significant feature of these apps is the incorporation of gamification elements such as quizzes, events, and rewards. For instance, they may utilize points, badges, and leaderboards to motivate users to complete lessons, monitor their progress, earn points, and engage in friendly competition with other participants.

Using unique algorithms, these applications create lessons to match the skill levels, learning preferences, and individual interests of users. Furthermore, they facilitate interaction with native speakers, thereby offering conversational practice to improve users' communication skills.

In recent times, numerous online language learning apps and platforms have emerged thanks to the introduction of AI technologies into education.

The process of replacing traditional teaching methods with innovative AI-based approaches still continues.

AI-powered language learning apps represent a rapidly advancing trend in education, revolutionizing the way individuals acquire linguistic proficiency with the help of artificial intelligence technology.

15.3. Some popular language learning apps

Among the most popular AI-powered language learning apps of today we can mention Duolingo.

Duolingo. It was founded in 2011 and is considered to be a leader among language learning apps. By using a Duolingo application one can learn different languages in an interactive way. Duolingo usually starts by evaluating its users to determine their skill levels and then provides them with teaching materials according to these levels. Duolingo will not make available any English-language content until it has first determined the user's current level of proficiency in the language.

Due to Duolingo's contextual presentation, students learn to use vocabulary words and grammar rules across different contexts. The platform constantly revises prior material, incorporating previously learned words and grammar into new lessons.

Duolingo widely employs a game-like format that involves various activities. Thus, you can learn new words through **a vocabulary game.** *e.g.* you enter the virtual market, where you're greeted by vendors selling fruits, vegetables, and other items. The game prompts you to click on each item to learn its English name.

Another game-like format helps you learn **common phrases and sentences** for different situations. For example, you visit a park where you encounter various characters. They greet you with common English phrases like "Hello, how are you?" You're given multiple-choice options to respond, earning points for correct answers.

The app also provides learners with the ability to practice their l**istening and speaking** skills. For example, in the cafe, you listen to a recorded dialogue between two people ordering food. Then, the game asks you to repeat the phrases aloud for pronunciation practice. The app's speech recognition technology evaluates your pronunciation and gives a feedback.

Recently Duolingo has made significant updates and innovations in the field of its teaching methods. It started to use artificial intelligence (AI) technology instead of human instructors and content developers In 2020 Duolingo introduced an AI model called **'Birdbrain'** to create tasks and to adjust their difficulty levels according to learners' language proficiency. How does it work in practice? An English content developer writes a "prompt," or a set of commands, that "explains" to the AI model how to write an exercise. For example, it is required to create an exercise that uses the verb 'TO GO'. AI model is also given a set of rules which it has to use, e.g.:

1.The exercise must contain 80 characters

2. The exercise must have 3 answer options

3. The exercise must contain The Past Simple Tense and The Present Perfect Tense. .4. The exercise must be at B2 level.

After that, the system may create the following multiple choice exercise:

Task: *Choose the correct form of the verb "TO GO" in the sentences below:*

1. Last weekend, they __________ to the beach for a picnic.

went b) have gone c) has gone

 ISBN 978-3-98924-048-3

2. Sarah __________ to Paris twice this year.

a) went b) has gone c) goes

3. When was the last time you __________ to a concert?

a) went b) have gone c) go

Some of these instructions remain the same for certain types of exercises. For example, Rules 1 and 2 don't change. Other instructions change for every new exercise. Rule 3 depends on the grammar topic of the lesson. Rule 4 changes depending on the course and the level of difficulty. After this fixed and variable information is put in the next prompt, the model immediately produces another exercise based on new criteria.

One of the latest Duolingo's innovations was the introduction of **AI chatbots** that can create human-sounding text on any requested topic.

This new feature is used to provide learners with **Language practice.** The learners can practice speaking English with the AI chatbot and ask questions on various topics, such as daily life, food, travel, etc.. During these sessions, the AI chatbot is capable of correcting errors made by the learner. If the learner provides an incorrect answer or makes a mistake, the chatbot offers immediate feedback, including corrections in grammar, vocabulary, pronunciation or sentence structure. This prompt feedback feature is a key advantage of using AI chatbots for language learning, enabling learners to enhance their skills in real-time through practice - and-error correction.

AI chatbots are also efficient in teaching **Grammar.** They provide explanations on verb tenses, sentence structure and other grammatical aspects. During grammar practice, the AI chatbot immediately detects learner errors and provides the necessary corrections. Learners can then review the correct answers and learn from their mistakes. This instant feedback enables learners to practice and improve their grammar skills almost on the spot.

AI chatbots serve as effective assistants in expanding learners' vocabulary. They provide new words and phrases in context, offering prompts and detecting errors during vocabulary expansion lessons. Learners, when encountering unfamiliar words, receive hints, definitions, and contextual clues from the chatbot, which helps them understand how to use the new words in different contextual environments.

 ISBN 978-3-98924-048-3

If the learner makes a mistake in selecting the correct translation or when answering a question related to the vocabulary, the chatbot will immediately respond. This response can include the correct answer and explanations to help the learner understand his mistake.

Babbel. Another popular language learning application is Babbel. It is known for its AI-based innovative and highly effective approach to language teaching. This language learning app is currently using the following techniques to enhance the efficiency of language acquisition:

Adaptive Learning Paths. Babbel uses AI algorithms to analyze user performance and adapt learning paths accordingly.

For example, after a learner completes the initial lessons, the platform evaluates his progress and performance. If the user shows good results with vocabulary but encounters difficulties with verb tenses, Babbel's Adaptive Learning Paths will respond accordingly. It may prioritize lessons and exercises focused on verb tenses, offering extra practice and reinforcement in this aspect. The platform may also provide personalized feedback and recommendations based on the user's individual learning requirements. As the user advances and his language proficiency grows, Babbel continues to adapt the tasks to suit the learner’s new level of linguistic competence.

Speech Recognition Technology. Babbel app uses AI-powered speech recognition technology to assess learners' pronunciation. This feature allows language learners to practice their pronunciation by speaking words, phrases, and sentences aloud. In this task, they can listen to audio recordings of words or sentences and are prompted to repeat them. The platform's AI-powered Speech Recognition technology analyzes learners’ pronunciation and provides immediate feedback on accuracy. Learners can see visual indicators showing how closely their pronunciation matches the native speaker's pronunciation. This task helps learners improve their speaking skills and develop accurate pronunciation.

Personalized Recommendations. Babbel's AI system evaluates individual user preferences, past learning experiences, and objectives to offer customized lessons. For example, if a user shows a particular interest in vocabulary related to travel, the platform may recommend lessons which include topics such as arranging accommodations, ordering meals in restaurants, and seeking directions to align with the user's specific learning aims and preferences.

Natural Language Processing (NLP). Babbel makes use of NLP technology to improve language comprehension. Through interactive exercises and conversations, users interact with AI-powered language models simulating natural conversations, Users participate in conversations covering various everyday topics, like introducing oneself or ordering food. By interacting with these AI models and responding to prompts, learners practice conversational skills within a realistic context. The AI models provide feedback and practical tips based on users' responses thus improving their speaking skills.

Progress Tracking and Analysis. Babbel's AI algorithms track users' progress and performance. Babbel monitors users' advancement as they finish lessons and tasks within the application. For instance, once a user completes a lesson on greetings, the platform records his results of that particular lesson. Users can access their progress report, detailing completed lessons, quiz scores, and overall language proficiency level. This function enables users to monitor their learning progress and identify areas for additional practice and further improvement.

Contextual Learning. AI-powered contextual learning features help users understand language in real-life contexts. Babbel provides vocabulary and grammar tasks within real-life context or situations. Instead of learning words and phrases in isolation, users learn them in relevant contexts, such as making acquaintances, traveling, or workplace situations. This approach helps learners understand how language is used in practical situations and facilitates better retention of a new vocabulary. For example, instead of just learning the word "airport," users may encounter it in a dialogue about traveling or booking a flight, allowing them to better understand the word usage in context.

Content Personalization. Babbel's AI algorithms personalize content based on users' interests, proficiency level, and learning preferences. For instance, if a user aims to learn English for travel purposes, Babbel's personalized system takes this into account. It then prioritizes lessons and exercises related to travel vocabulary, such as greetings, directions, transportation, and hotel bookings. This customized approach ensures that the learning content aligns with the user's interests and goals, enhancing motivation and effectiveness.

Conclusions.

Modern AI-powered language learning applications like Duolingo, Babbel and others play a vital role in supporting language learners today. These platforms continuously enhance and innovate language teaching methods through AI technology, leading to a more effective language acquisition process. This improvement in language learning, aided by AI technologies, is expected to have a positive impact on learners' progress and their overall language proficiency. Language learners who have experienced innovative methods in language acquisition find the benefits of learning vocabulary and pronunciation through gamification. However, some users feel that the grammar instruction in most applications could be improved.

 ISBN 978-3-98924-048-3

Verweise / References

Chapter 1.

1. Усатенко О. В., Макурін А. А. Ведення бухгалтерського обліку на основі блокчейн для бережливого виробництва. *Бізнес-Інформ*. 2020. №2. С. 322 – 328.
2. Шевців Л. Ю., Мосолова Ю. О. Облікова політика в управлінні діяльністю підприємств за умов гармонізації обліку та звітності. *Бізнес-Інформ*. 2020. №3. С. 260 - 269.
3. Кашперська А. І., Ільченко М. О. Моделі організації обліку з використанням крауд-технологій: особливості, переваги, перспективи. *Бізнес-Інформ.* 2020. №6. С. 205 - 212.
4. Смоквіна Г. А., Попович К. Ф. Організаційні аспекти щодо формування облікової політики інноваційних витрат на капітальні інвестиції. *Бізнес-Інформ*. 2020. №9. С. 205 - 211.
5. Воскресенська Т. І. Обліково-аналітичне відображення фінансово-економічних ризиків у житловому будівництві. *Бізнес-Інформ*. 2023. №4. С. 124 - 129.
6. Гуменна-Дерій М.В., Зінкевич О.В. Нормативно-правове регулювання обліку фінансових активів як складової фінансових інструментів у будівництві. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки».* 2022. Випуск 2 (98). С. 43 - 57.
7. Адамська І.Є. Обліковий механізм відображення впливу особливостей житлового будівництва на креацію вартості підприємства. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління».* 2020. №3. Том 31 (70). С. 117-122.
8. Хоменко М.М., Черевік Н.В., Нестеренко О.В. Особливості обліку об’єктів будівництва в Україні. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. Серія «Бухгалтерський облік, фінанси та грошовий обіг».* 2014. Випуск 6 (89). Частина 2. С. 106-110.

9. Пилипенко А. А., Тирінов А. В. Системна парадигма організації бухгалтерського обліку в умовах четвертої промислової революції. *Бізнес-Інформ.* 2022. №5. С. 92 - 99.
10. Крупка Я. Д. Тенденції розвитку бухгалтерського обліку під впливом сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації: матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції* Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С. 65-68.
11. *Мазур Н. А. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації.* Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації: матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С. 82-85.
12. Бахур Н.В. Вплив будівельної сфери України на регіональний розвиток у воєнний час. Ефективна економіка. Електронний журнал. *2022. № 5.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/
13. Коба О.В. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. Вип. №42. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal
14. Експерт розповів про тенденції будівельного ринку України. *Строй Обзор*. URL: https://stroyobzor.ua/ru/news-ukraine/ekspert-rozpoviv-pro-tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini
15. Васильев Д. Як війна змінила будівельний ринок або Підводні камені повоєнної відбудови. *Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/31/702741/
16. Ринок будівництва відновлюється: що буде з цінами на матеріали до кінця року. *Українська Рада Торгових Центрів (УРТЦ).* URL: https://www.ucsc.org.ua/rynok-budivnycztva-vidnovlyuyetsya-shho-bude-z-czinamy-na-materialy-do-kinczya-2023-roku/

17. Пінчук К.С. Організація бухгалтерського обліку та контролю на будівельних підприємствах. *Бізнес-Інформ*. 2019. №12. С. 282 - 289.
18. Бурдьо І.М. Об'єкти фінансово-господарського контролю будівельних підприємств. *Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 842-845.
19. Югас Е. Ф., Лалакулич М. Ю., Рибакова Л. П. Облікова політика підприємства в умовах війни. *Бізнес-Інформ*. 2023. №5. С. 147 - 152.
20. Олехова О., Шекера В. Облікова політика в умовах воєнного стану. *KPMG*. 2022. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/oblikova- polityka-v-umovakh-voyennoho-stanu.html
21. Грицишен Д.О. Трансформаія завдань бухгалтерського обліку як основа розвитку його теоретико-методологічної конструкції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 280-286.
22. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій : *монографія* / Є. А. Карпенко, О. В. Карпенко, А. І. Мілька [та ін.]. Полтава : ПУЕТ, 2021. 410 с.
23. *Семанюк В.З. Тенденції розвитку парадигми обліку в інформаційному суспільстві. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації: матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції.* Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С. 120-123.
24. Мельник Н. Г., Семанюк В. З. Бухгалтерський облік у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки. *Бізнес-Інформ*. 2021. №9. С. 183 - 188.
25. Безтелесна Л.І., Паламарчук О.С. Інноваційний розвиток будівельних підприємств на локальному рівні. *Бізнес-Інформ*. 2020. №2. С. 193 – 202.
26. Як ефективно керувати бізнесом? URL: https://www.netsoft.com.ua/stmanagementU.html

27. Железняк Г. Борги за комуналку на Донеччині перевищили три мільярди. За які послуги можна не платити тим, хто евакуювався. Суспільне. Новини. URL: https://suspilne.media/
28. Павлюк Т.І. Забезпечення населення житловими субсидіями та дослідження державних субвенцій на надання житлових субсидій. Ефективна економіка. *Електронний журнал.* 2023. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/
29. Юрій Е.О., Корбутяк А.Г., Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С. Фінансовий менеджент: *начальний посібник*. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича. 2020. 348 с.
30. Лучко М.Р., Пилипчук Н.М. Контроль якості внутрішнього аудиту підприємств в умовах 244євроінтеграційних процесів. *Бізнес Інформ.* 2015. № 7. С. 229 – 234 .
31. Сапоговська О.В. Особливості аудиту оцінки ризиків інвестиційних проектів. *Бізнес Інформ.* 2015. № 7. С. 108 – 113.
32. Сравнение концепций внутреннего контроля.URL: http://bankir.ru
33. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2010 року, частина 1 / Пер. з англ.: Ольховікова О.Л., Селезньов О.В., Зєніна О.О., Гик О.В., Біндер С.Г. К.: Міжнародна федерація бухгалтерів. Аудиторська палата України. 842 с.
34. Офіційний сайт COSO URL: http://coso.org.
35. Йовенко І. Проведення внутрішнього аудиту на підприємстві: важливі аспекти. *Аудитор України*. 2015. № 4 (233). С. 30 – 35.

Chapter 2.

1. Клопов І.О., Шапуров О.О. Інтернет речей та Big Data: аналітика в режимі реального часу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78). С. 156 – 163.

2. Чаплінський В.Р., Кушнір О.К., Свідер О.П. Аналіз великих даних та їх візуалізація для потреб бізнесу. *Ефективна економіка.* 2021. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/91.pdf (дата звернення: 29.04.2024).

3. Балабанов О.С. Аналітика великих даних: принципи, напрямки і задачі (огляд). URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/161487/05-Balabanov.pdf?sequence=1(дата звернення: 29.04.2024).

4. Вакшинська Н.Ю., Шандрівська О.Є. Специфіка розвитку ринку Big Data для відновлення економіки України в поствоєнний період. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. №2(9). С. 244 –256.

5. The Six Types of Data Analysis. Towards Data Science. URL: https://towardsdatascience.com/the-six-types-of-data-analysis-75517ba7ea61(дата звернення: 29.04.2024).

6. Хай живе епоха «Big Data» – час аналітики великих даних. URL: https://new.minfin.com.ua/ua/kyivstar/bigdata (дата звернення: 01.05.2024).

7. Основні тенденції в аналітиці великих даних, які визначатимуть технологію у 2022 році. URL: https://www.bigdatalab.com.ua/news-136/ (дата звернення: 02.05.2024).

8. Big Data. IT enteprice. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/big-data-bolshie-dannye (дата звернення: 03.05.2024).

9. Інтернет великих даних. URL: https://www.bizmaster.xyz/2020/12/internet-velykyh-danyh.html (дата звернення: 04.05.2024).

10. 45 Statistics Retail Marketers Need to Know in 2024/. URL: https://www.invoca.com/blog/retail-marketing-statistics (дата звернення: 04.05.2024).

11. Digital retail media advertising spending worldwide from 2018 to 2028. URL: tatista.com/statistics/1319752/retail-media-ad-spend worldwide/#:~:text=In%202021 (дата звернення: 04.05.2024).

12. Як добре ваш бізнес керує великими даними? Розбираємо модель зрілості від Gartner. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-dobre-vash-biznes-keruye-velykymy-danymy-rozbyrayemo-model-zrilosti-vid-gartner (дата звернення: 01.05.2024).
13. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes (дата звернення: 04.05.2024).
14. Мирська Ю. Які галузі найбільше потребують Big Data – аналітика «Київстару». URL: https://speka.media/yaki-galuzi-naibilse-potrebuyut-big-data-93l8l6 (дата звернення: 04.05.2024).
15. Big Data – рішення. URL: https://kyivstar.ua/business/products/bigdata (дата звернення: 06.05.2024).
16. Як MSP можуть вирішити проблеми кібербезпеки у 2024 році. URL: https://bitdefender.ua/news/yak-msp-mozhut-vyrishyty-problemy-kiberbezpeky-u-2024-rotsi/ (дата звернення: 06.05.2024).

Chapter 3.

1. Airasia (2020). OURFARM connects agriculture producers directly to businesses. Available from: https://newsroom.airasia.com/news/ourfarm-connects-agriculture-producers-directly-to-businesses#gsc.tab=0
2. CBI (2022). 10 tips to go digital in the fresh fruit and vegetable sector. Available from: https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/tips-go-digital
3. Frels J.K., Shervani T., Srivastava R.K. (2003). The integrated networks model: explaining resource allocations in network markets. *Journal of Marketing, 67*(1), 29-45.
4. FSA (2018). Food in the Platform Economy: Digital Food Marketplaces for

Unconventional Food Entrepreneurs. 26 p. Available from: https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/food-in-the-platform-economy-digital-food-marketplaces.pdf

5. FSA (2021). Food in the digital platform economy – making sense of a dynamic ecosystem reports. University of Cambridge. 95 p. Available from: https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/Platforms%20Report%20FSA%20May%202021_accessibility_checked.pdf
6. Eurostat (2023). Value of e-commerce sales. Available from: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_evaln2__custom_11324878/default/table?lang=en
7. Hiser J., R.M. Nayga J.R., O. Capps J.R. (1999). An exploratory analysis of familiarity and willingness to use online food shopping services in a local area of Texas. *Journal of Food Distribution Research, Food Distribution Research Society, 30*(1), 78-90.
8. ISF (2021). AGRICULTURAL "PLATFORMS" IN A DIGITAL ERA: Defining the landscape. Report. Available from: https://isfadvisors.org/wp-content/uploads/2021/03/ISF_RAFLL_Agricultural_Platforms_Report.pdf
9. Kenney M., Zysman J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology, 32*(2), 61–69.
10. Kliuchnyk R.M. (2020). Hlobalni problemy suchasnosti: ekonomichnyi vymir [Global problems of modernity: economic dimension.]. *Akademichnyi ohliad [Academic review],1*(52), 5-12.
11. Kulchytskyy I., Nochvay V., Oleksyuk L., Prykhodko O., Koryavets, M. (2019). Integration of Ukraine into the European Union's Single Digital Market: challenges, possibilities and barriers: Report by the Ukrainian side of the EU-Ukraine civil society dialogue. Kyiv, EU-Ukraine civil society platform. 17 p.
12. Kysliuk L.V. (2019). Perspektyvni napriamy rozvytku elektronnoi ahrotorhivli v Ukraini [Prospective directions for the development of electronic agricultural trade in Ukraine]. *Biznes-navihator [Business navigator], 1*(50), 83-87.
13. Market.US (2022). E-commerce of agriculture products market outlook 2022-

2031. Available from: https://aws.amazon.com/marketplace/pp/prodview-gymzcvipjrogm#offers

14. Mcintyre D.P., Srinivasan A. (2017). Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal, 38*(1), 141-160.
15. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.
16. Polaris Market Research (2022). B2B E-commerce in Agriculture Market. Available from: https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/global-b2b-ecommerce-in-agriculture-market
17. Prokharava V. (2021). E-commerce: bringing local farmers right to your table. TESIM : web-site. Available from: https://interregtesimnext.eu/stories/e-commerce-bringing-local-farmers-right-to-your-table/
18. Ramírez A. (2020). Series : The food system and the challenges of COVID-19. Food e-commerce: situation and perspectives. FAO. 8 p.
19. Reardon Th., Tomatis F., Pedersen E. (2022). Evolution of food e-commerce during the covid-19 pandemic. FAO & EBRD Investment Brief. 15 p. Available from: https://www.fao.org/3/cc3650en/cc3650en.pdf
20. Sak T.V., Khovkhaliuk D.O. (2020). Elektronna torhivlia v Ukraini: stan, tendentsii, perspektyvy rozvytku [Electronic trade in Ukraine: state, trends, development prospects]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii [Marketing and digital technologies], 4*(3), 73-85
21. State Statistics Service of Ukraine (2023). Use of information and communication technologies at enterprises. Available from: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html
22. The Business Research Company (2023). Food and beverages e-commerce global market report 2023. Available from: https://www.researchandmarkets.com/reports/5735257/food-beverages-e-commerce-global-market-report
23. Wang Y. (2019). Research on the application of online-to-offline mode in

 ISBN 978-3-98924-048-3

agricultural products e-commerce based on new retail. *International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2019). Advances in Economics, Business and Management Research, 109*, 272-275.

24. Zhu F., Iansiti M. (2019). Why Some Platforms Thrive and Others Don't. *Harvard Business Review, 97*(1), 118-125.

Chapter 4.

1. Інноваційний розвиток ЗВО: Роль R&D та партнерства з бізнесом : навч. посібник / Подольчак Н.Ю., Сокіл О.Г., Небесний Р.В. [та ін.]; за заг. ред: Н. Ю. Подольчака, О.Г. Сокола, Ю.М. Дзюраха. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 147 с.
2. Аграрна політика та земельні відносини : підручник / Г. М. Калетнік, І. В. Гончарук, Т. В. Ємчик, С. М. Лутковська. Вінниця : ВНАУ, 2020. 307 с.
3. Sustainable Development Goals in agriculture and responsible investment: A comparative study of the Czech Republic and Ukraine / Alex Plastun, Inna Makarenko, Tetiana Grabovska, Ricardo Situmeang, Serhii Bashlai. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19(2). P. 65-76.
4. Bashlai S., Kulagin D. Digitalization of management tools in agrarian business. *Modern engineering and innovative technologies.* 2023. Issue № 28, Part 1. P. 84-91. DOI: 10.30890/2567-5273.2023-28-01-009.
5. Mishenin Y., Koblianska I., Yarova I., Kovalova O., Bashlai S. Food security, human health, and economy: a holistic approach to sustainable regulation. Agricultural and Resource Economics. 2023. Vol. 9. No. 4. Pp. 50-78. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.03.

Chapter 5.

1. Гільорме Т.В., Єлісєєва О.К. Моделі управління персоналом підприємства:

методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. Дніпропетровськь: «ФОП Дробязко С.І.», 2016. 170 с.

2. Panigrahi S. How Behavioral Economics Is Reinventing HRM? *Consultants review*. 2023. URL: https://www.consultantsreview.com/news/how-behavioral-economics-is-reinventing-hrm-nwid-1137.html
3. Yan W., Huang W.-F., Liu Y.-C. The Role of Behavioral Economics in the Promotion and Development of Personnel Economics[J]. *Business studies*. 2014. № 56(7). P. 127-133.
4. Lambert C. The Marketplace of Perceptions. *Harvard Magazine*. 2006. URL: https://harvardmagazine.com/2006/03/the-marketplace-of-perce-html
5. Laibson D., List J.A. Principles of (Behavioral) Economics. *American Economic Review.* 2015. № 105 (5). P. 385-90. URL: https://doi.org/10.1257/aer.p20151047
6. Patt A., Zeckhauser, R. Action bias and environmental decisions. *Journal of Risk and Uncertainty,* 2000. № 21. P. 45-72.
7. Beatty A., Moffitt, R., Buttenheim, A., & National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2023). Implementing Behavioral Economics Approaches. In *Behavioral Economics: Policy Impact and Future Directions*. National Academies Press (US).
8. Bar-Eli M., Azar O. H., Ritov I., Keidar-Levin Y., & Schein, G. Action bias among elite soccer goalkeepers: The case of penalty kicks. *Journal of Economic Psychology.* 2007. № *28*(5). P. 606-621.
9. Zeelenberg M., Van den Bos, K., Van Dijk, E., & Pieters, R. The inaction effect in the psychology of regret. *Journal of Personality and Social Psychology,* 2002. № 82*(*3). P. 314-327.
10. Sylvester, B., O’Keefe, D., Gooch, S., & Kalantzis, E. (). Behavioral Economics in Military Personnel Research and Policy. In *Handbook of Military Sciences*. 2022. P. 1-13. Springer International Publishing. URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-02866-4_83-1.pdf
11. Kuyer P., Gordijn, B. Nudge in perspective: A systematic literature review on the ethical issues with nudging. *Rationality and Society*. 2023. № 35(2). P. 191–230.

URL: https://doi.org/10.1177/10434631231155005

12. Thaler, R. H. Behavioral Economics: Past, Present, and Future. *American Economic Review*, 2016. № 106 (7). P. 1577-1600. URL: https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577
13. Nava A., Camerer C.F., and Loewenstein G. Adam Smith, Behavioral Economist. *Journal of Economic Perspectives.* 2005. 19 (3). P. 131-145. URL: https://doi.org/10.1257/089533005774357897
14. Witynski M. Behavioral economics. *Uchicago. University of Chicago*. URL: https://news.uchicago.edu/explainer/what-is-behavioral-economics
15. Heukelom F. Kahneman and Tversky and the Origin of Behavioral Economics. *Tinbergen Institute Discussion*. 2007. Paper No. 07-003/1. URL: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.956887
16. Henderson D.R. Thaler R.H. *The Concise Encyclopedia of Economics*. URL: https://www.econlib.org/library/Enc/bios/Thaler.html#_ftn2
17. Kenton W., Walters T., Marcus R. What Is Behavioral Economics? Theories, Goals, and Applications. *Investopedia*. 2023. URL: https://www.investopedia.com/terms/b/behavioraleconomics.asp
18. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 47-55.
19. Johnson J. D. Leveraging Behavioral Economics in Human Resources Management. URL: https://ep.shrm.org/sites/ep.shrm.org/files/Leveraging%20Behavioral%20Economics%20-%20J%20%20David%20Johnson3_Part1.pdf
20. Безруков С. І. Нові погляди на патерналізм крізь призму поведінкової економіки. *Філософські обрії*. 2019. № 42. С. 175-180.
21. Сивицька І.Г., Синиченко А.В., Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9
22. Базалійська Н. П. Еволюція та генезис поведінкової концепції управління

персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(1). С. 43-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35(1)__10.

23. Базалійська Н. П. Методологічні основи формування поведінкової моделі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 100-105.
24. Близнюк Т. П. Генезис парадигм управління персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання*. 2017. Вип. 15. С. 174-179.
25. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
26. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7.
27. Волобуєв М., Дідусь М. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79.
28. Жиленко А., Бикова А. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 63 (11). С. 418–421.
29. Schiemann, W.A., Ulrich D. Rise of HR – New mandates for IO. *Industrial and Organizational Psychology.* 2017. № 10.1. P. 3-25.
30. Ulrich, D. HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2016. № 54. P. 148-164. URL: https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104
31. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с.
32. Global Talent Trends report 2022-2023. URL: https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/ Marsh McLennan
33. Варцаба В. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 247–252.

34. Якимова Н.С. Поведінкові моделі суб'єктів ринку праці в новій економіці : автореф. дис. … док. екон. наук : 08.00.07. Вінниця, 2021. 20 с.
35. Guszcza J., Bersin J., Schwartz J. HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte Review*. 2016. Issue 18. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/behavioral-economics-evidence-based-hr-management/DR18_HR_For_Humans.pdf
36. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. 47(2). P. 263–291. URL: https://doi.org/10.2307/1914185
37. Hossain, T., List, J. A. The Behavioralist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations. *Management Science*. 2012. № 58. P. 2151-2167. URL: https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280
38. Tversky A., Kahneman D. Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*. 1986. № 59(4). P. 251–278. URL: http://www.jstor.org/stable/2352759
39. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. сер.: Економіка*. 2015. № 2 (1). С. 96-100.
40. Randhawa M. What is the Role of Behavioural Science in HR? *HR Future*. 2022. URL: https://www.myhrfuture.com/blog/what-is-the-role-of-behavioural-science-in-hr
41. Dash S. S. Behavioural Economics: A New Driver of Strategic HRM. *NHRD Network Journal*. 2021. № 14(2), 206–215. URL: https://doi.org/10.1177/2631454120977240
42. Peglar S. 3 Behavioral Economics Concepts to Utilize in the Workplace. *Whitney Smith*. 2019. URL: https://whitneysmithco.com/oh-behave-3-behavioral-economics-concepts-to-utilize-in-the-workplace/
43. Goldsmith C. Behavioral Economics Improve Workforce Health Decisions. *Sibson Consulting*. 2012. URL: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/behavioraleconomics_health.aspx
44. Galli L. How Organizations Are Using Behavioral Science to Make Better People

Decisions. *SHRM Executive Network*. 2019. URL: https://www.shrm.org/executive/resources/people-strategy-journal/winter2019/pages/rea-galli.aspx

45. Chance Z., Dhar R., Hatzis M., and Bakker M. How Google Optimized Healthy Office Snacks. *Harvard Business Review*. March 03. 2016. URL: https://hbr.org/2016/03/how-google-uses-behavioral-economics-to-make-its-employees-healthier
46. McCord P. How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*. 2014. URL: https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr
47. Birnbaum J. Nudge theory in HR: View from a behavioural economist. *HR magazine*. 2017. URL: https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/nudge-theory-in-hr-view-from-a-behavioural-economist/
48. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

Chapter 6.

1. Jaroszewicz Marta. The migration of Ukrainians in times of crisis | OSW Centre for Eastern Studies. URL: https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2015-10-19/migration-ukrainians-times-crisis
2. How many Ukrainian refugees are there and where have they gone? BBC News. URL: https://www.bbc.com/news/world-60555472
3. Lapshyna I. Ukraine – Emigration and Displacement in Past and Present. Ukraine – Emigration and Displacement in Past and Present. URL: https://www.bpb.de/themen/migration-integration/laenderprofile/english-version-country-profiles/510002/ukraine-emigration-and-displacement-in-past-and-present/#node-content-title%20-3
4. Nehatyvni faktory i vplyv trudovoi mihratsii na hromadian Ukrainy ta krainy v

tsilomu. URL: https://vysh.gov.ua/negatyvni-faktory-i-vplyv-trudovoyi-migratsiyi-na-gromadyan-ukrayiny-ta-krayiny-v-tsilomu/

5. Operational Data Portal. Ukraine Refugee Situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine
6. Ueffing, P., Adhikari, S., K.C., S., Poznyak, O., Goujon, A. and Natale, F. (2023). Ukraine`s population future after the Russian Invasion, EUR 31439 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, ISBN 978-92-68-00430-2, doi:10.2760/756870, JRC132458.
7. UNHCR. The UN Refugee Agency. Refugee profiles. URL: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjYwMDFhMzMtMTJjZS00NzU1LTkzYzgtNTNhN2FiNjU3Y2RlIiwidCI6ImU1YzM3OTgxLTY2NjQtNDEzNC04YTBjLTY1NDNkMmFmODBiZSIsImMiOjh9
8. Vikhrenko T. M. Problema mihratsii naselennia Ukrainy. URL: https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/52-dvadtsyat-druga-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/526-problema-migratsiji-naselennya-ukrajin
9. Vyshlinsyi H. Ukrainski mihranty pidiimaiut ekonomiku Yevropy. Shcho bude z Ukrainoiu bez nykh? URL: https://ces.org.ua/ukrainian-refugee-support-economy-in-europe/
10. Wolowyna Oleh. Ukrainian refugees in 2014 and 2022: An analysis and proposed solution. The Ukrainian Weekly. URL: https://subscription.ukrweekly.com/2022/03/ukrainian-refugees-in-2014-and-2022-an-analysis-and-proposed-solution/

Chapter 7.

1. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.
2. Huczynski, A., & Buchanan, D (1991) Organizational Behaviour. — London,

Prentice Hall, 1991. — 128 p.

3. Halyan, I.M., 2011. Psychodiagnostics: textbook. K .: Akademvydav. 464 p.
4. Gutkina, N.I., and Bozhovich, L.I., 2018. The concept of the structure and formation of personality (cultural-historical approach). Cultural-Historical Psychology.. Volume 14. № 2. P. 116-128.
5. Dodonov, B.I., 1978. Emotion as a value. M.: Politizdat, 272 p.
6. Zakharchin, G.M., Strutinska, L.R., Lyubomudrova, N.P., and Vynnychuk, R.O., 2013. "Personnel Management", textbook, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 260 p.
7. Internet resource. Official website "Wikipedia". URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/
8. Internet resource. Official website: «Fastcompany» URL: https://www.fastcompany.com/3048751/happy-employees-are-12-more-productive-at-work
9. Internet resource. Official website: «Parkiet.com». URL: http://www.parkiet.com/Akademia-inwestycyjna/305079861-Benefity-pomagaja-zdobyc-i-zatrzymac-talenty.html
10. Internet resource. Official website: "ABA Accounting Outsourcing." URL: http://www.buhuslugi.com.ua.
11. Kapustianskyi, P. Z., 2007. Motivation of personnel work in modern organizations (organizational and managerial aspect) [Text] Institute of Training for Public Service Employment of Ukraine. K .: [b.v.], 156 p.
12. Karamushka L.M., and Snyadanko, I.I., 2010. Psychology of organizational culture (based on industrial enterprises): Textbook. - K. - Lviv, p. 222.
13. Courtney U.-E., 2012. Psychological mechanisms of development of professionalism of a social worker: thesis for the degree of candidate of psychological sciences: 19.00.07 / Courtney Ursula-Elizabeth. - K., 268 p.
14. Kushneryk O. V., 2013. Evaluation of the motivation of enterprise personnel processing agricultural products: innovative approach. Journal "Investments: Practice and Experience" No.22 - Mykolaiv - LLC "DKS Center" p. 156

15. Motruk, T. O., 2011. Emotional states of personality as a psychological phenomenon. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Psychology. No. 937,Issue.45.P.202-205.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPC_2011_937_45_47.
16. Nikiforova, L.O., 2010. Social-psychological factors of motivating employees of instrument-making enterprises: thesis for the degree of candidate of economic sciences: 08.00.04; Vinnytsia National Technical University. Vinnytsia, 270 p.
17. Novikova, A., 2006. The whole truth about motivation. Personnel Manager. No.10. P. 48-56.
18. Pyryev, E.A., 2014. EMOTIONAL AND MEANING-FORMING MOTIVES OGU BULLETIN No.11 (172). p. 194-200
19. Ptashchenko O., Chernobay L., Malykhina S., Verezomska I., Yaremchuk S., 2022. Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in Ukrainian business practice. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice No. 1 (42). P.406-414. [Online] Available: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/57
20. Salun M.M. and Maistrenko O.V., 2010. Mechanism of socio-economic motivation of the employee: monograph. Kharkiv: Publishing House of KhNEU, 184 p.
21. Slobodyanyuk, O.E., 2018. Motivation Theories [Electr. resource]. Materials of the XLVII Scientific and Technical Conference of VNTU Subdivisions, Vinnytsia, URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124
22. Solomanidina, T.O., and Solomanidin, V.G., 2005. Personnel motivation management (in diagrams, tables, tests, cases). LLC "Journal" Personnel Management ", M.: 128 p.
23. Tolochko, V.M., and Haliy, L.V., 2008. "Motivation of pharmaceutical organizations staff." Journal "Provizor" No.19 p. 16-19. [Online] URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/14665/1/%E2%84%9619.pdf
24. Khmil, F.I., 1995. Management. Textbook. K .: Higher School, 351 p.

Chapter 8.

1. Berezhnyi I.V., Nakonechnyi A.Y. (2020), "System of remote monitoring and control of climatic parameters of premises in the process of industrial production", *Avtomatyka, vymiryuvannya ta keruvannya*, Vol. 1(2), no. 2, pp. 19-23.
2. Halkiv, L., Karyy, O., Kulyniak, I., & Ohinok, S. (2020). Modeling and forecasting of innovative, scientific and technical activity indicators under unstable economic situation in the country: case of Ukraine. *Communications in Computer and Information Science*. Vol. 1158: *Proceedings of the Third international conference "Data stream mining & processing"* (Lviv, Ukraine; Aug. 21–25, 2020). P. 79–97. DOI: 10.1007/978-3-030-61656-4_5.
3. Karyy, O.I., Lemishovska, O.S. and Voskalo, N.M. (2021), Accounting and analytical tools in risk management and capital provision of a commercial enterprise*", Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 65, pp. 104-111.
4. Khvostina, I.M. (2015), "The mechanism of managing the development of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 30-33.
5. Litorovych, O., Karyy, O. (2022). Transformation of functional-methodical approaches to personnel management in the conditions of integration of production and network information technologies. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, Vol. 4, No.2. P. 45-51.
6. Vermezan O., Fressa P. (2015), "Internet of things: convergent technologies for intellectual environments and integrated ecosystems", River Publishers. Denmark.
7. Voloshina-Sijdei, V., Yevseeva, O., Maslygan, O., Syrtseva, S., Nesterenko, O. and Harkusha, S. (2023), "Strategic orientations of economic development in the conditions of global challenges and military aggression (Ukrainian case)", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. *1*(48), pp. 219–228.

Chapter 9.

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.); уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ: Ірпінь; ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.
3. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215-220. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf
4. Дубич К. В. Сучасний стан, проблеми та шляхи удосконалення кадрового забезпечення надання соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=792.
5. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.
6. Масхма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 304 с.
7. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С.201-208.
8. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48-53. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf.
9. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Економіка та управління підприємствами*. Проблеми економіки. 2014. №1. С. 193-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_28.
10. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. та ін..; за ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Chapter 10.

1. GLOBA22: Офіційний сайт. URL: https://globa22.org.ua/
2. БО «Карітас України»: офіційний сайт. URL: https://caritas.ua/about/#
3. БФ «СпівДія»: офіційний сайт. URL: https://spivdiia.org.ua/
4. БФ «PEREMOGA»: офіційний сайт. URL: https://www.peremoga-ukraine.org/

Chapter 11.

1. Бабич В. І. Підготовка майбутніх учителів фізичного виховання до формування культури здоров'я школярів : автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Луганськ, 2006. 20 с.
2. Беседа Н. А. Підготовка вчителя до застосування здоров'язбережувальних технологій у системі методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2012. 20 с.
3. Воронцова Т. В., Пономаренко В. С. Захисти себе від ВІЛ. Тренінги життєвих навичок: Посібник для учнів старшого підліткового та юнацького віку. Тернопіль: «Навчальна книга-Богдан», 2012. 168 с.
4. Гозак С. В. Удосконалення гігієнічних принципів формування здоров'язберігаючих технологій організації навчального процесу в загальноосвітніх навчальних закладах : автореф. дис. ... д-ра мед. наук : 14.02.01. Київ, 2014. 40 с.
5. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 373 с.
6. Гусак П. М., Зимівець Н. В., Петрович В. С. Відповідальне ставлення до здоров'я: теорія та технології: Монографія. Луцьк: ВАТ „Волинська обласна друкарня", 2009. 219 с.
7. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3.11.1993 № 896. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF
8. Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 89. URL:

http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/76886/.

9. Загальна теорія здоров’я та здоров’язбереження : колективна монографія / за заг. ред. проф. Ю. Д. Бойчука. Харків : Вид. Рожко С. Г., 2017. 488 с.

9. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ. 2022. 184 с.

10. Знаткова О. М. Фасилітація як партисипативна технологія в системі публічного управління в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 2. С. 13–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_2_4

11. Концепція «Нова українська школа», затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainskashkola-compressed.pd

12. Національна стратегія розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі, схвалена Указом Президента України від 25.05.2020 № 195/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/1952020-33789?fbclid=IwAR061k8p4RFwtmQWrHhRP96eZ4cfdY8_YX_-N7GqNJW5kbwUs75PnFGnouY

13. Оніщенко О. В. Тренінг як інноваційна методика навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Серія : Педагогічні науки. 2015. Вип. 132. С. 106–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2015_132_28.

14. Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу : навчальний посібник / уклад. : О. М. Шевчук. Умань : ПП Жовтий, 2011. 133 с.

15. Оржеховська О. Холістична концепція здоров’я у британській школі: перспективи для України. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2013. № 1(15). С. 41–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppstud_2013_1_8

16. Осадченко Т. М. Використання здоров’язбережувальних технологій як педагогічна умова підготовки майбутнього вчителя початкової школи.

Витоки педагогічної майстерності. Полтава : Вид-во ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2015. Вип. 15. С. 229–233.

17. Осадченко Т. М. Підготовка майбутнього вчителя до створення здоров'язбережувального середовища початкової школи: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини. Житомир, 2017. 251 с.
18. Осадченко Т. Структурні компоненти здоров'язбережувальної компетенції майбутнього вчителя початкової школи. *Наукові записки (Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка)*. Сер. : Педагогічні науки. 2016. Вип. 147. С. 261– 264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2016_147_67.
19. Пометун О. І., Побірченко Н. С., Коберник Г. І., Комар О. А., Торчинська Т. А. Інтерактивні технології : теорія та методика. Умань Київ. 2008. 95 с. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/jspui/bitstream/6789/377/1/interakt_tehn_teor_met.pdf
20. Поташнюк І. В. Теоретичні і методичні засади застосування здоров'язбережувальних технологій навчання учнів у загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.02. Київ , 2012. 506 с.
21. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19.
22. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20
23. Про схвалення концепції Загальнодержавної програми «Здоров'я – 2020: український вимір: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2011 р. № 1164-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1164-2011-%D1%80
24. Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)», затверджений наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та

сільського господарства України від 23 грудня 2020 р. № 2736. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=22469103-4e36-4d41-b1bf-288338b3c7fa&title=RestrProfesiinikhStandartiv).

25. Соколенко О. І. Формування ціннісного ставлення студентів вищих педагогічних навчальних закладів до свого здоров’я: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Луганськ, 2008. 20 с.
26. Соціально-просвітницькі тренінги з формування мотивації до здорового способу життя та профілактики ВІЛ/СНІДу : навчально-методичний посібник для викладачів валеології, основ медичних знань та безпеки життєдіяльності, вчителів основ здоров’я, студентів вищих навчальних закладів / С. В. Страшко та ін. Київ : Освіта України, 2006. 260 с.
27. Сулима А. С. Методика навчання основ здоров’я, валеології та проведення виховної роботи з формування мотивації до здорового способу життя: тексти лекцій: навчально-методичний посібник для студентів ступеня вищої освіти бакалавр освітньої програми Середня освіта. Здоров'я людини спеціальності 014 Середня освіта (Здоров'я людини). Вінниця: 2019. 182 с.
28. Фахова підготовка майбутніх учителів біології та основ здоров’я: підсумкова атестація: навчально-методичний посібник / Хроленко М. В. та ін.; за заг. ред. Л. В. Бурчак. Суми: ФОП Цьома С.П., 2023. 448 с.
29. Хроленко М. В., Мегем О. М. Формування екологічної компетентності майбутніх учителів біології засобом тренінгових технологій. *Наукові інновації та передові технології*. Київ, 2022. № 9 (11). С. 251–263.
30. Цюман Т. П. Тренінг як ефективна форма просвітницької діяльності. Активні методи просвітницької діяльності у профілактиці ВІЛ/СНІДу та ризикованої поведінки: посібник для спеціалістів приймальників-розподільників, притулків для неповнолітніх та виховних колоній / За заг. ред. Р. Г. Вайноли, Т. Л. Лях; Авт.-упор. О.В. Безпалько та ін. Київ : ТОВ «ДКБ «РОТЕКС»», 2007. С. 60-74.
31. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.

32. Шевчук О. А. Формування системи валеологічних знань учнів основної школи у процесі навчання основ здоров’я: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.02. Харків, 2011. 20 с.
33. Шеян М. О. Розвиток здоров’язбережувальної компетентності вчителів основної школи у системі післядипломної педагогічної освіти. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2018. Вип. 3. С. 193–197.

Chapter 12.

1. Барчі Б. В. Професійне становлення особистості. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». / гол.ред. Т. Д. Щербан, заст. гол. ред. J. Piwowarski, В. В. Гоблик. Мукачево–Ченстохова : РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша. 2018. Вип. 24 (1). С. 75–78.
2. Гордієнко В.І. Організаційна культура професійно-освітнього середовища [та навчального вузівського процесу] / В.І. Гордієнко // Наукові записки Національного університету “Києво-Могилянська академія”. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. — 2004. Т. 33. С.55 - 59.
3. Кісіль М.В. Простір освіти з точки зору її основного суб'єкта / Микола Васильович Кісіль // Вісник Черкаського університету. Серія “Педагогічні науки”. 2006. Вип. 88. С. 138 – 141.
4. Концепція забезпечення якості вищої освіти України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://dovira.eu/images/QA_concept_Final.pdf
5. Коротяєв Б.І. Педагогічна філософія : колективна монографія / Б.І. Коротяєв, В.С. Курило, С.В. Савченко. Луганськ: Державний заклад “Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”, 2010. 340 с.
6. Корпоративна культура: навчальний посібник / [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та ін.] ; під заг. ред. Г.Л.Хаєта. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
7. Кремень В.Г. Інформаційне середовище – криза культури чи нове буття /

В.Г. Кремень // Вища освіта України. 2010. №1 (36). С. 20 – 33.
8. Кузьмінський А.І. Теоретико-методологічні засади післядипломної педагогічної освіти в Україні: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / А.І. Кузьмінський. К., 2003. 42 с.
9. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. / за загал. ред. С. М. Шкарлета. Київ : Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики», 2022. 358 с. URL: https://iea.gov.ua/5648-2/
10. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2015. Т. 175. С. 22–28.

Chapter 13.

1. Анна Кошель, Віталій Кошель, Олександра Калімбет, Аліна Рябченко. Фізичне виховання дітей дошкільного віку як основа формування здоров'я сучасного суспільства. 2021. Грааль науки. №5. С.277-284. DOI:10.36074/grail-of-science.04.06.2021.050
2. Баштовенко О. А. Спрямованість на формування здорового способу життя у майбутніх вчителів фізичного виховання. Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського: зб. наук. Праць. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського. 2011. № 3-4. С. 186-190.
3. Борисенко Л.Л. Фізична культура як інклюзивне середовище: збірник за матеріалами VI Всеукр. науково-практичної конференції. Лисичанськ: ФОП Чернов О. Г., 2018. С. 23-26.
4. Вільчковський Е.С., Курок О.І. Теорія і методика фізичного виховання дітей дошкільного віку: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2016. 424 с. 282
5. Козлова, В., Кошель, В., Пась, К., & Скивка, А. До проблеми фізичного

виховання та валеологічної освіти дошкільників як системоутворюючих компонентів формування здоров'я. Збірник наукових праць. 2021. SCIENTIA. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/8261

Chapter 14.

1. Блінов О. А. Психологія бойової психічної травми : монографія. Київ : Талком, 2016. – 246 с.
2. Катунін А. П. Стресостійкість як психологічний феномен. *Молодий вчений*. 2012. №9. С. 243-246
3. Колесніченко О. С. Засади бойової психологічної травматизації військовослужбовців : монографія. Харків : НА НГУ, 2018. 488 с.
4. Кравченко К. О., Тімченко О. В., Широбоков Ю. М. Соціально-психологічні детермінанти виникнення бойового стресу у військовослужбовців – учасників антитерористичної операції : монографія. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. 256 с.
5. Кучеренко С. М. Організаційні особливості соціально-психологічної адаптації військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, до умов мирного життя. *Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць*. 2017. Вип. 21. С. 66–74.
6. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2012. 682 с.
7. Наугольник Л. Б. Психологія стресу. Курс лекцій. Львів : Ліга-Прес, 2013. 130 с.
8. Приходько І. І. Система профілактики та контролю бойового стресу у військовослужбовців. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологія. 2018. Вип. 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2018_1_13.
9. Психологічні особливості базових копінг-стратегій та особистісних копінг-

ресурсів працівників пожежно-рятувальних підрозділів МНС України: монографія / О. О. Назаров, Н. В. Оніщенко, В. П. Садковий, О. В. Садковий, О. І. Склень, О. В. Тімченко. Харків. 2008. 186 с.

10. Тютюнник Л. Л. Бойовий стрес та шляхи подолання його психотравмуючих наслідків/ Вісник НУОУ. Київ: НАОУ, 2020. № 2 (55). С. 106 − 115

Chapter 15.

1.Chen, L., Chen, P. and Lin, Z. (2020). Artificial Intelligence in Education Review, in IEEE Access, vol. 8, pp. 75264-75278. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2988510

2.Ghafar, Z.N. (2023, March). The Role of Artificial Intelligence Technology in English Language Learning: A Literature Review. Canadian Journal of Language and Literature Studies. Vol. 3 No. 2 (2023). DOI:10.53103/cjlls.v3i2.87

3.Guan, C., Mou, J. & Jiang, Z. (2020). Artificial intelligence innovation in education: A twenty-year data-driven historical analysis, International Journal of Innovation Studies, Volume 4, Issue 4, Pages 134-147. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.09.001.

4.Karasimos, A. (2022, January). The battle of language learning apps: a cross-platform overview.Research Papers in Language Teaching and Learning, Vol. 12, No. 1, January 2022, 150-166, ISSN: 1792-1244

Available online at: https://www.researchgate.net/publication/355203434_The_battle_of_language_learning_apps_a_cross-platform_overview_RPLTL12

5.Nur Fitria, T. (2021, December). The Use Technology Based on Artificial Intelligence in English Teaching and Learning. ELT Echo. The Journal of English Language Teaching in Foreign Language Context . DOI:10.24235/eltecho.v6i2.9299

6.Ouyang, F., Zheng, L. & Jiao, P. (2022, February). Artificial intelligence in online higher education: A systematic review of empirical research from 2011 to 2020.

Educ Inf Technol 27, 7893–7925. https://doi.org/10.1007/s10639-022-10925-9

7.Wang, R. (2019, January). Research on Artificial Intelligence Promoting English Learning Change. Conference: Proceedings of the 3rd International Conference on Economics and Management, Education, Humanities and Social Sciences (EMEHSS 2019). DOI:10.2991/emehss-19.2019.79

SCIENTIFIC EDITION

MONOGRAPH

PROSPEKTIVE GLOBALE WISSENSCHAFTLICHE TRENDS
WIRTSCHAFT, MANAGEMENT UND MARKETING, BILDUNG UND PÄDAGOGIK, LEIBESERZIEHUNG UND SPORT, PSYCHOLOGIE UND SOZIOLOGIE, PHILOLOGIE, LINGUISTIK

PROSPECTIVE GLOBAL SCIENTIFIC TRENDS
ECONOMICS, MANAGEMENT AND MARKETING, EDUCATION AND PEDAGOGY, PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS, PSYCHOLOGY AND SOCIOLOGY, PHILOLOGY, LINGUISTICS

MONOGRAPHIC SERIES «EUROPEAN SCIENCE»
BOOK 29. PART 3

Authors:
Popova H.Y. (1), Akopov S.E. (1), Gavrilko T. (2), Mostova A.D. (3), Bashlai S. (4), Gudz M.V. (5), Pozniak O.V. (6), Kisera T. (6), Chernobay L. (7), Shiron Y. (7), Kulinich T. (8), Kryvoruchko O. (9), Kovalova O. (9), Shevchenko V.M. (10), Mishustina T.S. (10), Slepchenko A.O. (10), Mehem O.M. (11), Zviekova V. (12), Bashtovenko O. (13), Tovstukha O.M. (14), Shevchenko O.M. (15)

The scientific achievements of the authors of the monograph were also reviewed and recommended for publication at the international scientific symposium
«Prospektive globale wissenschaftliche Trends /
Prospective global scientific trends '2024»
(April 30, 2024)

Monograph published in the author's edition

The monograph is included in
International scientometric databases

500 copies
April, 2024

Published:
ScientificWorld -NetAkhatAV
Lußstr 13,
Karlsruhe, Germany

e-mail: editor@promonograph.org
https://desymp.promonograph.org

ISBN 978-3-989240-48-3


NEXTAGE