

8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [монографія] / Київський нац. екон. ун-т. - К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

9. Бланк І.О. Антикризове фінансове управління підприємством /К.: Ніка-Центр, 2006. – 672 с.

10. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. - 2009. - № 5 (48) - С. 127 - 134.

3.6. Інноваційне управління соціально-економічними системами: вплив психологічних аспектів на впровадження новаторських ідей

Колос В.О.,
старший викладач кафедри фундаментальної та
гуманітарної підготовки,
Ахекян М.А.,
викладач Фахового коледжу,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Сучасний світ безперервно зазнає трансформацій, привносячи з собою як виклики, так і можливості для розвитку. У цьому контексті, інноваційне управління соціально-економічними системами стає ключовим інструментом для досягнення успіху та стійкості в умовах невизначеності та конкурентної боротьби. Враховуючи складні взаємозв'язки між економічними та соціальними факторами, а також психологічними особливостями індивідів, важливо розуміти вплив психологічних аспектів на успішність впровадження новаторських стратегій.

Сьогодні особливо важливим є інноваційне управління в контексті соціально-економічних систем, а також визначення ключових аспектів психології, які впливають на ефективність цього процесу. Дослідження цієї теми є актуальним і важливим, оскільки вона допоможе зрозуміти, які психологічні чинники впливають на прийняття рішень, взаємодію в команді та впровадження інноваційних ідей в реальному світі.

Економічна сутність і психологічні проблеми інновацій відіграють важливу роль у процесі впровадження нововведень. Економічна сутність інновацій полягає в наступному:

- Витрати на дослідження та розробку: Розробка нових продуктів, послуг або процесів часто пов'язана зі значними витратами на дослідження та розробку, що може становити значний фінансовий ризик для організації.

- Потреба у вкладеннях: Впровадження інновацій може вимагати значних вкладень у нове обладнання, технології або навчання персоналу, що може збільшити фінансове навантаження на компанію.

- Конкурентний тиск: У сучасному світі конкуренція надзвичайно жорстка, і відсутність інновацій може призвести до втрати конкурентоспроможності. Однак втрати можуть виникнути також у випадку неуспішного впровадження нововведень.

- Ризик неуспіху: Інновації часто супроводжуються значним ризиком неуспіху. Навіть після великих інвестицій не всі нові ідеї або продукти досягають успіху на ринку.

Психологічні проблеми інновацій:

- Страх перед невідомим: Люди часто опиняються у зоні комфорту і відчують страх перед невідомим. Це може призвести до опору до змін та відмови від інноваційних ідей.

- Опір до змін: Психологічний опір до змін є поширеним явищем в організаційному середовищі. Люди можуть опиратися нововведенням через страх втрати стабільності або потреби адаптуватися до нових умов.

- Страх провалу: Страх провалу є ще однією психологічною проблемою, яка може завадити впровадженню інновацій. Люди можуть боятися, що їхня робота чи ідеї не будуть успішними, що призведе до втрати ресурсів або статусу.

- Підвищений стрес: Впровадження нововведень може призвести до підвищеного рівня стресу серед персоналу, особливо якщо це вимагає зміни способу роботи або навчання новим технологіям чи процесам.

- Розуміння економічної сутності та психологічних проблем інновацій допомагає керівництву розробляти стратегії для успішного впровадження нововведень, зменшуючи ризики та долаючи психологічні бар'єри серед персоналу [1].

Сучасна теорія та практика управління інноваційною діяльністю демонструють широку різноманітність форм і видів організації інновацій. Однією з ключових ознак є характер задач, які ставляться перед інноваційним процесом. Це може включати створення нових продуктів, процесів або послуг, впровадження нових технологій чи підходів до управління.

Інноваційні рішення можуть виникати як в результаті стратегічного планування, так і у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, від відгуку на конкуренцію або від зміни попиту на ринку.

Існує різноманітність способів, які можуть бути використані для організації інноваційної діяльності, таких як внутрішні та зовнішні джерела,

партнерства з іншими компаніями або академічними установами, або навіть спеціалізовані дослідницькі та розвідувальні відділи.

Ці ознаки дозволяють систематизувати різні види організації інновацій та розробляти стратегії управління, які відповідають конкретним потребам та обставинам організації. Однак, важливою є гнучкість та адаптивність підходів до управління інноваціями, оскільки інноваційний процес може бути піддається значним змінам внаслідок зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Модель сприйнятливості ринку праці до нововведень може бути узагальнена за допомогою такої формули:

Сприйнятливість ринку праці до нововведень (СП) залежить від ряду факторів і може бути виражена наступним чином:

$$СП = F(f_{mot}, f_{res}, f_{org}, f_{ext}), \quad (1)$$

де

СП - представляє собою сприйнятливість ринку праці до нововведень;

f_{mot} - фактори мотивації стосовно інновацій;

f_{res} - наявність інноваційних ресурсів;

f_{org} - організаційно-структурні аспекти;

f_{ext} - здатність адаптуватися до зовнішніх впливів.

Ця модель враховує важливі аспекти, що впливають на сприйнятливість ринку праці до нововведень і дозволяє аналізувати вплив кожного з цих факторів на загальну готовність ринку праці до інновацій.

Світова і вітчизняна практика показує, що швидкі та неочікувані зміни у суспільстві та економіці вимагають гнучкості, креативності та вміння адаптуватися до нових умов. Залежно від того, як ефективно управляється цей процес, може залежати успіх чи невдача підприємства, організації чи навіть економічної системи в цілому.[2]

Визначення ключових аспектів психології, які впливають на ефективність цього процесу, є критично важливим для досягнення успішних результатів. Сприйняття змін, мотивація персоналу, комунікація в команді, прийняття рішень та впровадження новаторських стратегій - усе це неможливо без розуміння психологічних аспектів взаємодії між людьми та впливу цих аспектів на процес управління.

В нинішній час повномасштабного вторгнення росії та війни в Україні цифрові технології психологічної допомоги стали невід'ємною частиною сучасної психотерапевтичної практики. Вони можуть бути особливо корисними для людей, які шукають психологічну підтримку та рекомендації, особливо тих, хто може бути не готовий звернутися особисто до психолога або психотерапевта.[1, с. 236] Проте науковці зауважують що інтернет платформи

та мобільні застосунки можуть бути ефективними в ряді ситуацій, але не в усіх випадках вони замінюють особистий контакт з психологом чи психотерапевтом [4].

Дослідження психологічних аспектів у контексті інноваційного управління може розкрити різноманітні фактори, що впливають на рішення керівництва та реакцію персоналу на зміни. Наприклад, вивчення мотивації співробітників до впровадження інновацій може допомогти визначити, які стимули сприяють або заважають їхньому прийняттю. Аналіз комунікаційних процесів в організації може розкрити ключові фактори, що впливають на ефективність спільної роботи та сприйняття інноваційної стратегії.

Розуміння психологічних аспектів може допомогти в управлінні ризиками та вирішенні конфліктних ситуацій, що часто виникають під час процесу змін. Розуміння реакції персоналу на нововведення дозволяє керівництву адаптувати стратегії комунікації та підходи до управління змінами з метою забезпечення більшої підтримки та співпраці.

Під час впровадження новаторських стратегій може виникати опір з боку персоналу, неузгодженість в розумінні цілей та методів реалізації змін, а також ризики, пов'язані з втратою впевненості або страхом перед невідомим.

Часто окремі новаторські стратегії можуть викликати опір з боку персоналу через їхню несподіваність або важкість у впровадженні:[3]

- Зміни в робочих процесах: Внесення змін у вже звичні робочі процеси може викликати опір у персоналу, особливо якщо нововведення вимагають від них вивчення нових навичок або пристосування до нового розпорядку дня.

- Впровадження нової технології: Інтеграція нової технології може потребувати від персоналу вивчення нових програм або систем, що може викликати опір через страх перед технологічними змінами або неспроможність зрозуміти їх.

- Переорієнтація бізнес-моделі: В разі переходу до нової бізнес-моделі або стратегії компанія може стати перед викликом у переконанні персоналу в необхідності змін і викликати опір від тих, хто відчуває загрозу своєму статусу або позиції в організації.

- Корпоративна реструктуризація або злиття і поглинання: Зміни в організаційній структурі, такі як злиття, поглинання або реструктуризація, можуть призвести до невпевненості серед персоналу стосовно їхнього майбутнього в компанії, що може викликати опір і негативну реакцію.

- Зміни в управлінському підході або культурі компанії: Впровадження нових управлінських методик або зміни в корпоративній культурі можуть

викликати опір у персоналу, особливо у тих, хто вже звик до старих методів роботи або культурних звичаїв.

Уникнення опору з боку персоналу при впровадженні новаторських стратегій часто залежить від ефективності комунікації, яка пояснює причини змін, переваги нововведень та надає підтримку тим, хто відчуває необхідність адаптуватися до нової ситуації [6]. Усе це пов'язано з певними особливостями. Якщо персонал відчуває, що їхні думки та досвід беруться до уваги при прийнятті стратегічних рішень, це може допомогти знизити опір до змін. Важливо включати співробітників у дискусії щодо нововведень та розглядати їхні погляди та попередження.

Надання достатньої підтримки та навчання персоналу щодо нових процесів, технологій або стратегій може сприяти покращенню їхньої готовності йти на зміни. Чим більше інформації та практичних навичок отримає персонал, тим менше ймовірності виникнення опору. Встановлення системи мотивації та винагороди за успішне впровадження нововведень може стимулювати персонал до активної участі та прийняття змін.[5]

Лідери в організації повинні виступати в ролі прикладу та віддавати перевагу відкритому спілкуванню, підтримці та впровадженню нововведень. Їхня активна роль може зменшити опір серед персоналу та створити позитивний настрій стосовно змін.

Важливо надати персоналу достатній час для адаптації до нових умов та процесів. Занадто швидкий темп змін може викликати стрес та опір. Врахування цих аспектів може сприяти плавному впровадженню новаторських стратегій та зменшенню опору з боку персоналу.

Розуміння психологічних реакцій персоналу на зміни дозволяє керівництву адаптувати стратегії управління та комунікації з метою зменшення ризиків конфліктів та підвищення підтримки з боку персоналу. Наприклад, за допомогою психологічного аналізу можна ідентифікувати ключові фактори, що впливають на ставлення працівників до змін та розробити стратегії мотивації та підтримки, спрямовані на зменшення опору та сприяння активній участі у впровадженні новацій. Одним із підходів може бути створення програм навчання та розвитку, спрямованих на надання персоналу необхідних навичок для адаптації до змін, що допоможе збільшити впевненість співробітників у своїх здібностях і зменшити страх перед невідомим. Також важливо забезпечити прозору та відкриту комунікацію з персоналом, де керівництво пояснює причини змін, переваги нововведень і надає можливість для обговорення питань та спірних думок.

Закордонний практика показує, що створення механізмів винагороди та визнання за успішне впровадження змін може стимулювати персонал до активної участі та сприяти позитивній атмосфері в організації. В цілому, розуміння психологічних аспектів перспективи персоналу на зміни є ключовим для успішного впровадження новаторських стратегій і сприяє побудові підтримки та довіри всередині організації.

Таблиця 1

Ефективні стратегії мотивації та підтримки

Стратегія	Опис
Підтримка лідерства	Активна участь керівництва в процесі змін, виступи в ролі прикладу та підтримка співробітників.
Програми навчання та розвитку	Надання персоналу можливостей для отримання нових навичок та знань, спрямованих на адаптацію до змін.
Прозора комунікація	Встановлення відкритого та прозорого спілкування щодо причин змін, переваг нововведень та можливостей для обговорення питань та опозиційних думок.
Системи мотивації та винагород	Створення механізмів винагороди та визнання за успішне впровадження змін для стимулювання активної участі та підтримки.
Участь персоналу в процесі прийняття рішень	Залучення персоналу до дискусій та процесів прийняття рішень щодо змін для збільшення відчуття контролю та відповідальності.

Ці стратегії можуть бути використані окремо або в комбінації для підтримки персоналу та стимулювання їхньої активної участі в процесі змін.

Розуміння психологічних аспектів дозволяє ефективніше керувати ризиками, пов'язаними зі змінами в організаційній культурі, структурі або процесах. Аналізуючи психологічні фактори, які впливають на відкриття ризиків та ставлення персоналу до них, є важливою частиною управління ризиками в організації. Основними і найбільш значущими психологічними факторами вважаємо наступні:

- Страх перед невідомим: Невизначеність та невизначені перспективи можуть створювати страх серед персоналу. Люди можуть боятися змін, які можуть вплинути на їхню роботу, кар'єру або життя взагалі.

- Втрата контролю: Коли персонал відчуває, що втрачає контроль над ситуацією або процесом, це може викликати стрес та опір. Вони можуть відчувати себе беззахисними або неспроможними управляти новою ситуацією.

- Страх втрати: Люди можуть опиратися змінам через страх втрати своїх посад, статусу або навіть ідентичності в організації. Це особливо актуально в разі змін, які можуть призвести до змін в організаційній структурі або робочих обов'язках.

**Особливості управління ризиками, пов'язаними зі змінами в
організаційній культурі, структурі або процесах**

Особливість	Опис
Оцінка впливу змін	Проведення оцінки впливу запланованих змін на різні аспекти організації, включаючи культуру, структуру та процеси.
Залучення зацікавлених сторін	Важливість залучення всіх зацікавлених сторін у процес прийняття рішень щодо змін, для максимізації підтримки та зменшення опору.
Розробка стратегій комунікації	Створення планів комунікації, які пояснюють причини змін, їх очікувані переваги та відповідність стратегії зі стратегіями компанії.
Управління опором та конфліктами	Розробка стратегій для управління опором до змін та вирішення конфліктів, які можуть виникнути внаслідок реорганізацій або перетворень.
Визначення ключових показників успіху	Встановлення метрик та показників, які дозволяють виміряти ефективність змін та визначити їхній вплив на організацію.
Навчання та підтримка персоналу	Забезпечення навчання та підтримки персоналу для успішної адаптації до нових умов та процесів.
Управління ризиками	Виявлення потенційних ризиків та розробка стратегій їх управління для забезпечення успішного впровадження змін.

- Психологічний конфлікт: Різні цінності, переконання та інтереси серед персоналу можуть призвести до конфліктів стосовно запропонованих змін. Це може ускладнити процес впровадження нововведень та збільшити опір.

- Страх провалу: Люди можуть опиратися змінам через страх невдачі або непередбачуваних наслідків. Негативний досвід минулих змін або відсутність довіри до керівництва можуть підсилювати цей страх.

- Відсутність підтримки та визнання: Якщо персонал не відчуває підтримки або визнання з боку керівництва та колег, вони можуть ставитися негативно до змін та навіть активно їм опиратися.

Врахування цих психологічних факторів дозволяє керівництву адаптувати стратегії управління змінами для мінімізації ризиків конфліктів та опору з боку персоналу. Розуміння психологічного виміру змін може допомогти створити ефективну комунікаційну стратегію та підтримку персоналу під час впровадження нововведень.

Нами запропонована одна з ефективних комунікаційних стратегій для підтримки персоналу під час впровадження нововведень. Ця комунікаційна стратегія та підтримка персоналу спрямовані на забезпечення відкритості,

розуміння та підтримку в процесі впровадження нововведень, що сприяє успішному завершенню проєкту змін. Застосування цих стратегій управління ризиками допоможе зменшити ймовірність негативних наслідків змін та забезпечить більш успішне впровадження нововведень в організації.

В таблиці 3 наведено компоненти комунікаційної стратегії, яка сприяє зменшенню опору та підвищенню підтримки персоналу під час впровадження нововведень.

Таблиця 3

Компоненти комунікаційної стратегії

Компоненти комунікаційної стратегії	Опис
Чіткість та прозорість	Забезпечення чіткої та прозорої комунікації щодо цілей, мети та очікуваних результатів змін.
Двосторонній обмін інформацією	Створення можливостей для активного обміну інформацією між керівництвом та персоналом.
Систематичність	Розробка плану регулярної комунікації з використанням різних каналів зв'язку.
Емпатія та розуміння	Проявлення співчуття та розуміння до стурбованостей та питань персоналу, створення сприятливої атмосфери для обговорення.

З метою підтримки персоналу необхідними є наступні заходи:

- Навчання та розвиток: Забезпечте персонал навчальними матеріалами та тренінгами, щоб підготувати їх до змін та надати необхідні навички для адаптації.

- Посилення мотивації: Створіть систему винагород та визнання за успішну адаптацію до нововведень. Підтримуйте та мотивуйте персонал, наголошуючи на важливості їхнього внеску у процес змін.

- Психологічна підтримка: Забезпечте можливість отримання психологічної підтримки для працівників, які відчувають стрес або тривогу внаслідок змін.

- Лідерство та приклад: Керівництво повинно виступати в ролі прикладу та показувати підтримку змін. Залучіть керівників на всіх рівнях, щоб вони показали відданість та прийняття нововведень.

Керівництво може розробити більш ефективні стратегії управління ризиками та зменшити ймовірність негативних наслідків змін, враховуючи наступні аспекти:

- Аналіз ризиків: Проведення докладного аналізу потенційних ризиків, пов'язаних зі змінами в організаційній культурі, структурі або процесах. Визначення можливих загроз та їх впливу на різні аспекти діяльності організації.

- Планування стратегій управління ризиками: Розробка конкретних стратегій та планів дій для мінімізації впливу ризиків та відповідного управління ними. Це може включати розробку альтернативних сценаріїв дій та реагування на можливі негативні наслідки.

- Залучення експертів: Використання знань та досвіду фахівців у різних галузях для оцінки ризиків та розробки стратегій їх управління. Залучення експертів дозволяє отримати об'єктивну оцінку потенційних небезпек та визначити ефективні заходи попередження.

- Комунікація та залучення персоналу: Забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією з персоналом щодо ризиків та стратегій управління ними. Залучення персоналу до процесу розробки та впровадження стратегій управління ризиками сприяє більшій свідомості та зменшенню опору до змін.

- Аналіз та оцінка: Постійне відстеження розвитку ситуації та ефективністю застосованих стратегій управління ризиками. Оцінка ефективності заходів та вчасне внесення коригувань у стратегії в разі необхідності.

Отже, дослідження взаємозв'язку між інноваційним управлінням, соціально-економічними системами та психологією може відкрити нові можливості для покращення ефективності впровадження новаторських стратегій і сприяти сталому розвитку організацій та економічних систем в цілому. Цей підхід до дослідження також може сприяти розвитку кращого розуміння того, як психологічні чинники впливають на інноваційну діяльність та сприйняття змін у всій організації. Розглядання взаємозв'язку між психологічними аспектами інноваційного управління та соціально-економічними системами може допомогти виявити оптимальні стратегії впровадження новаторських ідей та підвищити загальну стійкість організації до змін та несприятливих умов.

Загалом, тема відкриває широкі можливості для подальшого дослідження та розвитку інноваційного управління. Розуміння психологічних аспектів може стати ключовим для успішного впровадження новаторських стратегій у різних сферах діяльності та сприяти сталому розвитку соціально-економічних систем у цілому.

Список використаних джерел:

1. Бутко М. П. *Економічна психологія: навч. посіб.* / За заг. ред. Бутка М. П. / М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пена К. : «Центр учбової літератури», 2016. 232 с.
2. *Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та пост воєнної реабілітації: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (27*

жовтня 2023 року) / уклад. В. С. Бліхар. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 316 с.

3. *Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи: навч. посібник. Том 1.* Київ, 2018. 208 с.

4. Дворник М. С. Онлайн-модулі психологічної підтримки громадян України у воєнний час: Наукова доповідь загальним зборам НАПН України «Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи» (18 листопада 2022 р.). Вісник Національної академії педагогічних наук України, № 4(2), С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4217>

5. Квасній Л. Г., Квасній З. В., Грицко О. М.. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. Публічне урядування, 2022. №2 (30), С. 40 – 46. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5)

6. Алещенко В. Психологічна реабілітація учасників бойових дій: теоретико-методологічне обґрунтування моделі. Психологічний журнал. 2019. Вип. 3. URL: <http://psyj.udpu.edu.ua/issue/view/11893>

3.7. Правові аспекти забезпечення соціальної безпеки в Україні та ЄС

Кадикало О.І.,

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом,

Львівський національний університет ім. Івана Франка

В процесі інтеграції України до Європейської спільноти та розвитку громадянського суспільства в країні посилюється увага до соціальних факторів розвитку суспільства і держави. В міжнародних документах поняття соціальної безпеки вперше було закріплено в Копенгагенській декларації соціального розвитку. В 1995 році в Копенгагені пройшла Всесвітня зустріч на вищому рівні в інтересах соціального розвитку. Вона допомогла змінити погляд на процеси розвитку і поставити на чільне місце людину. У Копенгагенській декларації про соціальний розвиток і Програмі дій вперше прозвучала думка про те, що економічний розвиток не повинний бути самоціллю, його потрібно оцінювати з точки зору його впливу на добробут людей [1]. Декларація закликає провідні країни світу:

- поставити людей у центр розвитку та спрямувати економіку на ефективне задоволення людських потреб;
- виконувати свою відповідальність перед теперішніми та майбутніми поколіннями, забезпечуючи рівність поколінь та захист цілісності та сталого використання навколишнього середовища;