МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
«УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ СПОЖИВАЧІВ»
(за матеріалами ПрАТ «Патріот»)

Здобувач _____ Ковтун А.В.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., доц. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Поліщук І.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2026 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Управління довірою споживачів» (виконана на матеріалах ПрАТ «Патріот») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти управління довірою споживачів.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні засади управління довірою споживачів: досліджено сутність довіри, чинники формування та втрати довіри, а також підходи та інструменти управління довірою. Другий розділ роботи присвячено організаційно – економічній характеристиці діяльності підприємства та дослідженню стану довіри на підприємстві. Третій розділ роботи містить пропозиції щодо удосконалення управління довірою споживачів продукції підприємства та аналіз стану охорони праці на підприємстві.

Дипломна робота виконана на 69 сторінках і включає: 3 рисунки, 5 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 46 найменувань.

Ключові слова: довіра, управління довірою, чинники впливу на довіру, управлінські рішення, менеджмент.

ABSTRACT

The thesis on “Consumer Trust Management” (based on materials from Patriot PJSC) reveals the theoretical, methodological, and practical aspects of consumer trust management.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of consumer trust management: the essence of trust, factors influencing the formation and loss of trust, as well as approaches and tools for trust management. The second chapter is devoted to the organizational and economic characteristics of the enterprise's activities and the study of the state of trust within the enterprise. The third chapter of the work contains proposals for improving the management of consumer trust in the enterprise's products and an analysis of the state of occupational safety at the enterprise.

The thesis is 69 pages long and includes: 3 figures, 5 tables, appendices, and a list of sources used, which includes 46 titles.

Keywords: trust, trust management, factors influencing trust, management decisions, management.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ СПОЖИВАЧІВ 8
1.1 Довіра як психолого-економічний феномен 8
1.2 Чинники формування та втрати довіри в індустрії лотерей 14
1.3 Підходи та інструменти управління довірою 18
Висновки до І розділу 25
РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПАТРІОТ» 27
2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Патріот» 27
2.2 Дослідження стану довіри на підприємстві 41
Висновки до ІІ розділу 45
РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ СПОЖИВАЧІВ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ АНАЛІЗУ 48
3.1. Пріоритетні напрями підвищення довіри споживачів до ПрАТ «Патріот» 48
3.2 Комплекс заходів та управлінських рішень щодо підвищення довіри споживачів 50
3.3 Аналіз існуючої системи охорони праці на ПрАТ «Патріот» та пропозиції щодо її покращення 55
Висновки до ІІІ розділу 58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
Додатки

ВСТУП

Функціонування сучасної ринкової економіки дедалі більше визначається не лише матеріальними ресурсами та технологічними можливостями, а й якістю суспільних і ринкових відносин, що підтримуються довірою. Для споживчих ринків довіра є критичним нематеріальним активом, який знижує невизначеність, скорочує транзакційні витрати, полегшує прийняття рішень і формує готовність клієнта вступати у повторні взаємодії з компанією. Особливо високою є роль довіри в сферах, де продукт має імовірнісну природу, а споживач не може наперед повністю перевірити справедливість результату чи добросовісність механізму надання послуги. Саме тому індустрія лотерей є показовим прикладом ринку, у якому довіра перетворюється на системоутворюючий чинник попиту, стабільності виручки та довгострокової конкурентоспроможності оператора.

Лотерейна діяльність відрізняється від більшості традиційних товарних ринків тим, що «споживча цінність» для клієнта формується не стільки через фізичні характеристики продукту, скільки через очікування справедливості процедури, прозорості правил, надійності виплат та захищеності цифрової взаємодії. Рішення людини придбати квиток або здійснити ставку ґрунтується на допущенні, що результат визначається випадковістю, правила не містять прихованих обмежень, оператор виконає зобов’язання у передбачені строки, а персональні дані й платіжна інформація не стануть джерелом ризику. У разі порушення хоча б одного з цих очікувань довіра може втрачатися швидко і непропорційно масштабам інциденту, адже в умовах інформаційної асиметрії споживач часто схильний інтерпретувати невизначеність як можливу несправедливість. Відтак для лотерейного оператора довіра є не просто репутаційною характеристикою бренду, а практичним результатом роботи процесів, контролів і комунікацій.

Додаткової ваги проблематика довіри набуває в умовах цифровізації. Поширення онлайн-каналів продажу та сервісного супроводу змінює архітектуру довіри: користувач оцінює компанію не лише за фактом виграшу чи виплати, а за

щоденним досвідом взаємодії з платформою, зручністю доступу до інформації, зрозумілістю інтерфейсів, швидкістю реагування підтримки, прогнозованістю процедур верифікації, а також відчуттям безпеки транзакцій. У цифровому середовищі особливо важливою стає «видимість» контролів, коли компанія здатна не тільки забезпечити належний рівень внутрішньої організації, але й переконливо продемонструвати це клієнту через публічні правила, архіви результатів, механізми перевірки, зрозумілі регламенти й прозорі маршрути звернень. Таким чином, довіра у лотереях формується на перетині технічної надійності, нормативної визначеності та клієнтського досвіду.

Актуальність дослідження посилюється тим, що лотерейний ринок має підвищену чутливість до репутаційних коливань. У таких умовах інформаційні тригери здатні запускати лавиноподібні ефекти, а саме: зростання звернень, негативні відгуки, підвищення підозр у керованості результатів, зниження повторних покупок і формування стійкого скепсису до бренду. Навіть за відсутності системних порушень, недосконаліть комунікацій, складність правил або непрозорі процедури розгляду спорів можуть знижувати довіру так само відчутно, як і реальні операційні збої. Саме тому управління довірою потребує системного підходу, який поєднує аналіз чинників формування й втрати довіри, їх вимірювання та впровадження управлінських рішень, здатних забезпечити контрольоване зростання інтегрального показника довіри.

З огляду на це, ключовим завданням сучасного лотерейного оператора є перетворення довіри з абстрактної категорії на керовану змінну. Для цього необхідно, по-перше, операціоналізувати довіру через вимірювані домени, які відображають основні очікування споживачів, по-друге, визначати пріоритети за принципом «вузького місця», спрямовуючи зусилля на ті компоненти, що дають найбільший приріст інтегрального показника і водночас є найбільш помітними для користувача.

У межах дослідження об’єктом виступає ПрАТ «Патріот» як суб’єкт господарювання, що здійснює діяльність у лотерейному сегменті та взаємодіє зі споживачами через цифрові й організаційні канали.

Предметом дослідження є сукупність чинників і механізмів формування та втрати довіри споживачів до лотерейного оператора, а також управлінські інструменти впливу на ці чинники, включно з регламентами, сервісними стандартами, доказовими артефактами прозорості та організаційними рішеннями, що забезпечують процедурну справедливість і відчуття контролю з боку клієнта.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованої системи управління довірою споживачів до ПрАТ «Патріот» на основі вимірювання довіри та формування алгоритму і комплексу управлінських рішень для зміцнення довіри.

Досягнення цієї мети передбачає виконання наступних завдань: узгодження теоретичних підходів до довіри з особливостями лотерейного ринку, аналіз факторів довіри у цифровому й офлайн-контакті, інтерпретацію результатів вимірювання довіри та трансформацію висновків у конкретні управлінські рішення, які можливо впроваджувати як проєкт із визначеними відповідальними, строками, регламентами та метриками контролю.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, поведінкової економіки та інституційного підходу, які пояснюють роль довіри в умовах ризику та інформаційної асиметрії, а також напрацювання у сфері менеджменту, маркетингу й репутаційного управління. У роботі використано системний та комплексний підхід, за якого довіра розглядається як багатокомпонентний показник, що формується під впливом правових гарантій, організаційної дисципліни процесів, технологічної надійності та якості клієнтських комунікацій.

Практична значущість дослідження визначається тим, що запропоновані рішення можуть бути використані ПрАТ «Патріот» для удосконалення системи взаємодії зі споживачами та зниження репутаційних ризиків. Йдеться про стандартизацію розкриття інформації до покупки, впорядкування та публічність сервісних процедур і розгляду спорів, забезпечення передбачуваності та видимості виплат через статус-трекінг і регламенти, посилення комунікації

безпеки платежів і даних, а також запровадження механізмів публічної перевірки чесності та випадковості як видимої доказовості для споживача. У підсумку реалізація таких рішень дозволяє підвищити не лише інтегральний показник довіри, але й стійкість клієнтських відносин, зменшити кількість конфліктних ситуацій і сформувати репутаційний ресурс, який працює як стабілізатор у періоди інцидентів.

За результатами виконання дослідження опубліковано дві наукові статті у виданнях: «Інклюзія і суспільство» та «Подільський науковий вісник».

Структура роботи містить вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розкриваються теоретичні засади довіри, її функції в умовах ризику та інформаційної асиметрії, а також чинники формування й втрати довіри в індустрії лотерей. У другому розділі подається характеристика діяльності ПрАТ «Патріот» і контекст взаємодії зі споживачами в цифрових та організаційних каналах. У третьому розділі здійснюється вимірювання довіри, формулюється алгоритм підвищення довіри та розробляється комплекс управлінських рішень, спрямованих на посилення ключових доменів довіри і репутаційне закріплення результатів. Робота завершується висновками, практичними пропозиціями, списком використаних джерел і додатками, що містять допоміжні матеріали та узагальнення результатів.

В роботі наявні 5 таблиць, 3 рисунки, 46 використаних джерела та додатки. Обсяг роботи складає 69 сторінок.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ СПОЖИВАЧІВ

1.1 Довіра як психолого-економічний феномен

Сучасні дослідники в переважній більшості схиляються до визначення довіри, що було запропоновано Ф. Фукуямой, й який розглядає довіру як «довіра – це очікування, що з'являється у членів співтовариства, що інші його члени будуть вести себе більш або менш передбачувано, чесно і з увагою до потреб оточуючих, у згоді з деякими загальними нормами» [29].

Але не можливо не розглянути й інші точки зору. Мандибура В.О. зазначає, що довіра є багатовимірним і системоутворювальним феноменом соціально-економічного життя суспільства.

Проведений аналіз дає підстави виокремити чотири типологічні прояви довіри залежно від джерел її формування:

1. Довіра, підкріплена позаекономічними санкціями. Одна сторона покладається на надійність іншої, оскільки потенційні втрати від покарання за порушення домовленостей істотно перевищують можливі вигоди від опортуністичної поведінки.

2. Розрахункова (раціональна) довіра. Базується на зваженому виборі в межах економічного обміну та виникає тоді, коли довіритель оцінює, що іншій стороні об'єктивно вигідно діяти добросовісно й виконати очікувані зобов'язання.

3. Реляційна (відносинна) довіра. Формується через повторювану взаємодію сторін, коли ключовим підґрунтям стає тривалий позитивний досвід співпраці, що підтверджує передбачуваність і надійність партнера.

4. Інституційна довіра. ґрунтується на функціонуванні інститутів як механізмів забезпечення довіри; у цьому випадку індивід довіряє не стільки конкретній особі, скільки інституції, яка в межах своєї компетенції визначає, хто є гідним такої довіри [26].

В свою чергу Романова Л.В. апелює до тлумачення довіри, яке міститься у філософському словнику й визначається як морально-практичне ставлення людини до партнера у спілкуванні, що спирається на переконання в його чесності та щирості. У сфері ділових взаємин юридичною гарантією довіри виступає договір, який встановлює та регламентує взаємні зобов'язання сторін. Водночас довіра може підтримуватися не лише формальними нормами, а й особистою відданістю або емоційною прихильністю [34].

Семеног А.Ю., Бричко М.М. та Семеног В.В. апелюють до розуміння довіру як одного із ключових чинників, що впливає на ірраціональну поведінку споживачів. У цьому контексті, довіра трактується як упевненість у надійності економічного об'єкта, що базується на уявленнях або знаннях про нього та пов'язана зі здатністю передбачати, прогнозувати або певною мірою впливати на його дії. Водночас довіра постає раціонально доцільним і взаємовигідним форматом взаємин, виконуючи функцію своєрідного капіталу, який допомагає споживачам отримувати доступ до ресурсів і благ швидше та з меншими витратами [35].

Не можливо не відмітити погляд на сутність довіри Ковтун О.А., що виділяє три рівні довіри на ринку. На макроекономічному рівні йдеться про інституційну довіру, що спирається на сукупність суспільних, правових, економічних і культурних норм та виявляється через очікування прогнозованої поведінки державного регулятора й інших публічних інституцій. На мікрорівні акцент зроблено на економічній довірі до установ, яку можна трактувати як упевненість споживачів у надійності та стабільності посередника. Нанорівень охоплює персоніфіковану довіру, специфічну для конкретної установи: вона відображає переконаність клієнта в надійності об'єкта довіри та формується завдяки взаємному діалогу, індивідуальному підходу й якості [18].

Гурицька М.С. та Шмига Ю.І. наголошують на взаємозв'язку довіри та лояльності. Довіра є важливою передумовою формування лояльності, адже саме на її основі споживачі схильні обирати бренд (продукт), сприймаючи його як надійний, чесний і відповідальний [13].

Вже згадуваний нами Ф. Фукуяма зазначає, що довіра – це ключова характеристика розвиненого людського суспільства, що виявляєть ся як на індивідуальному рівні, так і на рівні соціальному (довіра до суспільних інститутів та держави загалом). Саме довіра визначає прогрес; успіх «самореалі зації» конкретного суспільства залежить не від ринкових принципів та не від пр ихильності традиціям, а від «одного елемента культури, що поширився всюди, – рівня довіри, що існує в суспільстві [29].

Лисенко Д. П. зазначає, що довіра є соціально-психологічним відношенням, яке виявляється в особливому ставленні суб'єкта до об'єкта довіри. Вона формується внаслідок безпосередньої або опосередкованої взаємодії та відображає внутрішню позицію суб'єкта, зумовлену прогнозною оцінкою можливих результатів цієї взаємодії [25].

За Чайкою Г. В., довіра означає впевненість у порядності й доброзичливості іншої сторони, з якою людина перебуває у певних відносинах [41].

Довіра важлива не лише для налагодження взаємодії з новими та потенційними клієнтами, а й для якісного утримання й розвитку відносин із тими, хто вже користується вашими послугами. Її посилення дає клієнтам відчуття безпеки та впевненості, що ви компетентні, дієте професійно й маєте обґрунтоване право надавати відповідні послуги. Якщо клієнтам імпонуєте ви, ваша команда та ваш бізнес, а ваші підходи узгоджуються з їхніми цінностями й переконаннями, це додатково поглиблює довгострокові стосунки [44].

І. Кряж та Д. Левенець розглядають довіру як феномен, що актуалізується саме в умовах невизначеності: за наявності повної інформації й передбачуваності йдеться радше про знання та впевненість, а не про довіру. У ситуації, коли людина не може напевно встановити наміри іншого, вона вимушена обирати — довіряти чи ні, спираючись на припущення щодо можливих мотивів і подальших дій партнера. У разі довіри формується очікування доброзичливих намірів і відсутності шкоди, натомість недовіра породжує установку на негативні наміри, яку людина надалі схильна підкріплювати пошуком конкретних підтверджень у фактах [22].

Коновальчук В.І. визначає, що довіра не може розглядатися лише як інструмент для досягнення успішності. Вона має самостійну цінність і виступає важливою передумовою результативності, яке філософ осмислював як «народження» особистості та своєрідне таїнство духовного становлення людини. Відчуття довіри або недовіри виникає в психіці дуже рано — ще на досвідомому етапі розвитку. Саме тому раннє формування цієї установки істотно впливає на подальший життєвий шлях і нерідко створює враження її «генетичної» зумовленості [20].

Узагальнено, з психологічної точки зору, довіру як соціально-психологічний феномен досліджували у трьох відносно автономних вимірах. Перший із них — довіра до світу, яку трактують як базову життєву установку, що значною мірою визначає соціальне та психологічне благополуччя особистості (З. Фрейд, М. Кляйн, Е. Еріксон, Г. Саліван, Дж. Боулбі, М. Ейнсворт, Д. Віннікот та ін.). Другий вимір — довіра до людей, що розглядається як фонове підґрунтя для існування й розвитку міжособистісних стосунків різного типу: дитячо-батьківських, романтичних, дружніх, партнерських у бізнесі та колегіальних (А. Селігман, Р. Б. Шо, С. Діпіаза і Р. Екклз, О. Кронік і К. Кронік, Т. Скрипкіна, Є. Ільїн, М. Якушева, А. Купрейченко, В. Зінченко, І. Антоненко, Л. Журавльова, С. Табхарова та ін.). Третій вимір — довіра до себе, яку визначають як специфічне ставлення людини до власного внутрішнього світу та до власної суб'єктності як до значущої цінності (К. Роджерс, Ф. Перлз, Е. Шостром, Т. Скрипкіна, Н. Астаніна, Н. Крамаренко та ін.) [7].

Не можливо не вказати, що у теологічних дослідженнях довіру зазвичай осмислюють у площині віри людини в Бога. Водночас варто підкреслити, що поняття «віра» і «довіра» не є синонімами. Віра характеризується значною емоційною глибиною та може супроводжуватися станом, за якого людина здатна діяти ірраціонально, ігноруючи доводи й аргументи. Довіра, натомість, передбачає певний скептицизм і спирається на раціональні міркування, сформовані на основі життєвого досвіду.

В історичному підході до вивчення феномену довіри увага зосереджується на відносинах, що існували ще в первісному суспільстві, а також на їхньому впливі на подальший розвиток людства. Дослідники вказують, що саме солідарність, взаємодопомога та довіра були важливими умовами виживання спільноти. Це підводить до усвідомлення значущості довіри в первісних соціальних практиках і її подальшої ролі в еволюції суспільних відносин [21].

Доцільно також навести точку зору А. Маслоу, який доводить важливість довіри як елемента, вже класичної ієрархії потреб за Маслоу й наголошує, що вміння довіряти це одна з ключових характеристик самоактуалізованої особистості. Він інтерпретує довіру насамперед крізь призму ставлення людини до світу. Водночас він став одним із перших зарубіжних психологів, хто трактував довіру не лише в координатах «Я – світ», а й як складову внутрішнього ставлення людини до самої себе. При цьому наголошується, що довіра є рефлексивним суб'єктивним утворенням, пов'язаним із такими особистісними рисами, як упевненість, самопідтримка, самоконтроль, самоповага, самоприйняття, інтернальність у досягненнях тощо [16].

Якщо спробувати підсумувати всі наведені погляди, то довіру можна розглядати як психолого-економічний феномен, в якому чітко простежується ядро довіри (психологічний базис) та її функція в обміні (економічний ефект).

Ми вважаємо, що довіра як психолого-економічний феномен це соціально-психологічне ставлення та готовність суб'єкта приймати обґрунтований ризик взаємодії в умовах неповної інформації, покладаючись на іншу сторону (особу, організацію, бренд або інституцію) та прогнозуючи відносно передбачувану, чесну й відповідальну поведінку.

Психологічне ядро довіри становлять:

– когнітивний компонент (уявлення та знання про об'єкт, оцінка компетентності та надійності);

– емоційний компонент (відчуття безпеки та спокою);

– поведінково-вольовий компонент (рішення діяти, делегувати, купувати, укладати угоду).

Виникаючи саме у ситуаціях невизначеності, довіра відрізняється від «знання» тим, що спирається не на повну доказовість, а на ймовірнісну оцінку намірів та наслідків, підкріплену досвідом, нормами і репутаційними сигналами.

Джерелами формування довіру можуть виступати також й санкційні механізми (коли порушення домовленостей надто болісне або неприйнятне), раціональний розрахунок вигоди від добросовісної поведінки, реляційний досвід повторюваної взаємодії та інституційні гарантії (правові норми, регуляторні вимоги, договірні інструменти).

В економічному вимірі довіра уособлює різновид соціального капіталу. Довіра знижує трансакційні витрати (пошуку, контролю, узгодження), пришвидшує доступ до ресурсів і благ та підвищує ефективність обміну. На макрорівні довіра набуває інституційної форми тобто очікування передбачуваної дії держави, регулятора та системи правил; на мікрорівні проявляється вже як економічна довіра до конкретних організацій і посередників (стабільність, надійність, компетентність); на нанорівні - як персоніфікована довіра, що формується через діалог, індивідуальний підхід і якість сервісної взаємодії.

Підсумовуючи, довіра водночас є самостійною цінністю (тобто довіра це основа психологічної безпеки й соціальної взаємодії) та інструментальним ресурсом ринку, який підтримує довгострокові відносини, лояльність і стійкість поведінки споживачів.

Таким чином, довіра як психолого-економічний феномен — це відносно стійка соціально-психологічна установка та стан готовності суб’єкта прийняти обґрунтований ризик взаємодії, покладаючись на іншу особу, організацію або інституцію в умовах неповної інформації, на підставі когнітивної оцінки, ціннісно-моральних очікувань та соціально-інституційних гарантій. У економічному вимірі довіра виконує роль соціального капіталу, зменшуючи невизначеність і трансакційні витрати, підвищуючи ефективність обміну, стабільність партнерства та лояльність споживачів.

1.2 Чинники формування та втрати довіри в індустрії лотерей

Досліджуючи чинники формування довіри в першу чергу потрібно звернути увагу на загальній чинники, а потім перейти до аналізу специфічних чинників для організатора лотерей.

Отже, першою групою загальних чинників є інституційно-політичні чинники: легітимні інституції, що діють послідовно, передбачувано й підзвітно. За даними КМІС, зростання довіри в інституційному вимірі пов’язане зі зниженням невизначеності та транзакційних витрат: коли правила застосовуються стабільно, наслідки взаємодії можна прогнозувати, а співпраця стає раціональною [33]. Важливою основою інституційної легітимності є неупередженість, коли рішення сприймаються як однакові для всіх; доведена неупередженість переводить довіру з рівня «приватних гарантій» у системну інституційну площину [6]. Додатково довіру підтримує процедурна справедливість тобто зрозумілий, коректний і поважний процес ухвалення рішень здатен підвищувати довіру навіть за несприятливих результатів; в українському контексті це добре простежується на прикладі судової влади [15].

Другою групою загальних чинників виступають нормативно-культурні чинники — норми, цінності, звички взаємодії та моральні очікування, які роблять поведінку інших більш передбачуваною. Довіра зміцнюється за наявності нормативної визначеності: зрозумілих правил, сталих практик їх відтворення та санкцій за порушення, що зменшує потребу в неформальних «гарантіях» і підтримує відчуття передбачуваності соціального середовища [39]. Якщо ж старі норми руйнуються, а нові не набувають загального визнання, довіра звужується до кола тих, кого ми вважаємо «своїми». Важливий компонент цієї групи також етика (справедливість, відповідальність, доброчесність), яка підвищує вартість порушення норм і підтримує очікування саморегуляції поведінки [19]. Нормативні установки пов’язані й із соціальним капіталом: участь у мережах і об’єднаннях створює репутаційне середовище, де надійність винагороджується, а порушення норм веде до втрати підтримки й можливостей. Натомість

колективний досвід «довіряти небезпечно» нормалізує недовіру, підвищує витрати на контроль і відтворює замкнене коло підозри [36].

Третю групу становлять соціально-економічні чинники. Економічна стабілізація знижує стимули до тіньових практик, робить виконання зобов'язань більш імовірним і переводить взаємодії в режим планування, а не уникнення ризиків; у державних документах ця логіка проявляється через акценти на керованості ресурсів і фіскальній стабільності [17]. Дослідження тіньової економіки також пов'язують масштаби тінізації з якістю «державних послуг» та привабливістю легальної діяльності: чим продуктивніший і передбачуваніший легальний сектор, тим більше простору для довіри в транзакціях []32. Важливою умовою є й стійкість фінансової системи, яка нормалізує фінансовий ризик; додатковими сигналами надійності виступають регуляторні огляди сектору та механізми захисту вкладників.

Перейдемо надалі до аналізу специфічних чинників формування довіри в умовах здійснення лотерейної діяльності.

Отже першим таким чиником є чесність і випадковість розіграшів, а саме правові гарантії випадковості, технічні запобіжники, системний контроль. Формування довіри до лотерейного продукту ґрунтується передусім на переконанні учасника, що результат визначається випадковістю, а не волею оператора чи окремих посадових осіб. Ця логіка закріплена в українському законодавстві вже на рівні визначення лотереї як гри, у якій виграш залежить від випадкового генерування виграшної комбінації [1].

Тому для оператора довіра виступає не декларативним поняттям, а практичним і вимірюваним наслідком дотримання правових, організаційних і технічних вимог, які роблять процедуру розіграшу чесною, а правила передбачуваними та стабільними.

Важливим елементом довіри є наявність технічних і організаційних запобіжників, що унеможливлюють підміну випадковості «керованим результатом». Ліцензійні умови визначають вимоги до електронної системи прийняття ставок і прямо забороняють використання терміналів, обладнання та

програмних рішень, здатних визначати результат розіграшу або фактично відтворювати функціонал грального автоматів [5].

У площині управління довірою це означає необхідність підтримувати комплаєнс не лише формально, а через реальні механізми контролю конфігурацій, облік і інвентаризацію обладнання, управління версіями програмного забезпечення та недопущення несанкціонованих компонентів у мережі продажу.

У цифрових каналах, під час онлайн-продажів, використання електронних квитків і термінальних мереж, довіра безпосередньо залежить від того, чи може система бути змінена непомітно для регулятора і користувачів. Саме тому критичною є організація доступу і ролей, яка унеможливлює одноосібний контроль над ключовими функціями, а також повне логування подій із захистом журналів від редагування, керування змінами з фіксацією підстав, авторів і часу внесення змін, контроль цілісності даних і транзакцій. Ліцензійні умови підкреслюють роль електронної системи як ядра обліку операцій, що робить відсутність ручних операцій та можливих маніпуляція принциповою умовою довіри [5].

Окремо слід підкреслити доказовість як здатність оператора підтвердити, що конкретний розіграш проведено за правилами, а всі ставки, повернення та інші операції коректно зареєстровані. У цьому сенсі незмінювані логи, фіксація дій у системі та технологічні механізми контролю доступу (включно з обмеженням привілеїв, двофакторною автентифікацією для адміністраторів і регулярним переглядом прав) є не лише питанням кібербезпеки, а й прямою передумовою споживчої довіри [2].

Довіру також суттєво посилює процедурна прозорість тиражу, тобто публічність і належна фіксація правил розіграшу. Умови проведення лотереї мають містити опис порядку проведення, розіграшу та визначення виграшної комбінації, включно з описом процесу тиражу або візуалізації розіграшу (в тому числі із застосуванням програмних засобів), а також визначати місце і правила проведення тиражів для тиражних лотерей. Для споживача це фактично є

«візуальною картою процесу», яка пояснює, як саме формується результат і де знаходяться контрольні точки. На практиці це вимагає забезпечення відтворюваності процедури, так за однакових умов процедурні кроки мають повторюватися відповідно до регламенту, а самі правила повинні бути структуровані так, щоб учасник міг швидко знайти ключові положення. Додаткове зміцнення довіри забезпечується через зрозумілу архітектуру документів (короткі правила та повний регламент), наявність історії змін умов із датами набрання чинності, а також інструменти перевірки результатів (наприклад, пошук за номером квитка або ставки та архів тиражів). Такі практики відповідають вимогам до належного опису процедури і зменшують ризик репутаційних втрат у разі інцидентів [3].

Навіть за наявності формальних правових вимог довіра залишається вразливою до підозр, тому зрілі моделі управління її підтриманням передбачають доповнення нормативного мінімуму внутрішніми контролями і, за можливості, незалежним наглядом — періодичними перевірками процедур, аудитом IT-контролів і тестуванням планів реагування на інциденти. З управлінської точки зору це створює «видимість контролів» для ключових стейкхолдерів тобто регулятора, партнерів, медіа та клієнтів і дозволяє переводити дискусію з емоційного рівня на доказовий, коли замість припущень наводяться процедура, логи, протоколи та акти перевірки.

Процес втрата довіри зазвичай запускається підозрою в маніпуляції через закритість процедури або нечіткий опис механіки розіграшу, конфліктом інтересів за надмірної концентрації контролю всередині оператора, технічними інцидентами без прозорої комунікації та без описаної процедури реагування, а також браком доказів цілісності, коли неможливо підтвердити, що всі операції проходять через контрольовану систему. У таких випадках відновлення довіри можливе насамперед через повернення доказовості, а саме: своєчасне повідомлення, внутрішнє або зовнішнє розслідування, коригувальні заходи і публічне пояснення ключових змін у межах допустимого.

Отже, в українській моделі довіра підтримується нормативно визначеними обов’язками — описом процедур, забороною маніпулятивного програмного забезпечення та фіксацією операцій у системі, однак для стійкої довіри у цифровому середовищі оператору доцільно формувати розширену систему контролів, яка робить чесність і випадковість не лише задекларованими, а й перевірюваними на практиці.

1.3 Підходи та інструменти управління довірою.

Перш за все ми маємо звернути увагу на те, що однією з основних складових довіри є репутація.

Так, Соколовський І.В. визначає, що репутація перетинається з низкою базових категорій— довірою, повагою, авторитетом, престижем, соціальним і символічним капіталами, але не зводиться до жодної з них, оскільки має власну логіку формування. Корпоративна репутація визначається як інтегральна оцінка корпоративного суб’єкта іншими соціальними суб’єктами або певною соціальною групою, яка здатна впливати на успішність досягнення ним цілей і виступає підставою для формування ставлення до нього та відповідної соціально-економічної поведінки оцінювачів. Така інтерпретація підкреслює, що репутація функціонує як узагальнений соціальний сигнал, у якому концентруються уявлення про надійність, прийнятність і легітимність дій організації, а її змістовими складовими та чинниками виступають, зокрема, довіра і повага поряд із соціальним та символічним капіталами.

Довіра постає не зовнішнім «ефектом» доброї репутації, а внутрішньою складовою її структури. Репутація виступає узагальненим соціальним підсумком попередніх взаємодій і публічних уявлень про суб’єкта, а довіра відповідно ключовим смисловим ядром, через яке цей підсумок транслюється в готовність покладатися на суб’єкта в ситуаціях невизначеності.

Автор пропонує вимірювати репутацію як сприйняття стейкхолдерами певних подій або ситуації в цілому [38].

Розвиваючи думку Соколовського В.І. доцільно звернутися до аналогічного дослідження авторів Братусь Я.С. та Сидоров М.В.

Автори вважають, що довіра й репутація в організаційному вимірі є близькими, але не тотожними нематеріальними категоріями. Довіра описує готовність стейкхолдерів покладатися на організацію в умовах невизначеності, тоді як репутація є узагальненою соціальною оцінкою організації «ззовні», яка акумулює попередній досвід взаємодій і публічні уявлення та впливає на подальшу поведінку зацікавлених сторін.

Співвідношення цих понять доцільно розглядати щонайменше у трьох логіках: репутація як передумова довіри (репутаційні сигнали знижують ризик і полегшують рішення «довіряти»), довіра як складова або джерело репутації (накопичення довірчих очікувань підсилює репутаційний капітал) та взаємовплив.

Практично це означає, що репутацію можна використовувати як інструмент управління довірою, якщо трактувати її як керований соціальний актив. По-перше, працювати з репутаційними «антецедентами» довіри (компетентність, здатність виконувати обіцянки, чесність, прозорість, етичність, доброзичливість, впізнаваність, ідентифікація), бо саме вони формують основу довірчих очікувань; по-друге, забезпечувати узгодженість між заявленою ідентичністю та реальною поведінкою організації, адже розрив між «сказаним» і «зробленим» руйнує і репутацію, і довіру; по-третє, вимірювати репутацію як сприйняття різних груп стейкхолдерів і як медіа-репрезентацію, щоб відстежувати, які саме теми чи атрибути змінюють довірчі оцінки та якою є динаміка після інцидентів чи управлінських рішень [10].

Отже, одним з інструментів управління довірою може виступати репутація установи чи організації.

У статті Е. О. Гуськової управління довірою фактично трактовано як управління вимірюваною, але складно операціоналізованою соціальною реальністю. Автор підкреслює, що єдиної універсальної методики не існує, тому «відсотки довіри» фіксують стан, але самі по собі не пояснюють причин змін і

погано порівнюються між дослідницькими групами. Звідси випливає базовий принцип.

Довірою не керують через один показник або разову комунікацію, нею керують через стабільну систему діагностики й інтерпретації, яка дозволяє пов’язувати коливання довіри з конкретними умовами та практиками взаємодії. Саме тому автор пропонує комбінувати якісні, експериментальні та кількісні (соціологічні) методи. Якісний підхід потрібен для розуміння змісту довіри та логіки відповідей у складних або вузьких аудиторіях; експериментальний (зокрема так звані «ігри довіри») дає змогу фіксувати поведінковий компонент довіри в умовах ризику; кількісний підхід забезпечує вимір рівнів міжособистісної й інституційної довіри у великих групах і дає підстави відстежувати динаміку.

Довіра має проявлятися як сукупність взаємодоповнюючих емпіричних результатів, а не як один умовно правильний індикатор, адже в більшості вимірювань залишається прихованим, що саме люди вкладають у відповідь і чому вони відповідають саме так.

Автор задає управлінську рамку через розведення двох рівнів: міжособистісної та інституційної довіри і через інтерпретацію їх співвідношення як діагностичного показника «здоров’я» соціальної взаємодії. Наводяться чотири варіанти комбінації високих або низьких значень цих двох типів довіри і показується, що різні поєднання означають різні механізми функціонування суспільства та різні джерела проблеми: в одних ситуаціях ключовим дефіцитом є саме інституційний вимір, в інших - послаблення горизонтальної кооперації, а в крайніх випадках навіть параліч взаємодій через взаємну недовіру.

Тобто «управляти довірою» означає не просто підвищувати середній показник, а коректно визначати, який саме тип довіри просідає і які інституційні або комунікативні умови це спричиняють. Автор також наголошує, що довіра важко піддається точному кодифікуванню, оскільки значна частина її змісту існує в неявній або відносній формі. Це додатково обґрунтовує необхідність

пояснювальних методів та інтерпретації контексту, а не лише статистичної «кривої довіри».

Нарешті, конкретизується якими характеристиками взаємодії інституцій із аудиторіями доцільно управляти, щоб підтримувати або відновлювати довіру. Поряд із професіоналізмом, компетентністю та ефективністю автор прямо виділяє розвиненість зворотного зв'язку, врахування інтересів і громадської думки, якість роботи зі зверненнями, відкритість і прозорість, а також публічний образ інституції, підкреслюючи роль зв'язків з громадськістю як інструменту взаємодії [14].

У що одному дослідженні авторства Г. Роч, яке заслуговує нашої уваги, довіра розглядається як латентна (непряма) соціально-економічна характеристика, яка проявляється через вимірювані судження респондентів та через поведінкові індикатори у взаємодії суб'єктів. З цього випливає ключова управлінська логіка - довірою можна керувати лише тоді, коли вона операціоналізована, тобто переведена у набір стабільних показників і процедур вимірювання, а результати вимірювання можуть бути співвіднесені з конкретними діями організації.

Варто наголосити на тому, що навіть за однакового змісту запитань спосіб шкалювання та порядок альтернатив впливають на отримані оцінки довіри. Так, перенесення опції «важко сказати» в середню позицію «підштовхує» частину респондентів до вибору саме цієї альтернативи, що спотворює картину довіри; тобто доцільно обережно використовувати цю відповідь під час опитування.

Для управління довірою це важливо не менше, ніж самі «практики довіри», бо організація може хибно інтерпретувати динаміку (наприклад, «довіра падає» або все ж таки «довіра зростає»), якщо інструмент вимірювання нестабільний або методично зміщений.

Довіру доцільно вимірювати не тільки прямими деклараціями («довіряю» або «не довіряю»), а й через набір поведінкових, процедурних і комунікаційних індикаторів, які разом відображають реальну якість взаємодії в економічних відносинах. Саме тому розглядається методика дослідження довіри в

організаціях Л. Рейнольдса, де слово «довіра» взагалі не використовується у формулюваннях, однак інструмент через сукупність показників фіксує ті управлінські дії, які в практиці й формують довірчі відносини між менеджментом і персоналом.

Зміст цього підходу показовий для управління довірою як процесом. Методика Рейнольдса будується як глибока операціоналізація. 32 показники, згруповані у вісім тематичних блоків, описують різні аспекти управлінської поведінки та виробничих відносин, що опосередковано трансформуються у рівень довіри в організації.

Фактично йдеться про те, що довіра підтримується через передбачуваність і справедливість рішень, прозорість очікувань, послідовність дій, етичні стандарти, відкритість керівника, якість зворотного зв'язку та навчально-розвивальні практики, а не через декларації про «надійність». Це видно і з прикладів пунктів опитувальника, де оцінюється, наскільки керівник виконує обіцянки, діє послідовно, ухвалює рішення, які сприймаються як справедливі, слухає інших, забезпечує доступність, надає корисний і чуйний фідбек тощо [14].

Тобто ми можемо сказати, що довіра постає як «керована змінна» через два контури. Перший контур - вимірювальний: організація має забезпечити методичну коректність шкал, однаковість інструментів у часі та мінімізацію зміщень, щоб бачити реальну, а не «намальовану» динаміку довіри. Другий контур - поведінково-процедурний: об'єктом управління стають не емоції як такі, а відтворювані практики, які створюють у стейкхолдерів підстави очікувати чесної, послідовної та компетентної поведінки організації.

У прикладному сенсі (зокрема для лотерейної компанії) ця рамка означає, що керування довірою доцільно будувати як відповідний цикл (рисунок 1.1).

При цьому репутаційні заяви та маркетингові обіцянки мають підкріплюватися саме тими практиками, які інструменти на кшталт розглянутих у статті здатні «зловити» як стабільні індикатори довіри: послідовність, справедливість, виконання обіцяного, прозорість очікувань і підзвітність у взаємодії.

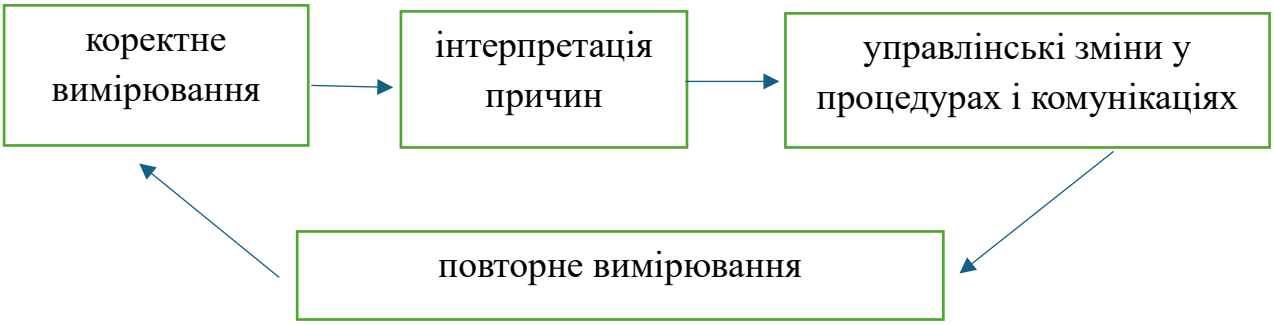


Рисунок 1.1 Рамковий цикл вимірювання довіри

У статті В. А. Полушенка довіра подається насамперед як економічна категорія, що виникає у взаємодіях між суб'єктами господарювання під час здійснення трансакцій і пов'язана з оцінкою поведінки контрагента та очікуванням певних благ в умовах ризику, невизначеності й неповноти інформації.

Така постановка робить управління довірою не стільки комунікаційним завданням, скільки завданням зниження ризику та трансакційних витрат. Коли довіра є низькою, зростають витрати на контроль, знижується якість контрактів, підсилюється потреба в передоплаті та гарантіях, а отже падає ефективність обміну.

Відповідно, керування довірою в інтерпретації автора передбачає її кількісне вимірювання і подальше «вбудовування» цього виміру у прийняття рішень та моделювання економічної поведінки, оскільки без вимірювання довіра лишається неконтрольованою змінною, що некоректно враховується у моделях взаємодії.

Ключовою методологічною ідеєю статті є систематизація способів оцінки довіри в економіці на три групи: якісні, кількісні та комбіновані і демонстрація того, що кожна група по-різному поглинає ризик і невизначеність, які є центральними умовами виникнення довіри.

Якісні підходи, ґрунтуються на суб'єктивних оцінках і експертних судженнях та вже містять у собі імпліцитне врахування ризику й невизначеності;

до них віднесено різні індексні вимірювання (довіри споживачів, ділової довіри, барометри довіри), які будуються на опитуваннях або поєднанні опитувань із фактичними економічними даними.

У цій логіці управління довірою передбачає створення регулярного «індексного контуру», який дозволяє відстежувати зміну довіри як випереджального або супровідного індикатора економічної поведінки, однак водночас потребує усвідомлення обмежень суб'єктивних оцінок і залежності результату від дизайну вимірювання та вибору індикаторів.

Кількісні підходи, за автором, спираються на строгий математичний апарат і враховують ризик та невизначеність через інструментарій теорії ймовірностей і математичної статистики. З управлінської точки зору це означає, що довіра може бути перетворена на параметр прийняття рішень. Можна визначати порогові значення, за яких трансакція стає доцільною, оцінювати чутливість довіри до зміни ціни/якості або до компенсаційних механізмів, а також відстежувати довіру в динаміці як результат повторюваного досвіду взаємодії.

Економічна взаємодія можлива лише в певному інтервалі довіри. Існує мінімально допустимий рівень, нижче якого трансакція практично не відбувається, і водночас описується ідея верхньої межі, за якої довіра набуває авантюрного характеру, тобто ризик невиконання угоди стає критично небезпечним.

У прикладному вимірі це переводить управління довірою в режим балансування. Тобто метою стає не максимізація довіри як такої, а забезпечення її достатнього та контрольованого рівня, який підтримує співпрацю без переходу в некритичне прийняття ризику.

Найбільш значущим для управління довірою автор вважає третій клас, а саме комбіновані методи та моделі, зокрема методи нечіткого моделювання, що поєднують якісну й кількісну логіку.

Довіра є імпліцитною, асиметричною, динамічною, може бути суперечливою та змінюватися в часі, а інформація, на основі якої ухвалюються рішення, часто неповна й неточна; тому моделі, що працюють із лінгвістичними

змінними й нечіткими ступенями істинності, краще відображають реальні процеси оцінювання контрагентів і прийняття рішень у невизначеності. Практичний сенс для управління довірою тут у тому, що організація може будувати інтегральні показники, які поєднують точні дані там, де вони доступні, і експертні оцінки там, де даних недостатньо, отримуючи більш гнучку політику управління взаємодіями та ризиками [31].

Висновки до І розділу.

Таким чином, нами обґрунтовано довіру як психолого-економічний феномен, що поєднує психологічне ядро (когнітивний, емоційний і поведінково-вольовий компоненти) та економічну функцію в обміні, адже довіра виникає в умовах невизначеності й неповної інформації та водночас працює як різновид соціального капіталу, який знижує невизначеність і транзакційні витрати, підтримуючи стабільність партнерства, лояльність і довгострокову взаємодію. Показано, що довіра може формуватися різними джерелами (санкційні механізми, раціональний розрахунок, повторюваний досвід взаємодії, інституційні гарантії) і проявлятися на різних рівнях соціально-економічних відносин, що дозволяє трактувати її як багатовимірну та керовану категорію за умови коректної операціоналізації.

Нами виокремлено загальні чинники формування або втрати довіри, які створюють ппідґрунтя для будь-яких ринків, зокрема й для лотерей. До них віднесено інституційно-політичний контур (легітимність, неупередженість, процедурна справедливість і передбачуваність застосування правил), нормативно-культурний контур (стабільність норм, ціннісні та етичні очікування, соціальний капітал і репутаційні санкції), а також соціально-економічний контур (стабільність, масштаби тінізації, надійність фінансових інститутів), причому всі ці групи факторів працюють через зменшення невизначеності та вартості взаємодії. Довіра руйнується не стільки подією, скільки системною втратою передбачуваності. Коли правила, норми або економічні умови перестають бути

зрозумілими, стабільними й санкційованими, коло довіри немов би звужується, а самі взаємодії дорожчають через потребу в контролі та перестрахуванні.

На рівні специфіки лотерейної індустрії довіра звужена до перевірюваності чесності та випадковості розіграшів. Законодавче визначення лотереї як гри, де виграш залежить від випадкового генерування комбінації, задає нормативний стандарт, а ліцензійні вимоги та обмеження щодо технічних засобів підкріплюють заборону керованого результату. У цифрових каналах довіра безпосередньо прив'язана до доказовості: контролю доступів і ролей, журналювання подій, керування змінами, цілісності даних і транзакцій, а також до процедурної прозорості (належний опис правил і процедури, відтворюваність кроків, можливість перевірки результатів), оскільки саме ці елементи дозволяють не просто заявляти чесність, а підтверджувати її у разі запитів та інцидентів.

Нами доведено, що репутація може виступати практичним інструментом управління довірою, оскільки репутація описується як інтегральна оцінка стейкхолдерами організації й водночас як соціальний сигнал, у якому концентруються уявлення про надійність, прийнятність та легітимність дій.

Довіра не є побічним ефектом репутації, а становить її смислове ядро, яке трансформується у готовність покладатися на компанію в ситуаціях ризику. При цьому управління довірою описано як двоконтурний процес. З одного боку, необхідне методично коректне вимірювання (щоб фіксувати реальні зміни, а не ефекти інструменту), з іншого — зміни в процедурах і практиках взаємодії, які формують підстави для очікувань чесної та компетентної поведінки. Наведено відповідний цикл вимірювання довіри, де репутаційні обіцянки мають підтверджуватися операційною реальністю.

РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПАТРІОТ»

2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «ПАТРІОТ»

Об’єктом дослідження даної роботи виступає приватне акціонерне товариство «Патріот» (ПрАТ «Патріот») як оператора державних лотерей в Україні та власника й розпорядника публічного цифрового каналу взаємодії зі споживачами під брендом Loto.ua. Компанія заснована у 1997 році.

Основний вид економічної діяльності за КВЕД 92.00 «Організування азартних ігор». Місцезнаходження підприємства м. Києві, вул. Струтинського, буд. 8.

На відміну від виробничих підприємств, де базою опису є технологічний процес переробки сировини, для лотерейного оператора базисом діяльності виступає організація контрольованого процесу гри, що полягаю у прийнятті участі в дозволених каналах, обліку операцій, проведенні розіграшів або визначенні виграшу за правилами конкретного продукту, формуванні зобов’язань щодо виплат, здійсненні виплат та супроводі звернень.

Звернемо увагу на визначення що таке оператор державних лотерей. Згідно Закону України «Про державні лотереї в Україні» оператор державних лотерей це юридична особа (суб’єкт підприємницької діяльності), яка отримала право на проведення державних лотерей у порядку, визначеному законом. Тобто оператор це не не маркетинговий статус і не просто продавець квитків, а суб’єкт, якому держава делегує право організовувати й проводити лотереї в межах державної монополії на цю сферу.

Закон закріплює, що оператор забезпечує діяльність, спрямовану на проведення лотерей, і визначає напрями діяльності операторів, які фактично описують повний цикл продукту: розроблення та затвердження умов випуску, створення належних умов для учасників, побудова мережі приймання ставок і видачі призів, проведення лотерей, визначення переможців, впровадження

технологій, реклама та інші функції, необхідні для проведення. Це означає, що юридична відповідальність за чесність процесу та керованість усіх етапів лежить на операторі, навіть якщо окремі операції виконуються через мережу розповсюдження.

Оператор не може бути локальним проєктом без інфраструктури. Закон прямо задає вимоги до присутності й мережі розповсюдження (зокрема, відокремлені підрозділи у великих населених пунктах, мінімальна кількість пунктів розповсюдження, а також вимоги до кількості терміналів електронної системи, що мають належати оператору на праві власності). Такі норми формують очікування доступності лотереї, стабільності каналів продажу і контролю над інфраструктурою.

Для державної лотереї ключова відмінність — обов'язковість технологічної «доказовості». Кожна операція прийняття ставки, повернення ставки та виплати виграшу має фіксуватися в режимі реального часу в електронній системі прийняття ставок; приймання ставок і виплата виграшів без реєстрації в системі забороняються. Додатково оператор зобов'язаний надати уповноваженому органу можливість контролю системи в режимі реального часу в обсязі, визначеному ліцензійними умовами. Це юридично вбудований механізм запобігання «ручним» операціям і критична основа довіри до результатів та виплат.

Оператор має не лише проводити лотереї, а й бути фінансово спроможним виконувати зобов'язання. Закон встановлює мінімальний статутний капітал, вимоги до джерел його формування, обов'язок подавати статистичну та бухгалтерську звітність і регулярну фінзвітність уповноваженому органу, а також публічний обов'язок оприлюднювати річну фінансову/консолідовану звітність разом з аудиторським висновком на власній веб-сторінці. Окрема гарантія саме для учасників це обов'язок застрахувати ризик невиплати призів на випадок неплатоспроможності або банкрутства (в межах визначеного законом підходу). Усе це робить оператора підзвітним суб'єктом, а не просто комерційним організатором розваг.

Закон розмежовує оператора і розповсюджувача. Розповсюджувач може за дорученням оператора приймати ставки та здійснювати виплати й інші операції розповсюдження. При цьому оператор у межах вимог закону про розповсюдження самостійно визначає розповсюджувачів і працює з ними договірно. Також закон задає жорсткі вимоги до розрахунків. Так, розрахунки мають бути у грошовій формі (готівковій або безготівковій), а безготівкові розрахунки мають здійснюватися через поточні рахунки в банках України, із додатковими обмеженнями щодо платіжних послуг. Це зменшує ризики непрозорих фінансових потоків і є частиною регуляторної моделі довіри.

Для тиражних лотерей закон прямо покладає на оператора обов'язок забезпечувати трансляцію розіграшів, проводити їх у присутності тиражної комісії та забезпечувати доступність результатів у пунктах розповсюдження; одночасно встановлюється режим нерозголошення відомостей про участь та отримання призу (крім випадків, визначених законом, або за згодою учасника). Це поєднання публічності процедури та конфіденційності даних формує два базові виміри довіри: довіру до чесності розіграшу і довіру до безпечного поводження з інформацією про учасника [1].

ПрАТ «Патріот» має публічне «обличчя» - власний корпоративний сайт Loto.ua. На цьому офіційному сайті компанія формулює свою місію як: «Працюємо, щоб для українців державні лотереї були захопливим світом, де є місце цікавим розвагам. Розробляємо лотерейні білети з оригінальними сюжетами і яскравим дизайном. Ретельно слідкуємо, щоб участь у лотереї для всіх відбувалася згідно діючих умов». Тобто компанія формулює свою місію як певний контур «розвага – безпека – користь для держави», підкреслюючи орієнтацію на комфорт і безпеку гри та публічно позиціонуючи себе як суб'єкт, що працює «для людей і добробуту держави».

Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства, тобто в організаційно-правовій формі, що передбачає корпоративне управління, підзвітність та формалізований розподіл повноважень між органами управління, що є критично важливим у регульованій сфері лотерейної діяльності.

Окремим елементом публічного профілю є підтвердження статусу оператора державних лотерей. На сторінці, присвяченій ліцензії, компанія прямо зазначає, що має статус оператора державних лотерей, а лотереї, оператором яких виступає ПрАТ «Патріот», мають статус державних лотерей Для аналізу діяльності це має принципове значення, оскільки державний статус лотерей означає підвищені очікування споживачів щодо прозорості, дисципліни виплат і наявності процедур, які дають можливість перевіряти коректність проведення розіграшів і виконання зобов'язань. У межах даної роботи ці характеристики є базою для подальшого аналізу довіри як ключового нематеріального ресурсу лотерейного оператора.

Підтвердженням публічності є наявна інформація про структуру власності підприємства, що також позитивно впливає на рівень довіри (рисунок 2.1).

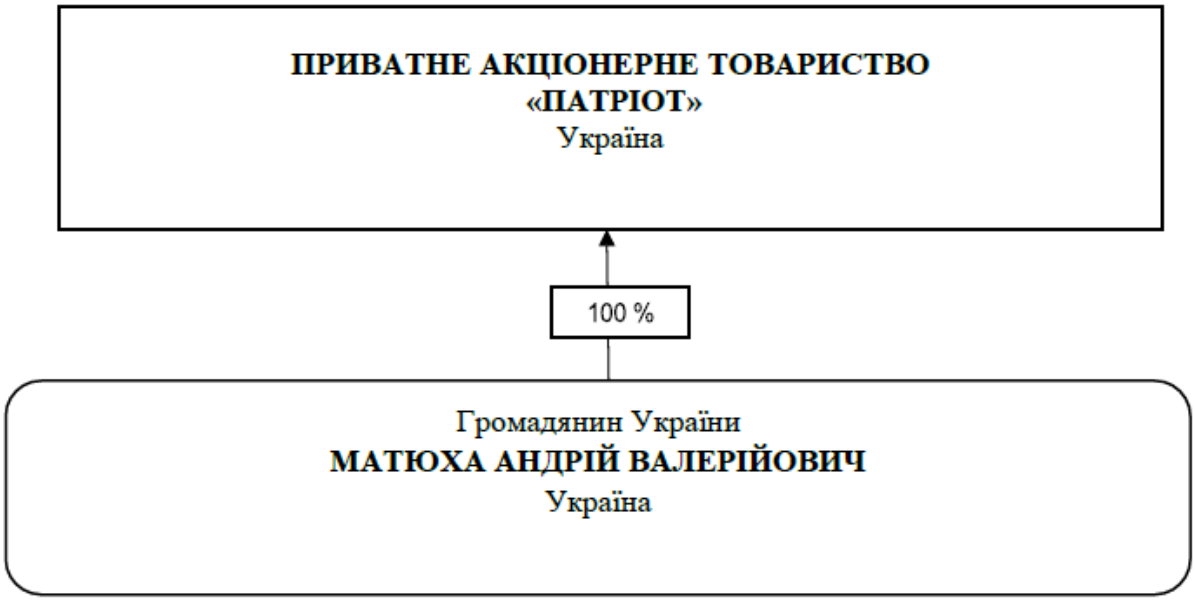


Рисунок 2.1 Структура власності ПрАТ «Патріот»

Продуктова пропозиція ПрАТ «Патріот» за категоріями та серіями. На офіційному сайті наведено перелік актуальних продуктів і базові параметри участі, що вказує на портфельний підхід до формування попиту, у асортименті

представлені різні лотереї з відмінними механіками, ціновими рівнями та вітрино» виграшів. Окремі сторінки лотерей містять дані про строк проведення та серійність, що є важливими характеристиками життєвого циклу продукту та його правового «документування» у вигляді умов проведення. Як приклад, на сайті представлено «Перша благодійна лотерея» зі строком проведення з 15.02.2024 по 31.12.2026, а також лотерея «ЛІДЕР» (проведення з 01.08.2023 по 31.12.2030) чи «БЛІЦ ЛОТО» (з 20.10.2025 по 31.12.2026). Для управління діяльністю така структурованість означає необхідність синхронізувати маркетингові комунікації, канали продажу, облік участі та виплатні процедури з параметрами кожного продукту (серія, строк, правила визначення виграшу) без змішування механік і умов.

Канали розповсюдження лотерей для оператора мають стратегічне значення, оскільки забезпечують доступність продукту та формують щоденний досвід взаємодії споживача з брендом. ПрАТ «Патріот» пропонує модель співпраці для бізнес-локацій, наголошуючи, що лотерейні білети можуть бути додатковою розвагою для відвідувачів та інструментом підвищення залученості клієнтів у місцях надання основних послуг. Такий підхід свідчить про використання агентської або партнерської мережі як важливого елементу дистрибуції та про потребу в стандартизації процесів продажу, навчанні партнерів і контролі дотримання правил (зокрема вікових обмежень, коректності обліку та передачі даних у систему оператора). Одночасно цифровий канал Loto.ua виконує роль інформаційної платформи, де користувач отримує доступ до опису продуктів, правил, каналів контактів та сервісних роз’яснень, що зменшує інформаційну асиметрію й підтримує довіру до оператора.

Рівень сервісу та взаємодія з клієнтами у лотерейній індустрії є частиною «організаційної інфраструктури довіри». На сторінці контактів Loto.ua зазначено наявність гарячої лінії та режим роботи, а також маркер «18+», що відображає орієнтацію на дорослу аудиторію і необхідність дотримання відповідних обмежень у комунікаціях і продажах. Наявний короткий довідковий розділ, зокрема, описано порядок звернення для отримання джекпоту через головний

офіс ПрАТ «Патріот» (узгодження часу візиту та перелік необхідних дій), що демонструє практику централізованого розгляду окремих виплатних кейсів та наявність процедур взаємодії зі споживачем при значних виграшах . Для підприємства це означає потребу в чітких внутрішніх регламентах - визначених строках комунікації, зрозумілих вимогах до ідентифікації/верифікації, прозорому документуванні прийнятих рішень і стандартах роботи зі зверненнями, оскільки саме в момент виплати формуються найсильніші (позитивні або негативні) репутаційні ефекти.

Процесно-технологічна модель діяльності лотерейного оператора базується на контрольованій інформаційній системі, яка забезпечує облік участі, фіксацію транзакцій і формування даних для виплат. У звітності ПрАТ «Патріот» окремо виділяється призовий фонд, що відображає наявність формалізованого контуру зобов’язань перед учасниками та підкреслює, що виплати не є випадковою операцією, а інтегровані у фінансово-облікову систему підприємства. У межах такої моделі критичними для стійкості бізнес-процесів є керування доступами й ролями, журналювання подій, контроль змін та безперервність роботи сервісів, оскільки будь-які збої або «сірі зони» в обліку участі та результатів прямо транслюються у ризики спорів, регуляторних претензій та втрати довіри.

Організаційно управління оператором державних лотерей, як правило, поєднує стратегічний рівень (корпоративне управління, комплаєнс, ризик-менеджмент) і функціональні контури (правовий супровід, фінанси й облік, ІТ-експлуатація та кібербезпека, продукт і маркетинг, клієнтський сервіс).

За даними звітності у 2024 році на підприємстві працює лише 3 особи, що в цілому добре узгоджується з моделлю «малого штатного ядра» у сервісно-технологічному бізнесі, де більшість операцій виконується через партнерів і підрядників, а в штаті залишається лише функція управління та контролю.

Причиною й логічним підґрунтям такої малої кількості працівників у лотерейного оператора основний «масовий» фронт роботи (контакт із клієнтом, продажі, приймання платежів у точках, частина виплат на місцях) може бути

винесений у мережу розповсюдження або мережу партнерів. Працівники цих точок юридично не є працівниками ПрАТ «Патріот», хоча для клієнта вони виглядають як умовний персонал лотерей.

Також у ПрАТ «Патріот» висока частка аутсорсингу та сервісних контрактів. У цифровій та інфраструктурній сфері діяльності (платіжний процесинг, хостинг та інфраструктура, кіберзахист, підтримка термінальної мережі, контакт-центр, маркетинг, друк і логістика паперових білетів, юридичний супровід окремих питань) типово працюють зовнішні провайдери. Тоді штат оператора може бути мінімальним і виконувати роль такого собі центру управлінн»: укладати договори, контролювати, приймати звіти, забезпечувати комплаєнс, погоджувати правила та процедури, вести бухгалтерський облік і контролювати виконання зобов’язань.

Перейдемо до аналізу фінансового стану підприємства, дослідивши звіти про фінансові результати за 2022-2024 роки (таблиця 2.1).

Проаналізуємо кожен показник таблиці 2.1. Отже, дохід від реалізації продукції ПрАТ «Патріот» у 2022 році становив 0 тис. грн., у 2023 році з’явився на рівні 4899 тис. грн., а у 2024 році зріс до 43179 тис. грн. Абсолютне відхилення за аналізований період дорівнює + 43179 тис. грн., що означає формування та масштабування виручки від реалізації у 2024 році порівняно з нульовою базою 2022 року. Причиною такої ситуації є війна, коли 2022 року підприємство не здійснювало діяльності як оператор державної лотереї, але й не припиняло діяльність зберігаючи операційну спроможність. У 2023 році діяльність було поступово відновлена.

Природньо, що у 2022 році собівартість дорівнювала 0, у 2023 році становила 447 тис. грн., у 2024 році зросла до 4036 тис. грн. Абсолютне відхилення становить +4036 тис. грн.. Динаміка узгоджується з появою і зростанням доходу. Зі збільшенням реалізації зростають і прямі витрати, пов’язані з формуванням продукту.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Патріот» за 2022-24 роки

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024/2022 (+/-)	Відносне відхилення, 2024/2022 (%)
Дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	0	4899	43179	43179	н/д
Собівартість (тис. грн.)	0	447	4036	4036	н/д
Валовий прибуток (тис. грн.)	0	4 452	39143	39143	н/д
Інші операційні доходи (тис. грн.)	23	20 283	188216	188193	818230,4
Фінансовий результат від операційної діяльності (тис. грн.)	-41959	-147672	154482	196 441	н/д
Чистий прибуток (тис. грн.)	-41959	-147825	130387	172 346	н/д
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	151	181	474	323	213,9
Амортизація (тис. грн.)	17	678	14	-3	-17,6
Інші операційні витрати (тис. грн.)	41780	171498	72299	30519	73,0
Сукупні витрати (тис. грн.)	41982	172397	72876	51894	73,5
Середня прибутковість акцій (грн. на акцію)	-34,97	-123,19	1086,56	1121,53	н/д

Примітки: н/д — показник не розраховується, якщо база дорівнює 0 або відбулася зміна знаку (перехід від збитку до прибутку).

У 2022 році валовий прибуток ПрАТ «Патріот» так само становив, у 2023 році — 4452 тис. грн., у 2024 році вже 39143 тис. грн. Абсолютне відхилення 2024 від 2022 дорівнює + 39143 тис. грн. Важливо, що співвідношення валового прибутку до доходу в 2023–2024 роках є високим і близьким за рівнем, тобто при зростанні масштабів реалізації структурне відношення доходу до собівартості істотно не погіршилася.

Показник інших операційних доходів ПрАТ «Патріот» зріс з 23 тис. грн. у 2022 році до 20283 тис. грн. у 2023 році та до 188216 тис. грн. у 2024 році. Абсолютне відхилення 2024 до 2022 становить +188193 тис. грн., а відносне — +818230,4%. Це означає, що у 2024 році саме інші операційні доходи стали домінуючим джерелом приросту результату.

Фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Патріот» у 2022 році був від'ємним і становив -41959 тис. грн., у 2023 році збиток поглибився до -147672 тис. грн., у 2024 році показник став додатним і досяг 154482 тис. грн. Абсолютне поліпшення 2024 до 2022 дорівнює +196441 тис. грн. Це демонструє різкий розворот операційної діяльності, що у 2024 рік забезпечив позитивний операційний результат.

У 2022 році обсяг чистого прибутку ПрАТ «Патріот» становив -41959 тис. грн., у 2023 році -147825 тис. грн., у 2024 році вже 130387 тис. грн. Абсолютне поліпшення за аналізований пероід дорівнює +172346 тис. грн. Динаміка підтверджує, що підприємство перейшло від збитковості до прибутковості у 2024 році, причому 2023 рік був піковим за масштабом чистого збитку.

Витрати на оплату праці у 2022 році становили 151 тис. грн., у 2023 році 181 тис. грн., у 2024 році 474 тис. грн. Абсолютне відхилення дорівнює +323 тис. грн., відносне +213,9%. Це означає зростання витрат на персонал більш ніж утричі порівняно з 2022 роком, що узгоджується з активізацією діяльності у 2023–2024 роках, але в абсолютному вимірі ця стаття не є визначальною у загальному обсязі витрат. Що також пояснюється малою кількістю працівників у ПрАТ «Патріот».

У 2022 році амортизація становила 17 тис. грн., у 2023 році — 678 тис. грн., у 2024 році — 14 тис. грн. Абсолютне відхилення за 2022-2024 роки дорівнює -3 тис. грн., відносне -17,6%. Показник має аномально високий рівень у 2023 році та різко знижується у 2024 році, що свідчить про нестабільність цієї статті та можливий разовий ефект у 2023, що може бути пов'язаний із необхідністю відновити операційну діяльність після простою у 2002 році.

У 2022 році інші операційні витрати становили 41780 тис. грн., у 2023 році 171498 тис. грн., у 2024 році вже 72299 тис. грн. Абсолютне відхилення склало +30519 тис. грн., відносне +73,0%. Водночас важливо, що у 2024 році порівняно з 2023 роком ці витрати значно скоротилися, і саме поєднання скорочення витрат ПрАТ «Патріот» із різким зростанням інших операційних доходів створило фінансову основу для переходу до прибутку.

Сукупні витрати у 2022 році становили 41982 тис. грн., у 2023 році 172397 тис. грн., у 2024 році 72876 тис. грн. Абсолютне відхилення склало +51894 тис. грн., відносне +73,5%. Тобто у 2024 році масштаб витрат був суттєво більшим, ніж у 2022 році, але значно нижчим, ніж у 2023 році; отже, 2023 рік був піковим за витратами, а 2024 рік — роком помітного зниження витратного навантаження при одночасному зростанні доходної частини. Причинами такої ситуаціє є відновлення операційної діяльності ПрАТ «Патріот».

Середня прибутковість акцій 2022 року становила -34,97 грн. на акцію, у 2023 році -123,19 грн. на акцію, у 2024 році 1086,56 грн. на акцію. Абсолютне відхилення склало +1121,53 грн. на акцію. Це відображає зміну результативності для акціонерів, а саме від збитку на одну акцію у 2022–2023 роках до значного прибутку на одну акцію у 2024 році, що корелює з переходом підприємства до прибутковості діяльності.

Наступним кроком проаналізуємо баланс ПрАТ «Патріот» за роки дослідження (Таблиця 2.2).

За даними таблиці 2.2 ми можемо зауважити, що обсяг активів ПрАТ «Патріот» зменшився з 280358 тис. грн. у 2022 році до 140149 тис. грн. у 2024 році, тобто впав майже вдвічі. Це означає істотне стискання балансу порівняно з

2022 роком. Для компанії з партнерською моделлю така динаміка часто відображає не згортання, а зміну структури розрахунків і зниження обсягів /зобов'язань, коли значні обороти проходять через контрагентів, а на балансі залишається менший обсяг активів.

Таблиця 2.2

Аналіз показників балансу ПрАТ «Патріот» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн	Абсолютне відхилення, %
Усього активів	280358	136058	140149	-140209	-50,0
Необоротні активи	719	28	11992	11273	1567,9
Основні засоби	719	28	38	-681	-94,7
Оборотні активи	279639	136030	128157	-151482	-54,2
Сукупна дебіторська заборгованість	185118	23337	13978	-171140	-92,4
Власний капітал	109881	-37944	92443	-17438	-15,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-18116	-165941	-35554	-17438	96,3
Довгострокові зобов'язання	2594	638	97	-2497	-96,3
Поточні зобов'язання	167883	173364	47609	-120274	-71,6
Валюта балансу	280358	136058	140149	-140209	-50,0

Показник необоротних активів зріс з 719 тис. грн. у 2022 році до 11992 тис. грн. у 2024 році (+11273 тис. грн. або +1567,9 %). Для такої діяльності зростання

необоротних активів не обов’язково означає інвестиції у матеріальну інфраструктуру; у 2024 році приріст може формуватися обліковими статтями (зокрема відстроченими податковими активами), які не дають фізичної потужності, але змінюють структуру балансу і сигналізують про очікувану здатність генерувати оподатковуваний прибуток у майбутньому.

Основні засоби зменшилися ПрАТ «Патріот» з 719 тис. грн. у 2022 році до 38 тис. грн. у 2024 році (-681 тис. грн., -94,7 %). Досліджуване підприємство не є капіталомістким, не тримає значної матеріальної бази, а критичні функції може забезпечувати через партнерів (точки продажу, агентів), підрядників та зовнішні сервіси. Для лотерейної компанії це типовий управлінський профіль.

Оборотні активи скоротилися з 279639 тис. грн. у 2022 році до 128157 тис. грн. у 2024 році або на -54,2 %. Це підтверджує загальне стискання балансу саме за рахунок оборотного капіталу, що для компаній із розрахунковими операціями часто означає або зміну механіки взаєморозрахунків, або зниження обсягів відстрочених платежів і залишків у розрахунках.

Сукупна дебіторська заборгованість ПрАТ «Патріот» зменшилася з 185118 тис. грн. у 2022 році до 13978 тис. грн. у 2024 році (-171140 тис. грн. або -92,4 %). Це одна з ключових змін структури активів. Для бізнесу, де довіра клієнта напряму пов’язана з надійністю виплат і передбачуваністю розрахунків, зниження дебіторської заборгованості зазвичай є позитивним сигналом керованості ризиків (менше кредитного ризику контрагентів, менше ймовірних касових розривів).

Власний капітал у 2022 році становив 109881 тис. грн., у 2023 році був від’ємним (-37944 тис. грн.), а у 2024 році відновився до 92443 тис. грн. У порівнянні за аналізований період він зменшився на -17438 тис. грн. (-15,9 %), але якісно важливіше інше. У 2024 році компанія повернулася з від’ємного до позитивного капіталу. Для довіри до оператора це суттєво, тому що позитивний власний капітал це базовий маркер фінансової стійкості та здатності витримувати операційні ризики, у тому числі репутаційно чутливі інциденти (затримки, спори, повернення).

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) ПрАТ «Патріот» у 2022 році становив -18116 тис. грн., у 2023 році погіршився до -165941 тис. грн., у 2024 році покращився до -35554 тис. грн. Порівняно з 2022 роком непокритий збиток збільшився на -17438 тис. грн.; у відносному вираженні це 96,3 % Тобто у 2024 році підприємство істотно «відіграло» провал 2023 року, але накопичений результат все ще не повернувся до рівня 2022 року. Для лотерейної діяльності це підсилює вимогу до прозорості фінансової моделі та дисципліни виплат.

Довгострокові зобов'язання ПрАТ «Патріот» скоротилися з 2594 тис. грн. у 2022 році до 97 тис. грн. у 2024 році (-2497 тис. грн., -96,3 %). Це означає, що довгострокове боргове навантаження майже зникло, і баланс став менш залежним від довгих зобов'язань.

Поточні зобов'язання ПрАТ «Патріот» також зменшилися з 167883 тис. грн. у 2022 році до 47609 тис. грн. у 2024 році (-120274 тис. грн., -71,6 %). Це один із найважливіших сигналів щодо платоспроможності. Значне скорочення поточних зобов'язань зазвичай означає або погашення чи закриття розрахунків, або структурну зміну моделі взаєморозрахунків із партнерами. Для підприємства, яке працює з масовим клієнтом і репутаційно чутливе до теми виплат, менший обсяг короткострокових зобов'язань потенційно підсилює сприйняття фінансової керованості, хоча точний висновок потребує розшифровки складу кредиторки.

Валюта балансу ПрАТ «Патріот» повторює підсумок активів: 280358 тис. грн. у 2022 році та 140149 тис. грн. у 2024 році (-140209 тис. грн., -50,0 %). У поєднанні з різким падінням дебіторської заборгованості і поточних зобов'язань це виглядає як певне очищення балансу від великих взаєморозрахунків і перехід до компактнішої структури, що типово для компаній, які вибудовують роботу через зовнішні канали та сервісних партнерів.

Наостанок проаналізуємо основні фінансові показники діяльності підприємства (таблиця 2.3).

Дані таблиці 2.3 показують різкий розворот фінансового стану ПрАТ «Патріот» у 2024 році після провального 2023 року, що для оператора лотерей є критично важливим з погляду довіри до виплат і стабільності сервісу. Ліквідність

у 2022 році була прийнятною (поточна і швидка 1,67), але у 2023 році впала нижче 1 (0,78 і 0,77), тобто оборотних ресурсів не вистачало для покриття поточних зобов'язань, що потенційно підвищує ризики затримок розрахунків у ланцюгу партнерів і процесингу. У 2024 році ліквідність суттєво зміцнилася (2,69 і 2,59), а абсолютна ліквідність зросла до 1,87, що означає дуже високий рівень грошового покриття короткострокових зобов'язань і загалом позитивно характеризує здатність оператора виконувати зобов'язання «тут і зараз».

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Патріот» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,67	0,78	2,69
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,67	0,77	2,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,44	0,52	1,87
Валова рентабельність продажів	н/д	90,88 %	90,65 %
Рентабельність продажів (нетто)	н/д	-3017,45 %	301,97 %
Рентабельність операційної діяльності	н/д	-3014,33 %	357,77 %
Рентабельність активів (ROA)	-14,97 %	-108,65 %	93,03 %
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-38,19 %	389,59 %	141,05 %

Валова рентабельність продажів у 2023–2024 роках стабільно висока (90,88% і 90,65%), що відповідає специфіці лотерейного бізнесу, де прямі витрати відносно виручки невеликі, а результат значною мірою визначається операційними доходами/витратами та політикою адміністрування продукту. Водночас нетто-рентабельність і рентабельність операційної діяльності мають екстремальні значення: у 2023 році вони різко від'ємні, а у 2024 році — дуже високі. Це радше свідчить не про стабільну маржинальність, а про сильний вплив інших операційних статей і нерівномірність результату між роками.

ROA у 2022–2023 роках від'ємний (-14,97% і -108,65%), а у 2024 році стає дуже високим (93,03%), що узгоджується з переходом до значного чистого

прибутку на фоні відносно компактного балансу. ROE у 2023 році є аномально високим (389,59%) через базовий ефект власного капіталу (він був від'ємним/нестійким), тому цей показник за 2023 рік методично спотворений і не відображає реальної дохідності для власників. Натомість ROE у 2024 році (141,05%) підтверджує сильну прибутковість після відновлення капіталу, але для оператора державних лотерей практично важливіше не разове пікове2 значення, а стабілізація прибутковості й ліквідності як основа довіри до бренду, виплат і процедур.

2.2 Дослідження стану довіри на підприємстві.

Для аналізу стану довіри на підприємстві ми застосуємо комбіновану методику «Trust Score для лотерейного оператора».

Методика базується на трьох джерелах даних: опитування споживачів (перцепційна довіра), контрольні докази процедур і комплаєнсу (інституційна/процедурна довіра), а також цифрові й сервісні метрики (поведінкова довіра). Результат — інтегральний індекс 0–100 та профіль за шістьма доменами, що дозволяє не лише виміряти довіру, а й керувати нею через конкретні інструменти.

У блоці опитування ми застосуємо 7-бальну шкалу Лайкерта й структурувати інструмент так, щоб кожен домен мав 4–6 тверджень, а також окремі контрольні питання на досвід (чи були виплати, чи був спір, чи користувалися онлайн-каналом тощо). Домен «Чесність і випадковість» вимірюється твердженнями про віру в некерованість результату, наявність незалежного контролю та сприйняття прозорості розіграшів; «Прозорість правил і шансів» - твердженнями про зрозумілість умов до купівлі, відсутність «дрібного шрифту», адекватність розкриття шансів або обмежень; «Надійність виплат» - очікуваннями і досвідом своєчасності, простоти верифікації, прогнозованості процедур; «Безпека платежів і даних»- відчуттям безпечності онлайн-оплат, довірою до захисту персональних даних, реакцією на підозрілі інциденти;

«Сервіс і спори» - оцінкою доступності каналів підтримки, справедливості та строків розгляду звернень, готовності компанії виправляти помилки; «Репутація та відповідальна гра»- загальним іміджем, готовністю рекомендувати, сприйняттям етичності реклами, наявністю обмежень 18+ і відповідальних практик. Для коректності варто додати два індикатори загальної довіри: «Я довіряю компанії як оператору» та «Я впевнена, що компанія виконає зобов'язання щодо виплат».

У блоці процедурної доказовості формується чек-лист документальних і публічно верифікованих ознак. Тут доречно використовувати такі показники як: наявність публічного опису правил та процедур тиражів, доступність архіву результатів, можливість перевірки ставки, оприлюднення умов, зрозумілі контактні канали, маркування 18+, логіка звернень щодо виграшів. Кожен елемент оцінюється від 0 до 2 (відсутній – частковий - наявний), а ваги ставляться вищі для елементів, що найбільше впливають на довіру (виплати, чесність розіграшу, прозорість умов, безпека).

У блоці поведінкових та сервісних метрик беруться вимірювані показники, які споживач відчуває через досвід. Мінімальний набір має складатися з таких елементів: середній час виплати (за типами виграшів), частка виплат у строк, частка відхилених чи повернутих транзакцій, частка звернень у підтримку на 1000 транзакцій, частка вирішених звернень у встановлений строк, частка ескалацій чи повторних звернень, індекс задоволеності підтримкою, частка скарг щодо «непрозорих умов», частка інцидентів інформаційної безпеки та час реакції на них.

Інтегральний індекс будемо рахувати як зважену суму трьох підіндексів: 60% - опитувальна довіра (бо це пряме вимірювання сприйняття), 25% - процедурна доказовість (бо вона пояснює, чому довірі є підстава), 15% - поведінкові метрики (бо вони підтверджують або спростовують заяви на практиці). Усередині опитування ваги доменів можна поставити так, щоб відобразити специфіку лотерей: чесність, випадковість і надійність виплат - найбільші, прозорість правил - наступна, далі безпека та сервіс, а репутація та

відповідальна гра як мультиплікатор довіри. Важливо, що така структура добре узгоджується з нашими результатами фінансового аналізу. Для оператора, де довіра критично пов'язана з виплатами, показники ліквідності та відновлення прибутковості в 2024 році можуть слугувати фоновим аргументом на користь платоспроможності, але довіра вимірюється саме через клієнтський досвід і прозорість процедур.

Для інтерпретації застосуємо просту шкалу: 0–49 — низька довіра, 50–69 — середня/нестійка, 70–84 — висока, 85–100 — дуже висока. Обов'язковий результат методики не лише «бал», а "розуміння того, які домени тягнуть індекс вниз (наприклад, прозорість шансів або виплати), і які управлінські заходи мають найбільший прогнозний ефект на довіру (публікація протоколів, покращення трекінгу виплат, скорочення строків розгляду скарг, посилення безпеки та комунікації).

Приклад використаної анкети наведено у додатку Д.

Отже відповідно описаної методики нами було проведено коротке дослідження довіри до ПрАТ «Патріот» (Loto.ua) методом тріангуляції: опитування користувачів, оцінка процедурної доказовості (публічно доступні ознаки) та аналіз базових поведінково-сервісних індикаторів. У вибірку опитування включено 68 респондентів, які протягом останніх 6 місяців купували лотерейні продукти щонайменше 1 раз. Серед них 28 користувалися онлайн-каналом, а 14 мали досвід звернення у підтримку (питання щодо правил, виплат або технічних ситуацій). Опитувальник містив 30 тверджень за 7-бальною шкалою Лайкерта (1–7) у шести доменах довіри; результати доменів нормовано у шкалу 0–100. Паралельно виконано чек-лист процедурної доказовості (0–2 бали за елемент) і зібрано умовні сервісні показники, що відображають транзакційну й процесуальну надійність. Інтегральний Trust Score розраховано з вагами: 60% опитування, 25% доказовість, 15% поведінкові метрики (Таблиця 2.4).

Отримані нами результати дозволили розрахувати інтегральний Trust Score ПрАТ «Патріот» - 61,4/100, тобто середній, нестійкий рівень довіри. Користувачі

загалом готові взаємодіяти з продуктом, але довіра залежить від якості розкриття умов і від того, як компанія поводиться у складних ситуаціях.

Таблиця 2.4

Результати оцінки стану довіри споживачів до ПрАТ «Патріот» за методикою «Trust Score для лотерейного оператора»

Домен довіри (0–100)	Опитування	Доказовість	Поведінкові метрики	Підсумковий бал домену
Чесність і випадковість розіграшів	66,2	72,0	64,0	66,9
Прозорість правил і шансів	55,1	60,0	57,0	56,7
Надійність виплат	63,8	66,0	76,0	66,1
Безпека платежів і даних	62,7	62,0	69,0	63,6
Сервіс і вирішення спорів	53,0	58,0	60,0	55,2
Репутація та відповідальна гра	59,4	64,0	58,0	60,3

У домені чесності й випадковості показник 66,9/100 означає, що базова віра в некерованість результатів присутня, але не є максимальною; зазвичай посилюється це тим, що частина респондентів не має релевантного досвіду (не перевіряє архіви розіграшів і не читає протоколи), тому спирається на загальне враження. Прозорість правил і шансів залишається найслабшим доменом (56,7/100). Респонденти частіше вказують на складність правил, неочевидність окремих обмежень і недостатню доступність пояснень до покупки. Для лотерей це структурна проблема довіри, бо прозорість є головним механізмом зниження інформаційної асиметрії між оператором і гравцем.

Надійність виплат (66,1/100) виглядає відносно сильною саме завдяки поведінковому блоку. Умовно прийнято, що більшість стандартних виплат відбувається у заявлені строки, і це підтримує транзакційну довіру навіть тоді, коли прозорість правил оцінюється середньо Доречно додати, що покращення ліквідності у 2024 році є фоновим аргументом платоспроможності, який підсилює сприйняття здатності компанії виконувати зобов'язання. Безпека платежів і даних (63,6/100) оцінюється як помірно позитивна, але без запасу довіри. Користувачі швидше довіряють самій оплаті, ніж розуміють політику захисту даних і сценарії реакції на інциденти. Сервіс і вирішення спорів (55,2/100) є другою проблемною зоною; у підгрупі тих, хто звертався в підтримку (14 осіб), оцінка домену на 8–10 пунктів нижча, ніж у тих, хто не звертався, що типовим чином підтверджує - довіра перевіряється в момент конфлікту і залежить від процесуальної справедливості (строки, зрозумілий маршрут скарги, статус розгляду). Репутація та відповідальна гра (60,3/100) поки виконує роль нейтрального фону, вона не руйнує довіру, але й не дає сильного авансу довіри у випадку неоднозначних ситуацій.

Узагальнюючи ми можемо сказати, що підприємство ПрАТ «Патріот» може опиратися на сильніші транзакційні компоненти (виплати, платоспроможність), але інтегральний рівень довіри стримується двома вузькими місцями — прозорістю умов і сервісом у спірних кейсах. Саме тому найбільший приріст Trust Score дасть не комунікація про чесність як така, а підвищення доказовості для клієнта до покупки, а також формалізація й публічність сервісних процедур (строки, статуси, маршрут скарги), які перетворюють довіру з емоційної категорії на перевірюваний досвід.

Висновки до ІІ розділу.

ПрАТ «Патріот» як оператор державних лотерей є не просто комерційним продавцем лотерейних продуктів, а суб'єктом, якому держава делегує право організовувати та проводити лотереї в межах регульованої моделі. Це означає, що

довіра споживачів у даній сфері має інституційну природу і формується не лише через маркетингові комунікації, а насамперед через виконання обов'язків оператора: технологічну фіксацію операцій у системі, підконтрольність регулятору, прозорість процедур тиражів, дисципліну виплат, поєднання публічності розіграшів із захистом даних учасників.

Опис діяльності підприємства підтверджує сервісно-технологічний характер бізнес-моделі. Портфель лотерейних продуктів ПрАТ «Патріот» з різними строками проведення, орієнтація на партнерську та агентську мережу розповсюдження та використання цифрового каналу Loto.ua як публічного обличчя оператора. За такої моделі ключовим ресурсом стає організаційна інфраструктура довіри, тобто стандартизація процесів продажу, контроль відповідності правилам, передбачуваність процедур звернень і виплат, а також наявність доказовості процесів для клієнта. Виявлена мала чисельність персоналу логічно узгоджується з підходом малого штатного ядра, коли масові операції виконуються через партнерів і підрядників, а в штаті зосереджені функції управління й контролю.

Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Патріот» 2022–2024 років вказує на нерівномірність відновлення діяльності після 2022 року і різкий розворот результатів у 2024 році. Зростання доходів, суттєві інші операційні доходи, перехід від збитковості до прибутковості, скорочення витратного навантаження порівняно з 2023 роком. Баланс демонструє стискання активів і зобов'язань, різке зменшення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань, а також відновлення позитивного власного капіталу у 2024 році після від'ємного значення у 2023 році. У прикладному вимірі для лотерейного оператора це підсилює базу транзакційної довіри, оскільки платоспроможність, ліквідність і здатність виконувати зобов'язання щодо виплат є найбільш відчутними для клієнта маркерами надійності.

Оцінка стану довіри до ПрАТ «Патріот» за методикою Trust Score дала інтегральний показник 61,4/100, що відповідає середньому, нестійкому рівню довіри. Споживачі загалом готові взаємодіяти з продуктом, однак довіра помітно

залежить від якості розкриття умов до покупки та від процесуальної справедливості у складних ситуаціях. Найуразливішими доменами є прозорість правил і шансів (56,7/100) та сервіс й вирішення спорів (55,2/100), тоді як більш сильними виступають чесність та випадковість і надійність виплат (66,9/100 і 66,1/100). Таким чином, головний висновок розділу полягає в тому, що підприємство має підстави опиратися на фінансово-операційне відновлення 2024 року як на ресурс довіри, але для стійкого зростання довіри необхідно переводити її в режим перевірюваного досвіду через підвищення доказовості правил до покупки та стандартизацію й публічність сервісних процедур (строки, статуси, маршрут звернення).

РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ СПОЖИВАЧІВ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ АНАЛІЗУ

3.1 Пріоритетні напрями підвищення довіри споживачів до ПрАТ «Патріот»

Відповідно до результатів вимірювання Trust Score (61,4/100), пріоритети підвищення довіри до ПрАТ «Патріот» доцільно визначати за принципом вузького місця. Спочатку посилювати ті домени, які дають найбільший приріст інтегрального індексу і водночас найбільш помітні для споживача у щоденному досвіді. У нашій моделі такими доменами є прозорість правил і шансів (56,7/100) та сервіс й вирішення спорів (55,2/100); другим ешелоном виступають безпека платежів і даних (63,6/100) і доказовість чесності та випадковості, а підтримувальною основою залишається надійність виплат (66,1/100), яку важливо не лише забезпечувати, а й робити видимою для клієнта.

Першим пріоритетом має бути підвищення прозорості правил і шансів через покращення якості розкриття інформації до покупки. Практично це означає перехід від формального набору правил до користувацької моделі пояснення: коротка версія умов на одній сторінці, окремий блок ключові обмеження і винятки, однозначний опис строків і порядку отримання виграшів, приклади типових ситуацій (що буде, якщо…), а також зрозумілий довідник шансів чи ймовірностей і механіки формування виграшу. Потрібно мінімізувати умовно кажучи «дрібний шрифт» як управлінський ризик в діяльності ПрАТ «Патріот». Навіть юридично коректна умова, подана в незручній формі, сприймається як приховування і напряму знижує довіру. Для лотерейного оператора це найшвидший шлях зменшення інформаційної асиметрії, яка і створює підозру у несправедливості.

Другим пріоритетом для ПрАТ «Патріот» є сервіс і вирішення спорів, оскільки саме конфліктний сценарій найчастіше перетворює нейтрального користувача на джерело репутаційного ризику. Потрібно стандартизувати й

оприлюднити клієнтський маршрут звернення, тобто канали, строки відповіді, статуси розгляду, критерії ескалації, а також рамку так би мовити «процесуальної справедливості», коли клієнт розуміє, що його почули, що рішення ґрунтується на правилах, і що він може отримати незалежний перегляд у разі незгоди. Навіть без зміни суті рішень, саме прозора процедура дає приріст довіри, бо знімає відчуття закритості і зменшує підозру у вибірковості.

Третім пріоритетом доцільно визначити «видимість і доказовість» надійності виплат. У дослідженні цей домен є відносно сильним, але саме він формує ядро транзакційної довіри. Тут ключове завдання саме зробити досвід виплати передбачуваним і контрольованим для клієнта. Публічно зафіксовані строки за типами виграшів, зрозумілий перелік документів для верифікації, статус-трекінг заявки на виплату, а також окремий протокол реагування у разі затримки чи помилки з чіткою компенсаційною логікою. Це зменшує ризики панічної інтерпретації навіть одиничних збоїв і стабілізує довіру, особливо в пікові періоди.

Четвертий пріоритет для ПрАТ «Патріот» це безпека платежів і персональних даних як фактор психологічної безпеки користувача, насамперед у цифровому каналі. Навіть за відсутності реальних інцидентів низька поінформованість клієнта створює відчуття ризику. Тому ефективним управлінським кроком є не лише технічний захист, а й комунікація безпеки. Тобто простий опис того, як обробляються платежі, які елементи захисту використовуються, як виглядає нормальна транзакція, як розпізнати шахрайство, куди звертатися у разі підозрілої операції і що робитиме оператор. У контексті довіри це перетворює безпеку з невидимого бекенду на зрозумілий стандарт сервісу.

П’ятим пріоритетом в роботі ПрАТ «Патріот» має бути підсилення домену чесності й випадковості через публічні механізми перевірки. Навіть якщо випадковість забезпечена технічно і нормативно, споживач оцінює те, що може побачити, а саме: доступність архіву результатів, інструменти перевірки ставки, стабільність і незмінність правил тиражу, пояснення логіки формування

результату, а у разі інцидентів - швидке публічне пояснення ключових фактів і коригувальні дії. Для лотерейного ринку це важливо, бо підозри у керованих результатах виникають не лише через факти, а через дефіцит зрозумілої інформації.

Окремо варто визначити репутацію як інтегруючий напрям. У нашій моделі репутація і відповідальна гра мають середній бал, тобто бренд не дає авансу довіри. Репутаційний ресурс формується через послідовність. Стабільні виплати, прозорі правила, коректні комунікації без маніпулятивних обіцянок, етичне просування і видимі практики відповідальної гри. У лотереях репутація працює як певна страховка. Коли виникає неоднозначна ситуація, користувачі охочіше приймають пояснення оператора, якщо попередній досвід був передбачуваним і справедливим.

Отже логіка пріоритизації для ПрАТ «Патріот» має виглядає так. Спочатку усунути ключові причини нестійкої довіри (прозорість умов і сервіс у спорах), паралельно зробити виплати максимально передбачуваними і видимими, потім посилити комуніковану безпеку й доказовість випадковості, і вже на цій основі масштабувати репутацію та відповідальну гру як довгостроковий капітал довіри.

Узагальнено схему алгоритму підвищення споживацької довіри до ПрАТ «Патріот» наведено нами на рисунку 3.1.

3.2 Комплекс заходів та управлінських рішень щодо підвищення довіри споживачів

Для реалізації запропонованого алгоритму варто розробити комплекс заходів і управлінських рішень для ПрАТ «Патріот» (Loto.ua) у з відповідними етапами - від вузьких місць (прозорість діяльності, сервіс та вирішення конфліктів) до зміцнення виплат, безпеки, доказовості випадковості та репутаційного закріплення. Заходи сформульовано так, щоб ними можна було управляти як відповідним проєктом тобто із визначеними межами відповідальності, прозорими регламентами і вимірюваними результатами.

У стартовій фазі управління довірою потрібно оформити рішення керівництва про запуск програми «Trust & Compliance», визначити власника процесу (наприклад, керівник операційний директор) і створити мінімальний контур управління. До цього контуру варто включити календар впроваджень новацій, перелік стандартів сервісу, перелік доказових артефактів (правила, протоколи, архіви, політики), а також систему регулярного вимірювання Trust Score на релевантних вибірках. Для підприємства з невеликою чисельністю персоналу це критично, без формалізації рольових зон і відповідальних осіб зміни будуть загубитися між підрядниками, партнерами й ІТ-виконавцями.

Перший пакет рішень має бути спрямований на прозорість стадії «до покупки», тому що саме цей домен за результатами дослідження є найслабшим і формує підозру у маніпуляціях через інформаційну асиметрію. З точки зору управління доцільно запровадити певний стандарт, назвемо його «Паспорт продукту», який для кожної лотереї або використовуваної механіки міститиме коротку версію правил на одній сторінці, блок ключових обмежень, порядок визначення результату, строки і спосіб виплат, а також приклади типових ситуацій.

Рішенням керівництва ПрАТ «Патріот» має бути заборона запуску або оновлення продукту без публікації паспорта і синхронізації його з повним регламентом. Паралельно потрібно впровадити умовний «журнал змін правил», в якому кожна зміна має дату, коротке пояснення, посилання на нову редакцію, і це публічно доступно. Такі рішення знижують ризик репутаційного провалу через відчуття «правила змінюються під оператора» і формують у клієнта відчуття керованості та прогнозованості. На сайті доцільно стандартизувати подачу шансів та ймовірностей і механіки виграшів у формі зрозумілих пояснень, а не лише юридичних формулювань, щоб підсилити когнітивну прозорість для непідготовленого користувача.

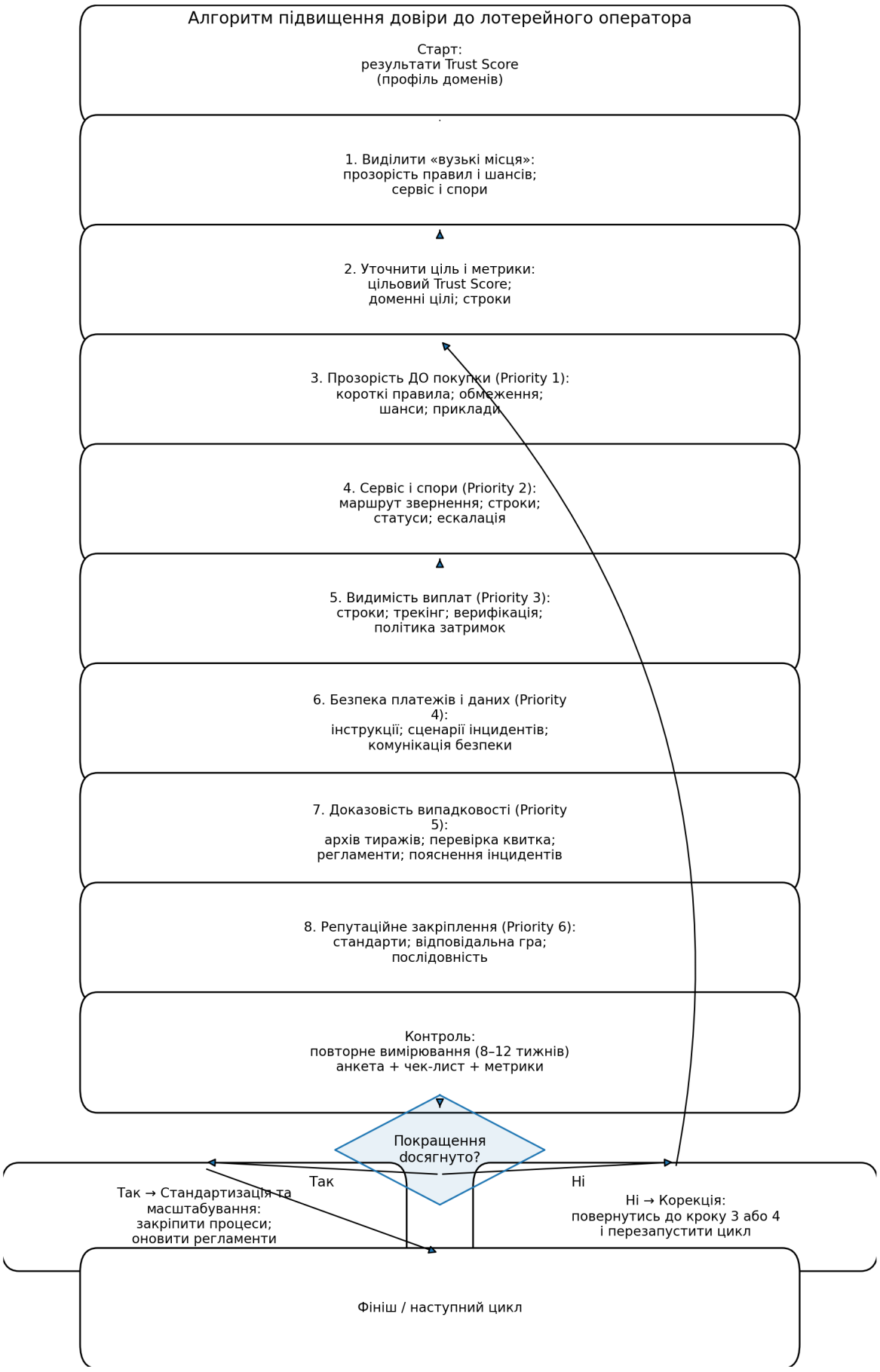


Рисунок 3.1 Алгоритм підвищення споживацької довіри

Другий пакет рішень ПрАТ «Патріот» має закривати сервіс і вирішення спорів як другу проблемну зону довіри. Потрібно затвердити регламент клієнтської підтримки із ключовими параметрами: строки першої відповіді, строки вирішення типових звернень, умови ескалації, а також стандарти тональності та пояснення рішень.

Впроваджується статусна модель звернення з можливістю відстеження. Кожне звернення має номер, статус, дедлайн наступної дії і канал комунікації. Рішення про створення незалежного перегляду спорів (хоча б у форматі аутсорсингової комісії з комплаєнсу, відокремленої від первинної підтримки) підсилює сприйняття неупередженості, що критично для індустрії лотерей. Для кейсів, де рішення негативне для клієнта, стандартом має бути обов’язкова письмова аргументація з посиланням на пункт правил і описом подальших кроків. Це переводить спір з емоційного поля у доказове і зменшує частку повторних звернень та ескалацій.

Третій пакет рішень ПрАТ «Патріот» стосується надійності виплат, яка в моделі є відносно сильним доменом, але саме вона найбільше впливає на загальну довіру і повинна бути максимально видимою. Доцільно затвердити певний стандарт виплат із поділом за категоріями виграшів. Різні строки, перелік документів, вимоги до верифікації, підстави для додаткової перевірки і порядок інформування клієнта. Обов’язковим управлінським рішенням є введення статус-трекінгу заявок на виплату з публічними статусами, щоб клієнт бачив процес. Для випадків затримок або помилок слід мати протокол інцидент-менеджменту з чітким сценарієм, що має включати повідомлення клієнта, внутрішня перевірка, строк усунення, компенсаційна логіка в межах можливого. Для лотерейного оператора це одночасно про виконання зобов’язань і про репутацію, бо навіть одиничні затримки без комунікації створюють хвилю недовіри.

Четвертий пакет рішень ПрАТ «Патріот» має підсилити безпеку платежів і персональних даних як складову психологічної безпеки користувача, насамперед в онлайн-каналі. Управлінські варто затвердити політику інформування користувача про безпеку. Зрозумілий розділ «Безпечні платежі та захист даних»,

короткі інструкції “»що робити, якщо…”», правила офіційної комунікації (щоб зменшити ризик фішингу), і механізм швидкого повідомлення про підозрілі активності –це не повний перелік можливих новацій. Внутрішньо доцільно затвердити регламент доступу, двофакторної автентифікації для адміністративних ролей, журналювання подій і контроль змін у критичних системах, а також періодичні перевірки підрядників, які мають доступ до платіжного або клієнтського контуру. Навіть якщо ці засоби контролю не деталізуються публічно, їх наявність дозволяє швидко довести належну поведінку в разі інциденту, що прямо впливає на довіру.

П’ятий пакет рішень ПрАТ «Патріот» пов’язаний із доказовістю чесності й випадковості розіграшів. Тут важливо поєднати внутрішню чесність з видимістю чесності для клієнта. Рекомендуємо впровадити стандарт публікації. Даний стандарт має включати архів тиражів та результатів, інструмент перевірки квитка або ставки, публічне пояснення механіки розіграшу простою мовою, а також протокол комунікації у разі аномалій чи технічних ситуацій.

На рівні управління потрібно визначити, які докази оператор готовий надавати регулятору і які фрагменти може публікувати без шкоди безпеці; ключовим є мати готовий набір артефактів, щоб підозра у маніпуляції не існувала сама по собі в інформаційному вакуумі. Додатково доцільно планово залучати незалежний аудит ІТ-контролів або процедур (за можливості) і використовувати результати аудиту як репутаційний актив.

Шостий пакет рішень ПрАТ «Патріот» включає репутаційне закріплення і безперечно відповідальну гру як довгостроковий капітал довіри. Репутацію в лотереях не створюють заяви, її створює повторюваний досвід і послідовність. Тому управлінське рішення має полягати у переході до «фактологічної комунікації». Це може бути забезпечено через такі заходи, як: публікація стандартів прозорості, сервісних термінів, зрозумілої політики виплат, принципів відповідальної гри, коректного маркетингу без маніпулятивних обіцянок. Для відповідальної гри важливо мати видимі бар’єри і підказки: маркування 18+, попередження про ризики, можливості самообмеження та самолімітування у

цифровому каналі (якщо реалізовано), а також етичні правила реклами. Це розширює довіру з транзакційної в репутаційну. Клієнт починає сприймати оператора як передбачуваного і відповідального.

Щоб цей комплекс працював як система, потрібен завершальний управлінський контур контролю. Такий контур має включати повторне коротке вимірювання Trust Score раз на 8–12 тижнів на невеликій вибірці, паралельний чек-лист доказовості та моніторинг сервісних метрик. Рішеннями керівництва ПрАТ «Патріот» тут мають бути порогові значення і тригери реагування. Якщо падає домен прозорості або сервісу, запускається корекція контенту правил і регламентів підтримки; якщо погіршуються виплати тоді пріоритетно переглядаються процеси верифікації та взаємодія з партнерами; якщо зростають інциденти безпеки то вводяться додаткові контролі і посилюється комунікація. У підсумку довіра перестає бути абстрактною категорією і стає керованою змінною через стандарти, процедури, докази та повторюваний клієнтський досвід.

3.3 Аналіз існуючої системи охорони праці на ПрАТ «Патріот» та пропозиції щодо її покращення

Права громадян, у тому числі працівників, задекларовані в нормативно-правових актах, можуть бути реалізовані лише за наявності чітко визначених і дієвих гарантій на нормативному рівні. Закон України «Про охорону праці» встановлює систему таких гарантій, які охоплюють як етап працевлаштування, так і період виконання працівником трудових функцій, і саме ці положення слугують базою для організації роботи з охорони праці у ПрАТ «Патріот».

Умови трудового договору на підприємстві мають узгоджуватися з вимогами законодавства у сфері охорони праці. Під час укладення договору роботодавець зобов’язаний під підпис надати працівникові інформацію про умови праці, наявні небезпечні чи шкідливі фактори, потенційні ризики для здоров’я, а також про передбачені пільги та компенсації. Окремо законодавство

забороняє укладати трудові договори з особами, яким за медичними висновками протипоказано виконання певних робіт.

Працівники ПрАТ «Патріот» охоплюються обов’язковим державним соціальним страхуванням від нещасних випадків і професійних захворювань, наслідком яких може бути втрата працездатності. Також працівник має право припинити трудові відносини, якщо роботодавець не дотримується вимог охорони праці або порушує умови колективного договору; у такій ситуації працівникові гарантується вихідна допомога, розмір якої відповідно до колективного договору не може бути меншим за три місячні заробітки.

У випадках, коли за медичним висновком працівнику необхідна легша робота, роботодавець повинен тимчасово перевести його на відповідну посаду, скоротити тривалість робочого дня або організувати навчання для опанування нової професії на строк, визначений медичними рекомендаціями. Якщо виробничий процес зупиняється через рішення органів державного нагляду чи служби охорони праці, за працівником зберігаються робоче місце та середній заробіток.

Для працівників, зайнятих у важких або шкідливих умовах, передбачено додаткові гарантії та компенсації. Йдеться, зокрема, про безоплатне лікувально-профілактичне харчування, молочні продукти або рівноцінні замінники, оплачувані перерви для відновлення працездатності, скорочену тривалість робочого часу, додаткові оплачувані відпустки, пільгові умови пенсійного забезпечення та інші гарантії, визначені чинними нормами. Водночас роботодавець має можливість, за погодженням у колективному або трудовому договорі, запроваджувати й додаткові пільги, які не передбачені законодавством.

Упродовж дії трудового договору роботодавець повинен завчасно, у письмовій формі, повідомляти працівників про зміни у виробничих умовах та про коригування розміру пільг не пізніше ніж за два місяці до їх запровадження. Засоби індивідуального захисту надаються працівникам за рахунок підприємства; якщо вони передчасно зношуються не з вини працівника, роботодавець забезпечує їх заміну. Якщо працівник придбав спецодяг або миючі

чи знезаражувальні засоби власним коштом, підприємство відшкодовує витрати згідно з умовами колективного договору. Окрім того, за потреби роботодавець може видавати додаткові засоби захисту, якщо цього вимагають фактичні умови праці.

На ПрАТ «Патріот» через малі розміри не діє служба охорони праці, а всі відповідні обов'язки покладені на керівника підприємства. В своїй діяльності керівник керується законодавством і внутрішнім положенням про охорону праці, що розроблене та впроваджене на підприємстві. Результативність його роботи підтверджується відсутністю нещасних випадків протягом останніх років, що свідчить про належний рівень організації системи охорони праці.

Подальший аналіз умов праці на підприємстві передбачає оцінювання основних параметрів виробничого середовища, зокрема метеорологічних показників (температури, відносної вологості, швидкості руху повітря), а також рівнів освітленості та шуму. Відповідні результати подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати дослідження метеорологічних умов праці

ПрАТ «Патріот»

№	Назва фактору, одиниця вимірювання	Рівень фактору	
		реальний	нормативний
1.	Метеорологічні умови у приміщенні:		
	а) температура, С	24-26	24-28
	б) відносна вологість, %	40-60	75
	в) швидкість руху повітря, м/с	<0,01	<0,1
2.	Освітленість в приміщенні:		
	а) природна (бічна, одно - чи двостороння), %	< 10	< 10
	б) штучна (загальна, комбінована), вид світильників і лампи, рівень освітленості	< 550	< 1000
3.	Шум (Гц, дБ)	70-80	120-130

4.	Інші шкідливі фактори виробництва (випромінювання, загазованість та запиленість повітря, вібрація)	-	-

Отже, за результатами проведеного дослідження можна констатувати, що на ПрАТ «Патріот» умови праці відповідають вимогам законодавства України у сфері охорони праці та наразі не потребують суттєвого удосконалення.

Висновки до ІІІ розділу.

Отже, за результатами вимірювання Trust Score встановлено, що рівень довіри до ПрАТ «Патріот» є середнім (61,4/100) і потребує цілеспрямованого посилення за принципом «вузького місця», тобто через першочергове вдосконалення тих доменів, які формують найбільші втрати довіри у щоденному досвіді споживача.

Найкритичнішими напрямами визначено прозорість правил і шансів (56,7/100) та сервіс і вирішення спорів (55,2/100), адже саме вони породжують інформаційну асиметрію, відчуття закритості процедур та підозри у вибірковості рішень. Обґрунтовано, що швидкий і відчутний приріст довіри може бути досягнутий шляхом переходу від формального викладення правил до користувацької моделі розкриття інформації до покупки, мінімізації умовно кажучи дрібного шрифту, надання прикладів типових ситуацій та зрозумілих пояснень щодо механіки формування виграшу і шансів.

Показано, що в конфліктних сценаріях довіра визначається насамперед процесуальною справедливістю, тому стандартизація та публічність маршруту звернень, строків відповіді, статусів розгляду та можливостей ескалації здатні знизити репутаційні ризики навіть за незмінності змісту окремих рішень. Доведено, що надійність виплат, попри відносно сильні значення (66,1/100), має бути підсилена через «видимість і доказовість», оскільки саме передбачуваність і контрольованість виплат формують ядро транзакційної довіри; тому ключовими

є публічні строки, зрозуміла верифікація, статус-трекінг і протоколи реагування на збої.

Визначено, що безпека платежів і персональних даних має сприйматися як стандарт сервісу, а не лише технічний бекенд, тому важливо поєднувати захисні заходи з комунікацією безпеки у простих і прикладних інструкціях для користувача. Додатково обґрунтовано потребу підсилення доказовості чесності й випадковості розіграшів через публічні механізми перевірки, архіви результатів, стабільність процедур і швидке пояснення інцидентів, оскільки підозри у «керованих результатах» часто виникають через дефіцит доступної інформації.

Уточнено, що репутація та відповідальна гра виконують інтегруючу функцію і мають формувати довгостроковий капітал довіри через послідовність у виплатах, прозорості, сервісі та етичних комунікаціях, створюючи страховку довіри у неоднозначних ситуаціях. Загалом сформовано логіку впровадження - спочатку усунути ключові причини нестійкої довіри (прозорість і сервіс), паралельно зробити виплати максимально передбачуваними та видимими, далі посилити прокомуніковану безпеку й доказовість випадковості, після чого масштабувати репутаційні практики як стабілізатор довіри, підтримуючи зміни управлінським контуром контролю з регулярними повторними вимірюваннями Trust Score та моніторингом сервісних показників.

Окремо встановлено, що система охорони праці на ПрАТ «Патріот» організована з урахуванням малих розмірів підприємства, а результати оцінювання метеорологічних умов, освітленості та шуму засвідчують відповідність параметрів виробничого середовища чинним нормативам, що дозволяє зробити висновок про належний стан умов праці та відсутність потреби у суттєвому їх удосконаленні за результатами проведеного дослідження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах проведеного дослідження нами обґрунтовано, що довіра споживачів у лотерейній індустрії є ключовим нематеріальним активом, який забезпечує життєздатність попиту в умовах ризику та інформаційної асиметрії. На відміну від більшості товарних ринків, де споживач може оцінити якість продукту до покупки або відносно легко перевірити її після придбання, у лотереях базова «обіцянка» продукту пов’язана з імовірнісним результатом і процедурною справедливістю.

Саме тому довіра формується не лише через загальне ставлення до бренду, а через повторюваний клієнтський досвід, у якому споживач постійно перевіряє для себе п’ять фундаментальних припущень: правила є зрозумілими й незмінними, шанси не приховуються, процедура розіграшу є чесною та доказовою, виплати відбуваються надійно й передбачувано, а платіжна та інформаційна взаємодія є безпечною. Встановлено, що втрата довіри в цій сфері часто не потребує сильного фактичного порушення; достатнім може бути дефіцит пояснень, непрозорість процедур, складність користувацького маршруту або відсутність видимих доказів належної поведінки оператора, що швидко перетворюється на репутаційний ризик.

Ми дослідили фінансово-економічний стан ПрАТ «Патріот», а саме його суттєву зміну у 2022–2024 роках. У 2022 році підприємство фактично не мало доходу від реалізації (0 тис. грн.) і завершило рік збитком -41959 тис. грн., що свідчить про відсутність операційного масштабу за наявності витрат. У 2023 році з’явився дохід від реалізації 4899 тис. грн., однак збитковість поглибилась. Так, операційний результат -147672 тис. грн., чистий фінансовий результат -147825 тис. грн., що вказує на невідповідність витрат доходам у період розгортання діяльності. У 2024 році відбувся різкий перелом. Дохід від реалізації зріс до

43179 тис. грн., підприємство отримало операційний прибуток 154482 тис. грн. та чистий прибуток 130387 тис. грн., тобто перейшло у прибуткову фазу.

Водночас важливо, що результат 2024 року значною мірою підтриманий іншими операційними доходами, які зросли до 188216 тис. грн., тому надвисокі показники рентабельності у 2024 році слід трактувати як наслідок структури доходів, а не лише класичної маржинальності продажів. Платоспроможність також була нестабільною: у 2023 році коефіцієнти ліквідності знизилися (поточна 0,78; швидка 0,77), а у 2024 році суттєво покращилися (поточна 2,69; швидка 2,59; абсолютна 1,87), що свідчить про відновлення запасу ліквідності.

Загалом 2024 рік характеризується різким покращенням прибутковості та ліквідності ПрАТ «Патріот», але для довгострокової стійкості критичною є повторюваність джерел доходів і контроль їх якості, з огляду на високу частку інших операційних доходів у формуванні

Практична частина дослідження підтвердила доцільність розглядати довіру як керовану змінну, яку можливо вимірювати, декомпонувати на домени та підвищувати управлінськими рішеннями. Застосований підхід до оцінювання довіри через інтегральний показник Trust Score продемонстрував, що для ПрАТ «Патріот» рівень довіри становить 61,4/100, тобто має середній характер і є нестійким: загальна готовність споживачів користуватися продуктом наявна, однак вона значною мірою залежить від якості пояснення умов до покупки та від того, як оператор діє в конфліктних або неоднозначних ситуаціях.

Декомпозиція довіри показала, що найбільші провали припадають на прозорість правил і шансів (56,7/100) та сервіс і вирішення спорів (55,2/100), а це означає, що саме до покупки і під час розгляду звернень формується основний обсяг підозр, розчарувань і негативних інтерпретацій. Водночас відносно сильніші домени, зокрема надійність виплат (66,1/100) і чесність/випадковість виконують радше підтримувальну роль. Вони здатні стабілізувати довіру, але не

забезпечують її приросту, якщо слабкі ланки клієнтського досвіду залишаються невирішеними.

У результаті сформовано логіку пріоритизації за принципом «вузького місця», згідно з якою найефективніша траєкторія підвищення довіри полягає не в рівномірному посиленні всіх напрямів, а в концентрації на доменах, що одночасно мають найнижчі бали та найбільш помітні споживачеві в щоденній взаємодії. Показано, що першим управлінським фокусом має бути прозорість до покупки, оскільки саме вона зменшує інформаційну асиметрію, яка й запускає підозру у несправедливості.

Перехід від формальної подачі правил до користувацької моделі пояснення, з чітким відокремленням ключових обмежень, прикладами типових ситуацій і зрозумілою логікою шансів, розглянуто як найшвидший шлях приросту довіри без зміни ядра продукту.

Другим критичним фокусом визначено сервіс і вирішення спорів, бо конфліктний сценарій є найбільш репутаційно небезпечним. Саме тут нейтральний користувач найшвидше перетворюється на носія негативної інформації. Доведено, що навіть за незмінності суті окремих рішень, прозорість процедури, чіткі строки, статуси розгляду та відчуття процесуальної справедливості здатні суттєво підвищити довіру, оскільки знімають відчуття вибірковості й закритості.

Подальші напрями підвищення довіри обґрунтовано як такі, що мають забезпечувати стабілізацію і підкріплення результату. Зокрема, надійність виплат, хоча й оцінена відносно високо, потребує посилення через видимість і доказовість для клієнта, адже виплата є центральним «моментом істини» транзакційної довіри.

Навіть поодинокі затримки або складні процедури верифікації можуть перекреслити позитивне сприйняття інших елементів. Безпека платежів і персональних даних визначена як фактор психологічної безпеки користувача,

який у цифровому каналі має бути не лише технічно забезпечений, а й зрозуміло прокомунікований; у роботі встановлено, що саме дефіцит пояснень «як це захищено» часто породжує відчуття ризику незалежно від реальної статистики інцидентів.

Домен чесності й випадковості потребує посилення передусім через публічні механізми перевірки і доступність доказів, оскільки споживач оцінює те, що може побачити, а саме: архіви результатів, інструменти перевірки, стабільність правил і готовність оператора швидко пояснювати аномалії, не залишаючи інформаційного вакууму.

Важливим узагальнюючим результатом дослідження є висновок, що репутація в індустрії лотерей виконує інтегруючу та страхову функцію щодо довіри, але не замінює її доменні компоненти. Якщо бренд не має «авансу довіри», репутаційний ресурс формується виключно послідовністю повторюваного досвіду: прозорі правила, коректні комунікації без маніпулятивних обіцянок, справедливий сервіс, стабільні виплати, відчутна безпека та видимі практики відповідальної гри. За таких умов репутація починає працювати як стабілізатор. У неоднозначних ситуаціях користувачі частіше приймають пояснення оператора і менш схильні інтерпретувати події як умисні порушення, якщо їхній попередній досвід був передбачуваним і справедливим.

Отже, репутація розглянута як похідний довгостроковий капітал, який нарощується через системне управління доменами довіри, а не через комунікаційні заяви.

У підсумку нами доведено, що для ПрАТ «Патріот» управління довірою доцільно оформлювати як керований процес із чітким контуром відповідальності, стандартизованими процедурами та регулярним вимірюванням результату. Запропонована логіка змін переводить довіру з категорії загальних уявлень у площину операційного управління: спочатку усуваються ключові причини нестійкої довіри (прозорість і сервіс у спорах), паралельно

підсилюється видимість виплат, далі зміцнюються комунікована безпека та доказовість випадковості, після чого закріплюється репутаційний ефект і практики відповідальної гри.

Такий підхід створює підстави очікувати зростання інтегрального Trust Score через усунення інформаційної асиметрії, зменшення конфліктності взаємодії, підвищення передбачуваності моментів істини та накопичення позитивного репутаційного досвіду, що в сукупності робить довіру споживачів не випадковою, а відтворюваною характеристикою діяльності оператора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державні лотереї в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5204-17

2. Закон України «Про електронну комерцію». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19/

3. Закон України «Про захист прав споживачів» URL: https://zakon.rada.gov.ua/show/1023-12

4. Закон України «Про охорону праці» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання ліцензування господарської діяльності з випуску та проведення лотерей» URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-litsenzuvannia-hospodarskoi-diialnosti-z-vypusku-ta-provedennia-loterei-1508-191108

6. Алімпієв Є. Інституційна довіра як чинник ефективності фінансово-монетарної трансмісії в післякризовій економіці. *Галицький економічний вісник.* 2012. №4(37). с.96-103

7. Анпілова Д.В. Психологічне значення довіри для самоактуалізації особистості в період ранньої дорослості. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* URL: https://ae.fl.kpi.ua/index.php/2227-6246/article/download/157514/156802/0

8. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2022. № 1 (65). С. 149–163

9. Бонецький О. О. Економічна довіра як чинник результативної діяльності підприємства : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Львів. 2015

10. Братусь Я.С. Сидоров М.В. Довіра та репутація організацій: співвідношення понять, підходи до аналізу. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2024. Випуск 2(62). С. 6-15

11. Волянюк Н. Ю., Ложкін Г. В. та ін. Соціальна психологія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 254 с.

12. Гриценко А. А. Внутрішня структура довіри. *Економічна теорія.* 2010. № 3. С. 20–26

13. Гурицька М.С., Шмига Ю.І. Лояльність до бренду: роль, показники та важливість довіри споживача. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/29605/1/2023_Yevseitseva_88.pdf

14. Гуськова Е.О. Методи вимірювання та індикатори довіри. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2017. №1. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ttpdu_2017_1_12.pdf

15. Довіра до суду в Україні: як переламати негативну тенденцію. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/%D0%94%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%A0%D0%90-%D0%94%D0%9E-%D0%A1%D0%A3%D0%94%D0%A3-%D0%92-%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%90%D0%87%D0%9D%D0%86-1.pdf

16. Доброносова Ю. Д. Самоактуалізація. Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Самоактуалізація

17. Звіт про стан виконання національної стратегії доходів до 2030 року URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202024%20%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20(1).pdf

18. Ковтун О.А. Обґрунтування механізму впливу на рівень довіри домогосподарств до інституцій фінансового ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 10(1). С. 133–138.

19. Кожем’якіна О. Культура довіри як репрезентаціясоціальної пам’яті. URL: http://doksa.onu.edu.ua/article/view/143560/141264

20. Коновальчук В.І. Довіра як чинник розвитку творчого потенціалу особистості у просторі освіти. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences.* 2015. № 67 URL: https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Trust-as-a-factor-of-personalitys-creative-potential-development-in-education-space-V.I.-Konovalchuk.pdf

21. Крижанівська Ю.В., Свідерська О.І. Теоретико-методологічний аналіз психологічного підходу до феномену довіри. *Вісник Національного університету оборони України.* 2020. №58. URL: http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/224447/224656

22. Кряж І.В., Левенець Н. В. Довіра й емоційний інтелект як предиктори суб’єктивного благополуччя у студентів. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Психологія».* 2018. Вип. 64. С. 26–31.

23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

24. Кузьмук О.М. Теоретична інтерпретація концепту «довіра» в соціології. *Грані.* 2015. № 5. URL: https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/201/187

25. Лисенко Д. П. Довіра як соціально-психологічний феномен. *Теорія і практика сучасної психології.* 2018. №3 С. 123-126. URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2018/26.pdf

26. Мандибура В.О. Відновлення довіри суб’єктів кінцевого споживання як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* URL: https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6f36fa1d-f1bd-4e59-bf90-741c6373faf8/content#page=55

27. Менеджмент: Підручник. Житомир: Вид-во «Рута». 2021. 856 с.

28. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Києво-Могилянська академія. 2021. 459 с.

29. Перепелиця Н.О. Довіра як чинник політичного розвитку: погляд Френсіса Фукуями. *Науковий журнал «Політікус».* 2019. № 2. URL: http://www.dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/7256/1/Perepelytsia.pdf

30. Прийняття управлінських рішень. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2020. 276 с.

31. Полущенко В.А. Аналіз методів і моделей оцінки відношення довіри між економічними суб'єктами. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. №19. С. 92-96

32. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. Київ. 2024. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf

33. Рівень довіри до соціальних інституцій в Україні. Київ. 2023. URL: https://kiis.com.ua/?cat=reports&id=1569&lang=ukr&page=1

34. Романова Л.В. Формування довіри як основного фактора успіху маркетингової діяльності. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c2a207a-0d19-4477-8054-c08ac63b8dd4/content

35. Семеног А.Ю., Бричко М.М., Семеног В.В. Довіра на ринку сучасних фінансових послуг в Україні та світі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки.* 2018. №32. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9e0c7bb-af8d-4ea9-b772-e7c91e7fd1f2/content

36. Середа Ю.В. Соціальний капітал в Україні Та інших країнах Європи: легітимність агрегованого конструкту. *Український соціум.* 2013. № 4(47). С. 81-97

37. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес. 2023. 352 с.

38. Соколовський І.В. Соціологічний вимір корпоративної репутації. Київ. 2021. URL:

https://isnasu.org.ua/assets/files/specrada/SokolovskyCand/avtoreferat_sokolovskij_final_31.03.2021-1.pdf

39. Соціальна регуляція поведінки в умовах суспільної необхідності. К.: Інститут соціології НАН України. 2013. 320 с.

40. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000». 2020. 356 с

41. Чайка Г. В. Довіра як ключовий компонент психологічного здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Загальна психологія. Історія психології.* 2022. Том 33 (72) No1. С. 31-36. DOI https://doi.org/10.32838/2709-3093/2022.1/05

42. Швед В.В. Довіра – психологічна категорія чи економічна цінність? *Проблеми економіки.* 2018. №1. С. 274-279 URL: https://oaji.net/articles/2017/728-1527056606.pdf

43. Швед В.В., Ковтун А.В. Корпоративна репутація як інструмент управління довірою стейкхолдерів. *Подільський науковий вісник.* 2025. №3.

44. Alan S Adams. Building trust and the psychology of relationships. URL: https://www.thepmfajournal.com/features/features/post/building-trust-and-the-psychology-of-relationships

45. D. Gambetta. Can We Trust? URL: https://pja.edu.pl/media/bibl/%5bGambetta%5d_%5bCan%20We%5d_%5bTrust%5d_%5b1988%5d.pdf

46. Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, Colin Camerer Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. The Academy of Management Review. 1998. Vol. 23, No. 3. URL: https://www.jstor.org/stable/259285