

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**ЗБІРНИК ПРАЦЬ
I Міжнародної науково-практичної конференції
«Підготовка конкурентоспроможних фахівців:
виклики та перспективи сучасності»**

25 лютого 2026 р.

Київ – 2026

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового
інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 2 від 9 квітня 2026 р)

«Підготовка конкурентоспроможних фахівців: виклики та перспективи сучасності»
Збірник праць I Міжнародної науково-практичної конференції «Підготовка конкурентоспроможних фахівців: виклики та перспективи сучасності» 25 лютого 2026 р. Кафедра економіки, підприємництва та менеджменту. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2026. 400 с.

УКЛАДАЧІ:

Ольга БРУСЕНЦЕВА, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,

Ольга ПОСТОЄВА, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Матеріали подано в авторській редакції
Висловлені у виданні думки належать виключно авторам
Автори опублікованих матеріалів несуть повну
відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат,
статистичних даних та інших відомостей

©ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2026

ЗМІСТ

	Ст.
Андрєєв В. О., Басюк Н. Б. СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	12
Алексєєва С., Брюховецька О. В. РЕАБІЛІТАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ЯК СИСТЕМА ВІДНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ	14
Аникієнко О. М., Брусєнцева О. А. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)	19
Антошук С. В. ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЯК ФУНДАМЕНТ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	26
Безтелєсна Л. І. ОНБОРДИНГ СТУДЕНТІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	29
Безруков О., Калаур С. М. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРУКТУРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХОВИХ МОЛОДШИХ БАКАЛАВРІВ З КОМП'ЮТЕРНИХ НАУК	31
Бєлоброва А. О., Шматько І. І., Ходирєва О.О. ЕКОЛОГІЧНІ СТАРТАПИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ	34
Byba V.V., Byba M.V. ACADEMIC MOBILITY OF STUDENTS AND TEACHERS AS A FACTOR OF INTEGRATION INTO THE GLOBAL EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL SPACE	37
Благой В. В., Ващєнко А. І. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	39
Благой В. В., Ведєньєва Д. А. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ ТА РИНОК ПРАЦІ	40
Благой В. В., Ковалєнко К. О. АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ БУДІВЕЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	42
Благой В. В., Соколов В. А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	44
Beridze L. THE ROLE OF INNOVATION SUPPORT PROGRAMS IN THE FORMATION OF COMPETITIVE SPECIALISTS - GEORGIAN PRACTICE	46
Благой В. В., Русо Д. В. МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ	49

Благун І. І. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ	52
Бліхарський Б., Василик С. К. ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У ПОЛЬСЬКИХ КОМПАНІЯХ	55
Боднар О. С., Кожушко О. ВІДМІННОСТІ ЛІДЕРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК СЕРЕДОВИЩА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРІВ	58
Боровик Т. М., Брусенцева О. А. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ «ФОКСТРОТ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	61
Бортник Н., Брюховецька О. В. ПРОФЕСІЙНА ДЕФОРМАЦІЯ ПЕДАГОГІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ	65
Братінова В. Г. ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	70
Брусенцева О. А. РОЛЬ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА	73
Бурласенко Т. І. ОСВІТНІ ПРОЄКТИ У ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	78
Бурласенко О. Я. ВІДКРИТА ОСВІТА В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ: МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ І СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	81
Бурковська Т., Неграш О. ТІЛЕСНА УСВІДОМЛЕНІСТЬ ЯК ЧИННИК СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ У ЗРІЛОМУ ВІЦІ	83
Брюховецька О. В. ФАХОВА ПІДГОТОВКА ПСИХОЛОГІВ В КРИЗОВИХ РЕАЛІЯХ: ВІД СТІЙКОСТІ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	86
Василик С. К., Радюк М. В. МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ	92
Варипаєв О. М., Міносян А. ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ТА ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ЯК ІМПЕРАТИВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗРУШЕНЬ	95
Вишневська Г. П. ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	98
Войцеховська О., Івкін В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОТИДІЇ ДЕПРЕСИВНИМ ПРОЯВАМ У ПІДЛІТКОВОМУ ВІЦІ	100

Воронько-Невіднича Т. В., Коток А. Ю. СТРАТЕГІЧНИЙ ІМІДЖ ЛІДЕРА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	105
Гетьман Л. Г. ІНВЕСТИВАННЯ В ОСВІТУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	108
Головень О., Брюховецька О. В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ КОРЕКЦІЇ САМООЦІНКИ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	110
Holod A. NEUROINCLUSIVITY IN HORECA AS A COMPETITIVENESS FACTOR	114
Гончар М. В., Просина О. В. МІКРОКВАЛІФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРШОГО ЕТАПУ ДОСЛІДЖЕННЯ	116
Гопетенко О. С., Ануфрієва О. Л. ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	118
Горішна О. М. ГУМАНІСТИЧНІ ЦІННОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	121
Григоренко А. С., Крайній В. О. МОТИВАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	123
Grimberger V., Dubrovina N., Hudakova M. THE ACTUAL PROBLEMS OF HEALTHY FOOD AND FOOD SAFETY STRATEGY IN GERMANY	124
Гузь Т., Брюховецька О. В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕЖИВАННЯ СТРЕСУ СТУДЕНТСЬКОЮ МОЛОДДЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	127
Гуляєва В., Овдієнко І. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН: ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС	131
Деренська Я. М. МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ	135
Дейнека О. О., Мурашко О. В. ФОРМУВАННЯ І РОЗПОДІЛ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	137
Делімарська Т., Брюховецька О. В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	140
Дибкова Л. М. РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СВІТІ	145

Довбуш В., Неграш О. МАТЕРИНСТВО ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	148
Донцова І., Овдієнко І. ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	151
Ghoghoberidze T., Tsintsadze A., Vladimer G. SOFT SKILLS AS THE BASIS OF COMPETITIVENESS IN THE MODERN LABOUR MARKET	155
Dubrovina N., Hudakova M., Grimberger V. TRENDS IN EDUCATIONAL POTENTIAL OF ECONOMICALLY ACTIVE POPULATION IN CEE COUNTRIES	158
Dubrovina N., Fabus M., Kovac M., Rakus Gasperova J. EXPERIENCE OF REGIONAL COOPERATION FOR INNOVATIVE SMES	160
Жадан О. В., Черкашин А. С. ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	163
Жидовська Л. В., Галюк І. Б. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	165
Жук Т. М. РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ ОСВІТИ	167
Журавель Т. О., Крайній В. О. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	170
Задоя А. О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ TEAM-ПРОЄКТ У МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ	173
Іванова В. В. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	175
Ільїна М. В. ПРОБЛЕМАТИКА ТРАНСКОРДОННОГО ЗАБРУДНЕННЯ ДОВКІЛЛЯ У ПРОФІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМАХ УНІВЕРСИТЕТІВ	177
Карпенко А. В., Карпенко Н. М. ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ ТА ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ В НОВІЙ АРХІТЕКТУРІ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ	180
Karpenko R. REPROFILING OF SPECIALISTS AS A PROMISING DIRECTION FOR ENSURING THE DEVELOPMENT TRENDS OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND MARTIAL LAW	183
Каширін О. В., Смутчак З. В. КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ «ЦЕППЕЛІН УКРАЇНА ТОВ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	184
Козій О. Б. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИМОГ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ	187

Комеліна О. В. КРЕАТИВНІСТЬ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	289
Кравченко Г. Ю. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДОБУ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВІД ВИЖИВАННЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	192
Кудінова А. О. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ОСІБ СТАРШИХ ВІКОВИХ ГРУП У СИСТЕМІ ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР	194
Kochkodan V. THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEE RECRUITMENT, TRAINING, AND ADAPTATION	196
Kuruliszwili S. PEDAGOGY AND ANDRAGOGY IN THE ERA OF AI: SUPPORTING LEARNING AND TEACHING (UPSKILLING AND RESKILLING) IN A CHANGING LABOUR MARKET	197
Kulyk V. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION IN PROFESSIONAL EDUCATION AS FACTORS OF GLOBAL ECONOMIC COMPETITIVENESS	199
Kulyk V., Obukhov V. ALIGNING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND KPI MOTIVATION SYSTEMS WITH GLOBAL COMPETITIVENESS REQUIREMENTS	201
Kuruliszwili S. PEDAGOGY AND ANDRAGOGY IN THE ERA OF AI: SUPPORTING UPSKILLING AND RESKILLING IN A CHANGING LABOUR MARKET	204
Клиновий Д. В., Мороз В. В.ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО ТРЕНДУ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ	206
Левицький М. М., Мурашко О. В. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	209
Лебедева С. А., Бурлаєнко Т. І. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	211
Листопад Н. Л., Листопад О. А. ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	215
Лісовий А. В., Халімончук К. А. ГЕНЕЗИС ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ВПЛИВ	218
Музичко Л. В. ПРОФЕСІЙНА ІДЕНТИЧНІСТЬ СТУДЕНТІВ-ПСИХОЛОГІВ ЯК УМОВА УСПІШНОЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ	221
Мажник Л. О.ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: РОЛЬ SMM, BIG DATA ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ	223

Макаренко Є. Є., Максименко Ж. В. МЕНЕДЖМЕНТ ТАЛАНТІВ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	226
Мардарова І. К. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ	228
Матвійчук С., Брюховецька О. В. РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ	231
Махиня Т. А. ПОТЕНЦІАЛ NOTEBOOKLM У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВИХ І ДОСЛІДНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ	236
Маяровська А. С., Грекова Т. М. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ КОМУНІКАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	239
Міронова Ю. В., Юрчук Н. П. ПАРТНЕРСЬКЕ НАВЧАННЯ В В2В-СЕКТОРІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	242
Meladze A. OPPORTUNITIES AND THREATS OF GEORGIA BECOMING A TRANSIT HUB	244
Myronova O., Babayev J. COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS	247
Морозова М. Е. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗІЇ ВЕТЕРАНІВ/-ОК	250
Мурашко О. В. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	253
Наволокова–Гур'єва О., Морозова М. Е. ПОВЕДІНКА МЕНЕДЖЕРІВ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ТОВ «ТРЕЙДИНГ-СТАР»)	256
Нікітіна А., Брюховецька О. В. РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ	258
Папай М. Л., Мешко Г. М. СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ	262
Пахомов І. В. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ	265
Петров О., Бондарчук О. ПІДГОТОВКА ПСИХОЛОГІВ ДО РОБОТИ З ПОДРУЖНИМИ СТОСУНКАМИ В УМОВАХ СІМЕЙНИХ КРИЗ ЯК ЧИННИК ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	268

Піддубна Л. П. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ-ЄДИНОРОГІВ (UNICORN)	270
Пир А. І., Махиня Т. А. МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ АРТИСТІВ ЦИРКУ ЯК ЧИННИК ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	273
Піддубний О. М. ВИКОРИСТАННЯ ІНДЕКСУ «GOVERNMENT AI READINESS INDEX» ДЛЯ АНАЛІЗУ ГОТОВНОСТІ УРЯДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	276
Сніжко В. В., Піддубна Л. П. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	281
Siwczyk A. DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI ABSOLWENTÓW NA PODSTAWIE BADANIA PRACODAWCÓW ORAZ REKOMENDACJE DLA ZMIAN PROGRAMÓW KSZTAŁCENIA	286
Прокопенко Т., Овдієнко І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я	389
Постоева О. Г. ЗМІНИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВНАСЛІДОК СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ	294
Просіна О. В. САМОАВТОРСТВО ВИКЛАДАЧА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	296
Пушкар Т. А. МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ТА БІЗНЕС-ЕТИКА ЯК ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОВІРИ	298
Рева А., Брюховецька О. В. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ	301
Рибалко-Рак Л. А. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	308
Рогова Н., Чебоненко С. БАТЬКІВСЬКЕ СТАВЛЕННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ДИТИНИ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ	311
Рудь В. М. КОГНІТИВНА ОЦІНКА СТРЕСОРА ЯК ЦЕНТРАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СТУДЕНТІВ	317
Ramin T., Turmanidze G. R. TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOR MARKET	319
Ribeiro P., Gustavo O. V., TOURISM COOPERATION AMONG THE CITIES OF THE TRIPLE BORDER: ARGENTINA, BRAZIL AND PARAGUAY	321

Савчук С. В. НЕТАРИФНІ БАР'ЄРИ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	324
Самайда Т., Брюховецька О. В. ПЕРЕЖИВАННЯ САМОТНОСТІ ПІДЛІТКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	327
Самохін В. А., Мурашко О.В. ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КОНФЛІКТУ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ГЛОБАЛЬНО КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	331
Сацюк Г. С. СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	334
Swinarenko N. O PRAWACH KULTURALNYCH I RELIGIJNYCH - ON THE CULTURAL AND RELIGIOUS RIGHTS OF UKRAINIANS IN POLAND: FEATURES OF THEIR IMPLEMENTATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS UKRAIŃCÓW W POLSCE: CECZY ICH REALIZACJI W PLACÓWKACH EDUKACYJNYCH	337
Сидорук Є. О. ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ БАКАЛАВРІВ МАРКЕТИНГУ	339
Смутчак З. В. АСИМЕТРІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ЗА УМОВ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	341
Старцев О. В., Пушкар Т. А. SOFT SKILLS У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД ДЕКЛАРАЦІЙ ДО ВИМІРЮВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ	343
Степаненко Н. П. ОСОБИСТІСНА РЕСУРСНІСТЬ В КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІВ	345
Сухецька К. В. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З СИСТЕМАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	347
Spader M. CULTURAL HERITAGE AND CREATIVE ECONOMY AS COMPETITIVE FACTORS IN THE TRIPLE BORDER DESTINATION: STRATEGIC PERSPECTIVES FOR SPECIALIST TRAINING	350
Тарасюк М. В. LOW-CODE ІНСТРУМЕНТИ У ПІДГОТОВЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	352
Томіліна І. О., Гусєв А. І. САМОРЕГУЛЯЦІЯ ВЛАСНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	355
Turmanidze G. TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOR MARKET	358
Tsinarirdze R., Turmanidze G. MARKET UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS	361

Tsinaridze R., Rizhvadze G. SMART ENERGY HUBS AND AI-BASED MODELING: EFFICIENT INTEGRATION AND OPTIMIZATION OF SOLAR AND WIND ENERGY	363
Удич М. О. РЕСУРС МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	367
Федулова С. О. ФОРМУВАННЯ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ	369
Феленчак Ю. Б. МУЛЬТИКУЛЬТУРНІСТЬ ЯК ЧИННИК КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ	372
Фролова Т. О., Котенок Д. М. ЄВРОПЕЙСЬКА ІНСТИТУЦІЙНА АКРЕДИТАЦІЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ	375
Чаплінський Ю. Б., Чаплінська К. Ю. ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПІДГОТОВКУ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГУ	378
Чаусов І., Брюховецька О. В. SOFT SKILLS ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ	380
Школьний О. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ З ПРАКТИКОЮ ГЛОБАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	384
Шопіна І. М. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ: ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ	386
Щипська А. Р., Морозова М. Е. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ	388
Ямінський О. С. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	391
Яковина Л. Г., Бурлаєнко Т. І. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	396

*Андрєєв В. О., доктор філософії, завідувач
навчально-методичного кабінету,
Дніпровський фаховий коледж
радіоелектроніки
Басюк Н. Б., викладач, Дніпровський фаховий
коледж радіоелектроніки*

СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Актуальність проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та структурних змін економіки особливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу як складник стійкого розвитку суспільства. Підприємства дедалі більше усвідомлюють необхідність поєднання економічної ефективності з дотриманням соціальних стандартів, екологічних вимог і принципів доброчесності.

В українських реаліях, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, роль соціально відповідального бізнесу зростає, адже він бере участь у підтримці працівників, розвитку громад, інвестуванні в освіту та формуванні людського капіталу. Це сприяє зміцненню економічної стійкості держави та підвищенню її конкурентоспроможності.

Соціально-відповідальна поведінка основних суб'єктів суспільства – державних та місцевих органів влади, корпоративних структур, громадських організацій, громадян є гарантією сталого економічного та соціального розвитку, покращення якості життя, удосконалення виробничих відносин [2, с. 5].

Ступінь вивчення проблеми в науковій літературі. Проблематика соціальної відповідальності бізнесу посідає вагоме місце в сучасних економічних дослідженнях. Теоретичні та прикладні аспекти цієї категорії активно розробляються вітчизняними науковцями, які досліджують її сутність, принципи, функції та механізми реалізації в системі економічних відносин, а також вплив на розвиток людського капіталу й конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Значний внесок у дослідження соціальної відповідальності бізнесу зробили такі вчені, як О. Гоголя, О. Даниленко, Н. Діденко, А. Коноваленко, А. Колот, А. Колосок, М. Корсаков, А. Куліш, С. Литовченко, О. Чижишин та ін.

У їхніх працях розкрито економічну природу соціальної відповідальності, визначено її роль у системі управління підприємством, обґрунтовано значення соціальних інвестицій у розвиток персоналу та формування стійких конкурентних переваг.

Метою дослідження є визначення сутності соціальної відповідальності бізнесу та обґрунтування її значення для розвитку сучасної економіки й формування конкурентоспроможного середовища в суспільстві.

Основні результати дослідження. У процесі дослідження встановлено, що соціальна відповідальність бізнесу є комплексною економічною категорією, яка відображає систему

добровільних зобов'язань підприємства перед працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами та державою. Вона охоплює економічну результативність, соціальну справедливість, екологічну безпеку та етичні засади управлінських рішень.

На думку вітчизняних науковців С. В. Корнієвського і В. С. Чалої, соціальна відповідальність базується на особистісній відповідальності людини та в процесі її суспільної діяльності набуває певної спрямованості на досягнення господарських цілей, які постають практично-конкретним уточненням базових цінностей щодо господарсько-функціонального призначення колективного суб'єкта соціальної дії [1, с. 12-13].

Соціальна відповідальність бізнесу виступає комплексною характеристикою діяльності підприємства, що передбачає добровільне взяття на себе зобов'язань діяти в інтересах суспільства, працівників, партнерів і держави, виходячи за межі встановлених законодавством вимог. Її сутність полягає в поєднанні економічних цілей із соціальними та іншими суспільними пріоритетами, забезпеченні балансу між отриманням прибутку та довгостроковим та сталим розвитком.

У сучасній економіці соціальна відповідальність бізнесу є важливим чинником формування людського капіталу. Інвестування у професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і комунікативних компетентностей працівників сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Підприємства, що послідовно реалізують соціально орієнтовану політику, створюють сприятливе внутрішнє середовище, у якому домінують відкритість, взаємна підтримка та конструктивна співпраця.

Висновки та пропозиції. Соціальна відповідальність бізнесу є комплексною економічною категорією, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності підприємств. Вона сприяє зміцненню корпоративної культури, формуванню довіри працівників і партнерів, розвитку людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що в сучасних умовах глобалізації та структурних змін економіки стає ключовим чинником сталого розвитку держав світу. У контексті національної економіки, особливо в умовах воєнного стану та подальшому відновленні, соціальна відповідальність бізнесу набуває стратегічного значення для підтримки громад і формуванні стабільного середовища для розвитку України.

Список використаних джерел

1. Корнієвський С. В., Чала В. С. Сутність поняття «соціальна відповідальність» в економічній теорії. Економічний простір. № 187. 2023. С. 9-14.
2. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.

*Алексєєва С., здобувач вищої освіти,
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

РЕАБІЛІТАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ЯК СИСТЕМА ВІДНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні зумовила суттєве зростання кількості військовослужбовців, які зазнали фізичних і психологічних травм, що актуалізує необхідність створення ефективної системи їх комплексної реабілітації. Бойовий досвід супроводжується впливом екстремальних психотравмуючих чинників, які можуть призводити до розвитку посттравматичного стресового розладу, емоційного виснаження, дезадаптації та порушення психологічного благополуччя особистості (Bonanno, 2004; van der Kolk, 2014). У зв'язку з цим особливого значення в умовах війни набуває психологічна реабілітація, оскільки бойовий досвід пов'язаний із впливом потужних психотравмуючих чинників, що можуть призводити до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР), тривожних і депресивних станів, емоційного виснаження, порушень соціальної адаптації. Як зазначає Б. ван дер Колк (van der Kolk, 2014), психологічна травма впливає не лише на емоційну сферу особистості, але й на її когнітивні, поведінкові та соціальні функції, що обумовлює необхідність системного психологічного відновлення. Українські дослідники також підкреслюють, що психологічні наслідки бойових дій можуть мати тривалий характер і потребують комплексної психологічної допомоги та підтримки (Karamushka, 2022; Maksymenko, 2022).

У цьому контексті ключовим психологічним ресурсом ефективної реабілітації військовослужбовців виступає резильєнтність (resilience), яка розглядається як здатність особистості зберігати психологічну стабільність, адаптуватися до стресових умов і відновлювати повноцінне функціонування після травматичних подій (Bonanno, 2004; Masten, 2014; Southwick et al., 2014). За визначенням А. Мастен (Masten, 2014), резильєнтність є динамічним процесом позитивної адаптації в умовах значних життєвих труднощів і виступає важливим чинником психологічного відновлення.

Українські науковці наголошують, що резильєнтність є інтегративною характеристикою особистості, яка включає емоційну стійкість, саморегуляцію, здатність до конструктивного подолання труднощів і збереження особистісної цілісності (Kokun, 2022). Розвиток резильєнтності є важливим чинником психологічного відновлення військовослужбовців та їх успішної соціальної реінтеграції (Kokun, 2022; Karamushka, 2022).

В умовах сучасних соціальних і воєнних викликів система реабілітації військовослужбовців в Україні активно розвивається, однак потребує подальшого

наукового обґрунтування психологічних механізмів відновлення особистості, зокрема ролі резильєнтності як ключового ресурсу подолання наслідків бойової травматизації.

Метою дослідження є здійснення теоретичного аналізу системи реабілітації військовослужбовців в Україні та обґрунтування ролі резильєнтності як ключового психологічного чинника їх ефективного психологічного відновлення та соціальної реінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна в Україні зумовила безпрецедентне зростання потреби у комплексній реабілітації військовослужбовців, які зазнали фізичних і психологічних травм. Реабілітація військовослужбовців є багатовимірною системою медичного, фізичного, психологічного та соціального відновлення, спрямованою на відновлення функціонування особистості, її адаптацію до нових життєвих умов та забезпечення успішної реінтеграції у професійне і цивільне середовище. Відповідно до сучасного біопсихосоціального підходу, реабілітація розглядається як цілісний процес, що охоплює не лише фізичне відновлення, але й психологічну стабілізацію, розвиток адаптаційних ресурсів та відновлення особистісного потенціалу (Engel, 1977; World Health Organization, 2022).

В Україні система реабілітації військовослужбовців реалізується через мережу військових і цивільних медичних закладів, реабілітаційних центрів та спеціалізованих програм, зокрема у межах Програми медичних гарантій Національної служби здоров'я України. Важливу роль відіграють сучасні реабілітаційні центри, зокрема Recovery, які забезпечують комплексне відновлення після мінно-вибухових травм, ампутацій, черепно-мозкових травм та інших наслідків бойових дій. Медична реабілітація включає фізичну терапію, ерготерапію, протезування, а також заходи, спрямовані на відновлення функціональної незалежності військовослужбовців (Ministry of Health of Ukraine, 2023).

Одним із ключових завдань сучасної системи охорони здоров'я України є забезпечення комплексної реабілітації військовослужбовців, які зазнали поранень, травм або психологічних порушень унаслідок участі в бойових діях. Реабілітація здійснюється на основі біопсихосоціального підходу, який передбачає відновлення фізичного, психологічного та соціального функціонування особистості, а також сприяє її ефективній реінтеграції у професійне та цивільне середовище (World Health Organization, 2022).

Медична та фізична реабілітація є базовим компонентом системи відновлення військовослужбовців і спрямована на відновлення функціональних можливостей організму після отриманих травм. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на лікування та відновлення після мінно-вибухових травм, вогнепальних поранень, черепно-мозкових травм, контузій, опіків, ампутацій та інших тяжких ушкоджень, характерних для бойових дій.

Фізична реабілітація реалізується із застосуванням сучасних методів фізичної терапії, ерготерапії, кінезіотерапії, нейрореабілітації та функціонального відновлення, що дозволяє підвищити рівень фізичної незалежності військовослужбовців і сприяє їх поверненню до активного життя. Важливим компонентом є також відновлення рухових функцій, координації, витривалості та здатності до самостійного виконання повсякденних дій.

Реабілітаційні заходи здійснюються у військових госпіталях, цивільних лікарнях, спеціалізованих реабілітаційних центрах та мультидисциплінарних реабілітаційних відділеннях у межах Програми медичних гарантій Національної служби здоров'я України. Важливу роль відіграє мультидисциплінарна команда фахівців, яка включає лікарів фізичної та реабілітаційної медицини, фізичних терапевтів, ерготерапевтів, психологів, психотерапевтів та соціальних працівників, що забезпечує комплексний підхід до відновлення особистості.

Окрім фізичного відновлення, медична реабілітація має важливе психологічне значення, оскільки відновлення фізичних функцій сприяє підвищенню впевненості особистості у власних можливостях, зниженню рівня тривожності та розвитку психологічної резильєнтності.

Особливе місце в системі реабілітації військовослужбовців займає протезування, яке є важливим чинником відновлення функціональної незалежності та якості життя осіб, які зазнали ампутацій. В Україні держава забезпечує безкоштовне протезування військовослужбовців відповідно до чинного законодавства, що передбачає виготовлення, встановлення, обслуговування та заміну протезів за рахунок державних коштів.

Важливим є також психологічний аспект протезування, оскільки втрата кінцівки є значною психотравмуючою подією, яка може впливати на самооцінку, ідентичність та психологічне благополуччя особистості. Успішна адаптація до використання протеза сприяє відновленню психологічної рівноваги, підвищенню самооцінки та формуванню резильєнтності.

Важливим складником комплексної реабілітації військовослужбовців є психологічна реабілітація, спрямована на подолання наслідків психотравмуючого бойового досвіду, відновлення психологічної рівноваги, адаптаційних можливостей та особистісного функціонування. Бойові дії супроводжуються впливом екстремальних стресових чинників, які можуть призводити до розвитку посттравматичного стресового розладу, підвищеної тривожності, депресивних станів, емоційного виснаження, порушення міжособистісної взаємодії та соціальної дезадаптації (van der Kolk, 2014; Bonanno, 2004). У зв'язку з цим психологічна реабілітація набуває ключового значення у системі відновлення військовослужбовців.

Центральним психологічним ресурсом ефективного відновлення виступає резильєнтність (resilience), яка визначається як здатність особистості протистояти стресовим впливам, адаптуватися до складних життєвих обставин і відновлювати психологічне функціонування після травматичних подій (Masten, 2014). За визначенням G. Bonanno (2004), резильєнтність є динамічним процесом, що забезпечує підтримання відносно стабільного психологічного функціонування в умовах значних стресових навантажень і психотравмуючих впливів. Вона виступає інтегративною характеристикою особистості, яка охоплює емоційну стійкість, здатність до саморегуляції, адаптивність, когнітивну гнучкість і здатність до ефективного подолання труднощів.

Українські науковці підкреслюють, що резильєнтність є одним із ключових чинників психологічного відновлення військовослужбовців в умовах воєнного стану. Зокрема, О. Кокун (2022) визначає резильєнтність як системну властивість особистості, яка забезпечує збереження її психологічної цілісності, здатність до адаптації та

ефективного функціонування в умовах екстремальних впливів. Л. Карамушка (2022) зазначає, що розвиток психологічної стійкості та резильєнтності є важливим напрямом психологічної допомоги військовослужбовцям, оскільки сприяє подоланню наслідків психотравматизації та відновленню психологічного благополуччя.

Психологічна реабілітація військовослужбовців здійснюється із застосуванням сучасних науково обґрунтованих методів психологічної допомоги, серед яких провідне місце займають когнітивно-поведінкова терапія, травмофокусована психотерапія, методи психологічної саморегуляції, психологічне консультування та групова психологічна підтримка. Особливого значення набувають програми розвитку резильєнтності, спрямовані на формування навичок емоційної саморегуляції, підвищення стресостійкості, розвиток адаптивних копінг-стратегій та відновлення позитивної життєвої перспективи (Southwick et al., 2014).

Важливим чинником розвитку резильєнтності є також соціальна підтримка, яка забезпечує відчуття безпеки, прийняття та приналежності до соціальної спільноти. Соціальна підтримка з боку родини, побратимів, психологів та суспільства загалом сприяє відновленню психологічної рівноваги та формуванню адаптивних механізмів подолання наслідків травматичного досвіду.

Психологічна реабілітація спрямована не лише на подолання негативних психологічних наслідків травматичного досвіду, але й на розвиток особистісних ресурсів військовослужбовців, їх психологічної стійкості, впевненості у власних можливостях, здатності до подальшої самореалізації, на розвиток і відновлення резильєнтності як ключового ресурсу психологічного відновлення. Розвиток резильєнтності сприяє підвищенню адаптаційного потенціалу особистості, забезпечує ефективну соціальну реінтеграцію та сприяє відновленню психологічного благополуччя військовослужбовців. Це досягається через використання сучасних психотерапевтичних і психокорекційних методів, зокрема когнітивно-поведінкової терапії, травмофокусованої терапії, групової психологічної підтримки, програм психологічної адаптації та соціальної реінтеграції. Важливим компонентом є також робота з сім'ями військовослужбовців, оскільки соціальна підтримка виступає одним із провідних чинників формування резильєнтності (Southwick et al., 2014).

Таким чином, психологічна реабілітація є ключовим компонентом комплексної системи відновлення військовослужбовців, а розвиток резильєнтності виступає важливим психологічним механізмом подолання наслідків бойової травматизації, забезпечення психологічної стабільності та ефективного функціонування особистості в умовах посттравматичного досвіду.

Система реабілітації в Україні активно розвивається, однак зберігаються певні труднощі, зокрема високе навантаження на реабілітаційні центри, обмеженість кадрових ресурсів і зростаюча потреба у висококваліфікованих фахівцях у сфері психологічної реабілітації. Водночас створення нових реабілітаційних центрів, розвиток програм психологічної підтримки та впровадження сучасних міжнародних стандартів реабілітації сприяють підвищенню ефективності системи відновлення військовослужбовців.

Висновки. система реабілітації військовослужбовців в Україні є комплексною багаторівневою системою, яка включає медичну, фізичну та протезну реабілітацію, у якій

психологічна реабілітація та розвиток резильєнтності відіграють ключову роль. Резильєнтність виступає важливим психологічним ресурсом, що забезпечує успішне подолання наслідків бойової травматизації, сприяє відновленню психологічного благополуччя та забезпечує ефективну реінтеграцію військовослужбовців у суспільство.

Встановлено, що резильєнтність виступає ключовим психологічним ресурсом, який забезпечує ефективну адаптацію особистості до стресових умов, сприяє подоланню негативних наслідків бойового досвіду та забезпечує успішну соціальну реінтеграцію військовослужбовців. Резильєнтність включає здатність до саморегуляції, емоційної стабільності, адаптивності, конструктивного подолання труднощів та збереження психологічного благополуччя.

Обґрунтовано, що розвиток резильєнтності є одним із провідних завдань психологічної реабілітації військовослужбовців, оскільки сприяє відновленню їх психологічного здоров'я, підвищенню адаптаційних можливостей та забезпечує ефективне функціонування особистості в умовах посттравматичного досвіду.

Таким чином, резильєнтність є важливим психологічним чинником ефективної реабілітації військовослужбовців, що визначає їх здатність до відновлення, адаптації та подальшої самореалізації в умовах сучасних соціальних і воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
2. Karamushka, L. M. (2022). *Psykhologichne zdorovia osobystosti v umovakh viiny* [Психологічне здоров'я особистості в умовах війни]. Kyiv.
3. Kokun, O. M. (2022). *Psykhologhiia stiikosti osobystosti v umovakh viiny* [Психологія стійкості особистості в умовах війни]. Kyiv.
4. Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic: Resilience in development*. New York: Guilford Press.
5. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges. *European Journal of Psychotraumatology*, 5, 25338.
6. Bessel van der Kolk, B. (2014). *The body keeps the score*. New York: Viking.

*Аникієнко О. М., здобувач вищої освіти
Брусєнцева О. А., кандидат економічних наук,
старший викладач, ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню шляхів удосконалення організаційної структури управління підприємством на прикладі АТ «Укрпошта». Організаційна структура є ключовим інструментом реалізації стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано модель управління «Укрпошта», виявлено її переваги та обмеження, а також запропоновано напрями вдосконалення з урахуванням сучасних підходів щодо менеджменту.

Актуальність теми зумовлена зростанням складності управлінських процесів, необхідністю підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації, фінансових обмежень та динамічних змін зовнішнього середовища. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практиці управління підприємствами.

Ключові слова: організаційна структура управління, система управління підприємством, ефективність управління, управлінські процеси, фінансова ефективність.

Abstract. The article is devoted to substantiating ways to improve the organizational structure enterprise management using the example of AT «Ukrposhta». The organizational structure is a key instrument for implementing an enterprise's development strategy. The management model of AT «Ukrposhta» is analyzed, its advantages and limitations are identified, and directions for improvement are proposed taking into account modern approaches to management.

The relevance of the topic is due to the increasing complexity of management processes, the need to increase management efficiency in the conditions of digital transformation, financial constraints and dynamic changes in the external environment. The proposed recommendations can be used in the practice of enterprise management.

Keywords: organizational management structure, enterprise management system, management efficiency, managerial processes, financial efficiency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання удосконалення організаційної структури управління набуває особливого значення у зв'язку з ускладненням бізнес-процесів, зростанням масштабів підприємств, необхідністю підвищення гнучкості управлінських систем. Організаційна структура підприємства перетворюється на один із ключових факторів забезпечення його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності.

Глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу, зміни у споживчій поведінці та

зростання ролі інформаційних технологій зумовлюють необхідність постійного перегляду традиційних підходів до побудови систем управління. Особливо актуальною ця проблема є для великих підприємств з розгалуженою територіальною мережею та значною кількістю персоналу.

В Україні питання вдосконалення організаційних структур набуває особливого значення у контексті реформування підприємств, зокрема підприємств державного сектору. Одним із таких підприємств є Акціонерне Товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта»), яке виконує не лише економічні, а й соціальні функції, забезпечуючи доступ населення до поштових, фінансових та логістичних послуг.

Масштаб діяльності підприємства, його стратегічна роль у національній економіці та активні процеси цифрової трансформації зумовлюють необхідність наукового осмислення змін в організаційній структурі управління. У зв'язку з цим дослідження напрямів удосконалення організаційної структури АТ «Укрпошта» є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та вдосконалення організаційних структур підприємств широко представлена в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Класичні підходи до організаційного дизайну були закладені у працях А. Чандлера, який обґрунтував залежність структури організації від її стратегії, а також Г. Мінцберга, який запропонував типологію організаційних конфігурацій [3,7].

Сучасні дослідження зосереджуються на адаптивних, гнучких та мережевих моделях управління. Так, Т. Бернс і Дж. Сталкер довели доцільність використання органічних структур в умовах динамічного зовнішнього середовища. Дж. Гелбрейт акцентує увагу на необхідності узгодження структури, процесів і систем мотивації [5].

Вітчизняні науковці розглядають організаційну структуру як інструмент підвищення ефективності управління підприємством, зокрема в умовах цифровізації та інституційних змін.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації організаційних структур великих державних підприємств сфери послуг, зокрема поштового зв'язку, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є висвітлення теоретичних підходів до сучасних формування організаційних структур, виявити основні проблеми та обмеження існуючої організаційної структури АТ «Укрпошта» та запропонувати напрями вдосконалення організаційної структури підприємства.

Викладення основного матеріалу. Функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю, координації, обліку та аналізу) утворюють цілісну систему управлінського впливу на діяльність підприємства, Ці функції є універсальними та обов'язковими для реалізації на всіх рівнях управління незалежно від форми власності, галузевої належності та масштабів діяльності суб'єкта господарювання. Вони забезпечують безперервність управлінського циклу та створюють передумови для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Серед загальних функцій менеджменту особливе місце посідає функція організації, яка безпосередньо пов'язує етап планування з практичною реалізацією управлінських

рішень. Організація як функція менеджменту спрямована на забезпечення діяльності підприємства відповідно до визначених планів шляхом формування його організаційної структури. Вона виступає не лише інструментом розподілу робіт і повноважень, а й механізмом узгодження інтересів, відповідальності та взаємодії між структурними підрозділами та окремими працівниками.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення організаційної структури управління, що пояснюється багатогранністю цього поняття та різними методологічними підходами до його трактування. Найбільш поширеним є підхід, згідно з яким організаційна структура управління розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних управлінських ланок і підрозділів, між якими встановлено стійкі відносини підпорядкування та координації з метою досягнення цілей підприємства. Таке розуміння акцентує увагу на формальній стороні структури, її ієрархії та функціональному розподілі повноважень.

У класичній теорії управління, започаткованій А. Файолем, організація розглядається як одна з ключових адміністративних функцій менеджменту поряд із плануванням, розпорядництвом, координацією та контролем.

Р. Дафт визначає організаційну структуру як формалізовану систему завдань, робочих потоків, повноважень і комунікацій, що поєднує діяльність працівників у межах організації та спрямовує її на досягнення стратегічних цілей підприємства [4]

Г. Мінцберг, у свою чергу, розглядає організаційну структуру як результат поділу праці на окремі завдання та механізмів координації цих завдань між працівниками організації, підкреслюючи важливість не лише формальних, а й неформальних управлінських зв'язків [8].

У межах стратегічного підходу організаційна структура управління трактується як інструмент реалізації стратегії підприємства. Відповідно до концепції А. Чендлера, структура повинна відповідати обраній стратегії розвитку, а її невідповідність стратегічним цілям неминуче призводить до зниження ефективності діяльності [6].

Сучасні дослідники наголошують, що організаційна структура управління не обмежується лише формальним описом підрозділів і посад. Вона включає систему управлінських ролей, відповідальності, процедур прийняття рішень та інформаційних потоків. Так, Р. Грант визначає організаційну структуру як механізм інтеграції ресурсів і компетенцій підприємства з метою створення стійких конкурентних переваг [6].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити ключові характеристики організаційної структури управління, які відображають її сутність як управлінської категорії. З метою систематизації основних трактувань доцільно узагальнити їх у Табл 1.

Таким чином, організаційну структуру управління доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує формальні управлінські елементи з функціональними та комунікаційними аспектами діяльності підприємства. Вона не лише фіксує поточний стан системи управління, а й визначає її потенціал до розвитку та адаптації.

У наукових дослідженнях система менеджменту розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на досягнення цілей підприємства з використанням наявних ресурсів.

Підходи до визначення поняття організаційної структури управління

Автор / підхід	Визначення	Ключовий акцент
Р. Дафт	Формалізована система завдань, повноважень і комунікацій	Формалізація та координація
Г. Мінцберг	Сукупність механізмів поділу праці та координації	Поділ праці і координація
А. Чендлер	Інструмент реалізації стратегії підприємства	Взаємозв'язок зі стратегією
Р. Грант	Механізм інтеграції ресурсів і компетенцій	Конкурентні переваги

При цьому організаційна структура визначає, яким чином ці процеси розподіляються між підрозділами, хто несе відповідальність за їх виконання та як здійснюється координація управлінської діяльності. Як зазначає Р. Дафт, саме структура задає «архітектуру» менеджменту, в межах якої реалізуються всі управлінські функції [4].

Ключовим елементом реалізації функції організації є структурна побудова підприємства, під якою розуміють поділ організації на підрозділи, рівні управління та функціональні блоки відповідно до її цілей, стратегії та умов зовнішнього середовища. Тип обраної організаційної структури безпосередньо визначає специфіку реалізації управлінських функцій, характер управлінських зв'язків і ефективність координації діяльності.

Розглянемо діяльність Акціонерного Товариства «Укрпошта». АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, що здійснює діяльність на всій території країни та обслуговує мільйони споживачів.

Поєднання великого масштабу діяльності, соціальної місії та конкурентного ринкового середовища формує специфічні вимоги до системи управління АТ «Укрпошта». Управлінські рішення повинні одночасно забезпечувати стабільність надання послуг, фінансову збалансованість і здатність підприємства до трансформації в умовах цифровізації та реформування.

Організаційно-правова форма акціонерного товариства зумовлює функціонування АТ «Укрпошта» на засадах корпоративного управління з державною участю. Це визначає подвійний характер діяльності підприємства: з одного боку – орієнтацію на підвищення економічної ефективності та фінансової стійкості, з іншого – виконання соціально значущих функцій, які не завжди є комерційно привабливими. Така специфіка суттєво впливає на організацію системи управління та побудову організаційної структури підприємства.

З економічної точки зору АТ «Укрпошта» є багатопрофільним підприємством, діяльність якого охоплює поштові та кур'єрські послуги, логістику, фінансові операції, а також додаткові сервіси для населення й бізнесу. Упродовж останніх років підприємство функціонує в умовах зростання конкуренції з боку приватних операторів доставки, що зумовлює необхідність оптимізації внутрішніх процесів, підвищення продуктивності та впровадження сучасних управлінських підходів. Водночас воєнні умови та

макроекономічна нестабільність посилили навантаження на управлінську систему підприємства та загострили проблеми керованості великими територіально розгалуженими структурами.

Фінансово-економічні показники АТ «Укрпошта» свідчать про значний масштаб господарської діяльності підприємства та складність управління фінансовими потоками. Підприємство оперує великими обсягами доходів і витрат, значною кількістю активів та зобов'язань, що потребує ефективної системи фінансового менеджменту й контролю [2].

Існуюча організаційна структура підприємства побудована за функціонально-ієрархічним принципом з високим рівнем централізації управлінських рішень. та чітким вертикальним підпорядкуванням. Вона включає центральний апарат управління, регіональні дирекції та мережу відділень поштового зв'язку. Така модель забезпечує єдність управління та стандартизацію процесів, однак водночас знижує гнучкість і швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

Ключову роль у системі корпоративного управління відіграє Наглядова рада, яка забезпечує стратегічний контроль, тоді як керівництво на чолі з Генеральним директором та його заступниками зосереджує повноваження з оперативного управління. Наявність окремих дирекцій, зокрема Дирекції регіональних філій і Дирекції оброблення та перевезення пошти, свідчить про функціонально-територіальний поділ управління, що відповідає масштабам і географічній розгалуженості діяльності підприємства. Водночас така структура характеризується високим рівнем централізації управлінських рішень, що може забезпечувати єдність управлінської політики, але водночас обмежує управлінську автономію регіональних підрозділів і знижує гнучкість реагування на локальні операційні потреби.

Аналіз чинної організаційної структури управління свідчить, що вона забезпечує формальну керованість підприємства та виконання його основних функцій. Водночас така структура є складною з точки зору управлінських взаємодій, що підвищує навантаження на систему координації та контролю. Умови функціонування підприємства, пов'язані з реформуванням, цифровізацією та зростанням конкуренції, загострюють ці проблеми та актуалізують питання оптимізації організаційної структури.

Чинна організаційна структура управління АТ «Укрпошта» забезпечує функціонування підприємства в умовах значних масштабів і територіальної розгалуженості, проте характеризується високим рівнем управлінської складності та централізації. Це обумовлює доцільність подальшого дослідження ефективності такої структури та виявлення проблемних аспектів, що стане предметом розгляду в наступному підпункті.

Функціональний розподіл повноважень і відповідальності є одним із ключових чинників ефективності організаційної структури управління, оскільки саме він визначає межі управлінської компетенції, рівень автономності структурних підрозділів і ступінь узгодженості управлінських рішень. Для підприємства з багаторівневою ієрархією та територіальною розгалуженістю, яким є АТ «Укрпошта», питання чіткого функціонального розмежування набуває особливої актуальності.

Чинна система управління підприємством передбачає вертикальний розподіл повноважень між центральним, регіональним та операційним рівнями управління. При

цьому ключові функції стратегічного та значною мірою тактичного управління зосереджені на рівні центрального апарату, тоді як регіональні підрозділи та відділення виконують переважно функції реалізації управлінських рішень. Така модель забезпечує єдність управлінської політики, однак водночас обмежує гнучкість управління на місцях.

Функціональна спеціалізація в системі управління АТ «Укрпошта» проявляється через наявність окремих управлінських напрямів, відповідальних за фінанси, персонал, операційну діяльність, логістику, інформаційні технології та інші сфери. Кожен із цих напрямів має власну вертикаль управління, що підпорядковується центральному рівню. У результаті формується складна система перехресних управлінських зв'язків, у межах якої регіональні підрозділи одночасно підзвітні як територіальним, так і функціональним керівникам.

Аналіз функціонального розподілу повноважень свідчить про високу концентрацію управлінських рішень на центральному рівні. Центральний апарат визначає правила, стандарти та процедури діяльності, контролює фінансові потоки, кадрову політику та ключові операційні процеси. Такий підхід дозволяє мінімізувати управлінські ризики та забезпечити контроль над діяльністю підприємства в цілому, проте створює ризики перевантаження центрального рівня управління.

Регіональні дирекції виконують функції координації та контролю діяльності підпорядкованих відділень, але їхні повноваження у сфері прийняття самостійних управлінських рішень є обмеженими. Значна частина рішень потребує погодження з центральним апаратом, що може уповільнювати управлінські процеси та знижувати оперативність реагування на локальні проблеми.

Операційний рівень управління зосереджений на виконанні встановлених завдань і стандартів надання послуг. Повноваження керівників відділень здебільшого мають виконавчий характер, а відповідальність за результати діяльності поєднується з обмеженими можливостями впливу на управлінські рішення. Така асиметрія між відповідальністю та повноваженнями є характерною ознакою централізованих організаційних структур.

Серед основних проблем організаційної структури АТ «Укрпошта» можна виокремити:

- надмірну централізацію управління;
- дублювання функцій між структурними підрозділами;
- складність горизонтальної координації;
- обмежену автономію регіональних підрозділів.

Зазначені проблеми актуалізують необхідність переходу до більш гнучкої та адаптивної моделі організаційної структури.

Напрями вдосконалення організаційної структури підприємства

Вдосконалення організаційної структури АТ «Укрпошта» доцільно здійснювати на основі поєднання процесного, цифрового та мережевого підходів. Одним із ключових напрямів є перехід від переважно функціональної структури до процесно-орієнтованої моделі управління, що дозволить зосередитися на створенні цінності для споживача. [7]

Важливим напрямом є децентралізація управлінських повноважень та підвищення автономії регіональних підрозділів. Це сприятиме скороченню часу прийняття рішень та

підвищенню відповідальності менеджерів на місцях.

Окрему роль відіграє цифровізація управлінських процесів, зокрема впровадження єдиних цифрових платформ для планування, контролю та комунікації. Використання аналітичних інструментів та систем підтримки управлінських рішень дозволить підвищити прозорість та ефективність організаційної структури.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційна структура є визначальним елементом системи управління сучасного підприємства. Аналіз діяльності АТ «Укрпошта» засвідчив, що діюча модель управління потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та стратегічних цілей підприємства.

Запропоновані напрями трансформації організаційної структури (процесна орієнтація, децентралізація та цифровізація управління) створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення якості послуг та посилення його конкурентних позицій.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних методів оцінювання ефективності організаційних змін, аналіз впливу цифрових управлінських платформ на продуктивність праці, дослідження і використання досвіду інших поштових операторів.

Список використаних джерел

1. Брусенцева О.А. Управління командою в мультикультурному середовищі: компетенції менеджера. *Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 листопада 2022 р., м. Одеса. Ч. 1. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. 384 с С. 176-179. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-279-4-46>
2. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2024 рік. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2024_ukr.pdf (дата звернення - 15.01.2026 р.)
3. Chandler, A. D., Jr.. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Beard Books. 1962. 480 p.
4. Daft, R. L. . Organization theory & design (13th ed.). Cengage Learning. 2020. 688 p.
5. Galbraith, J. R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. 3rd ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2014. 352 p.
6. Grant, R. M. Contemporary strategy analysis (11th ed.). Wiley. 2021. 544 p.
7. Hammer M., Champy J. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 332 p.
8. Mintzberg, H. The structuring of organizations: A synthesis of the research. Pearson. 1978. 536 p.
8. OECD. State-Owned Enterprises and Corporate Governance. Paris : OECD Publishing, 2015. URL: <https://www.oecd.org/corporate/state-owned-enterprises> (дата звернення — 15.01.2026 р.)

*Антощук С. В., кандидат педагогічних наук,
доцент, заступник директора Центру
післядипломної освіти ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЯК ФУНДАМЕНТ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Глобальна цифровізація суспільства, розвиток штучного інтелекту, big data, хмарних технологій та платформних рішень зумовлюють трансформацію не лише економічних процесів, а й системи професійної підготовки фахівців. Освіта дедалі більше інтегрується у світові цифрові екосистеми, а якість підготовки конкурентоспроможного випускника безпосередньо залежить від здатності закладу вищої освіти оперативно реагувати на технологічні зміни. У цьому контексті ключовою постає роль викладача як провідника цифрової трансформації освітнього процесу.

Цифровізація освіти – це не механічне впровадження окремих сервісів чи гаджетів, а системна зміна парадигми організації навчання, що передбачає переосмислення змісту, форм, методів і технологій професійної підготовки. Сучасні цифрові тренди, зокрема розвиток хмароорієнтованих платформ, інтеграція сервісів штучного інтелекту, використання VR/AR-технологій, формування персоналізованих освітніх траєкторій, створюють нові можливості для підвищення якості освіти, але водночас висувають підвищені вимоги до цифрової грамотності науково-педагогічних працівників [1].

У дослідженнях [1] обґрунтовано, що професійний розвиток викладача в умовах цифровізації має відбуватися з урахуванням глобальних технологічних змін до 2030 року, зокрема конвергенції нано-, біо-, інформаційних і когнітивних технологій. Це означає, що цифрова компетентність стає не додатковою характеристикою, а інтегральною складовою професійної компетентності сучасного викладача.

Особливої уваги в умовах глобальної цифровізації набуває інтеграція технологій штучного інтелекту в освітній процес. Сучасні системи генеративного ШІ, інтелектуальні аналітичні платформи, адаптивні освітні середовища трансформують роль викладача – від транслятора знань до проєктувальника освітніх сценаріїв, фасилітатора та експерта з критичної оцінки цифрового контенту.

Відповідно до рекомендацій UNESCO щодо використання штучного інтелекту в освіті (2023), впровадження ШІ має ґрунтуватися на принципах людиноцентричності, етичності, прозорості алгоритмів і забезпечення академічної доброчесності [2]. Це означає, що цифрова грамотність викладача включає не лише технічну здатність користуватися AI-інструментами, а й уміння формувати культуру відповідального використання ШІ серед здобувачів освіти.

Аналітичні матеріали OECD підкреслюють, що розвиток штучного інтелекту змінює структуру ринку праці, посилюючи попит на когнітивні, креативні та міждисциплінарні компетентності [3]. Відтак викладач має інтегрувати AI-інструменти таким чином, щоб

вони не заміщували мислення здобувача, а підсилювали його аналітичні та дослідницькі здібності.

У межах європейської політики цифрової трансформації освіти European Commission визначає розвиток цифрової компетентності педагогів як стратегічний пріоритет, зокрема через оновлення рамки DigCompEdu та впровадження етичних стандартів використання штучного інтелекту [4]. Це актуалізує необхідність системного підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників у сфері AI-грамотності.

У практичному вимірі цифрова грамотність викладача в контексті ШІ охоплює:

1. використання генеративних моделей для створення освітнього контенту з подальшою педагогічною експертизою;
2. застосування аналітики навчальних даних (learning analytics) для персоналізації освітніх траєкторій;
3. формування в здобувачів навичок критичного використання AI-сервісів;
4. запобігання академічному плагіату та розроблення політик доброчесності в умовах поширення генеративних систем.

Таким чином, штучний інтелект не лише змінює інструментарій освітнього процесу, а й трансформує саму модель педагогічної діяльності. Цифрова грамотність викладача в умовах розвитку ШІ набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає якість підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно функціонувати в цифровій економіці.

Поняття «цифрова грамотність» та «цифрова компетентність» у контексті вищої освіти охоплюють не лише технічні навички роботи з цифровими інструментами, а й здатність критично оцінювати інформацію, здійснювати педагогічно доцільний добір цифрових ресурсів, проєктувати цифрове освітнє середовище та забезпечувати академічну доброчесність у цифровому просторі. Як зазначено у [5], формування цифрової компетентності здобувачів освіти є ефективним лише за умови високого рівня цифрової грамотності самого викладача, який виступає модератором, фасилітатором і наставником у цифровому навчальному середовищі.

Особливої актуальності ця проблема набула в умовах дистанційного та змішаного навчання. Практичний досвід організації підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників засвідчує, що системне використання сервісів Google Workspace for Education, інструментів спільної роботи, цифрових засобів формувального та підсумкового оцінювання сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, прозорості оцінювання та академічної мобільності [6]. Водночас підвищення кваліфікації має бути спрямоване не лише на опанування інструментарію, а й на формування методичної культури використання цифрових технологій.

У межах програм підвищення кваліфікації доцільно акцентувати увагу на:

- проєктуванні цифрового освітнього контенту;
- інтеграції інструментів штучного інтелекту в освітній процес із дотриманням принципів академічної доброчесності;
- використанні аналітики навчальних даних для персоналізації навчання;
- розвитку цифрової комунікації та міжкультурної взаємодії у міжнародному освітньому просторі.

Зв'язок між цифровою грамотністю викладача та конкурентоспроможністю випускника є прямим і системним. Сучасний ринок праці потребує фахівців, здатних працювати в умовах глобальної цифрової економіки, володіти навичками критичного мислення, командної роботи, цифрової комунікації та адаптивності. У дослідженні [7] підкреслюється, що цифровізація змінює вимоги до професійних і особистісних якостей майбутніх фахівців, зокрема у сфері ІТ та інженерії програмного забезпечення. Відповідно, саме викладач має створити таке цифрове освітнє середовище, яке сприятиме формуванню цих навичок.

Таким чином, цифрова грамотність викладача є фундаментом якісної професійної підготовки фахівців у добу глобальної цифровізації. Вона визначає здатність закладу вищої освіти забезпечувати відповідність освітніх програм міжнародним стандартам, інтегруватися у світовий освітній простір, реалізовувати дистанційні та змішані формати навчання, а також формувати у здобувачів освіти ключові компетентності ХХІ століття.

Перспективним напрямом подальшого розвитку є створення системи безперервного професійного вдосконалення науково-педагогічних працівників, що поєднуватиме тренінги, вебінари, мікрокурси, професійні спільноти практик та міжнародну академічну мобільність. Лише за умови системної підтримки цифрової трансформації викладача можна забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах глобальної цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Антощук С. В., Кондратова Л. Г. Сучасні цифрові тренди у професійному розвитку науково-педагогічних працівників. *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди* (PDDig–2023) : матеріали IV наук.-практ. конф. Київ : НАПН України, ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти», 2023. С. 62–65. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/738277/>
2. UNESCO. Guidance for generative AI in education and research. Paris : UNESCO, 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org/>
3. OECD. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>.
4. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. Brussels : European Commission, 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/>
5. Антощук С. В. Підвищення цифрової компетентності здобувача технічної освіти в закладах фахової передвищої освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. 2023. Вип. 26 (55). С. 36–49. DOI: [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-36-49](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-36-49).
6. Спірін О.М., Олійник В.В., Антощук С.В., Кондратова Л.Г., Гущина Н.І. Зміст підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників з використання сервісів Google Workspace for Education // Інноваційна педагогіка. 2022. Вип. 53, т. 2. С. 196–203. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2022/53.2.39>.

7. Замрозевич-Шадріна С., Юденкова О., Антошук С. Навички майбутнього в процесі професійної підготовки майбутніх фахівців: як цифровізація змінює вимоги до освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Вип. 71, ч. 2. С. 216–221. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/71-2-33>.

УДК 378.1:331.101.262:316.614

*Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, професор
кафедри менеджменту та публічного
врядування, Національний університет водного
господарства та природокористування*

ОНБОРДИНГ СТУДЕНТІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Університет як освітня установа здійснює не лише діяльність по формуванню майбутніх фахівців, але й конкурентоспроможного людського капіталу, при цьому використовує процедуру онбордингу (адаптації). У межах університету реалізується два його види, зокрема, студентський та професійний.

Студентський онбординг — це цілісний та тривалий процес, спрямований на успішний перехід абітурієнта до університетського життя, що охоплює академічну інтеграцію, соціальну адаптацію та ознайомлення з культурою закладу з метою підвищення рівня утримання та успішності студентів [1].

Онбординг (професійний) – це процес, за допомогою якого нові учасники організації переходять від статусу сторонніх осіб до статусу ефективних інсайдерів, опановуючи необхідні знання, навички та моделі поведінки [2].

Студентський онбординг реалізується зразу ж після зарахування студентів на навчання, а професійний у процесі проходження практики. Порівняння обох видів, наведено у табл.1.

Таблиця 1

Порівняння процесів реалізації студентського та професійного онбордингу в ЗВО

Ознака	Університетський	Професійний
Термін проходження	На самому початку навчання.	У процесі реалізації практичної підготовки. Зазвичай на 3–4 курсі.
Мета	Запобігти відрахуванню студента.	Сформувати фахівця.
Відповідальний	Куратор, старшокурсник.	Наставник на виробництві, керівник практики.
Результат	Студент знає, де його аудиторія.	Студент знає, чи хоче він працювати за фахом.

У нинішніх умовах університети, які дбають про власний бренд зобов'язані змінювати парадигму, а саме: перейти від сприйняття студента як «об'єкта навчання» до «людського капіталу» - об'єкту інвестування, який згодом буде генерувати власні доходи. Звісно, що застосування університетського онбордингу дає можливість запобігти високому рівню академічного стресу та дезорієнтації на першому курсі, що може призводити до втрати мотивації та низької якості фахової підготовки. Налагодження успішного університетського онбордингу є передумовою до реалізації успішного

професійного онбордингу, який варто розуміти не як сервісну послугу, а фундамент для формування стійких конкурентних переваг студента на ринку праці.

Перевагами реалізації студентського онбордингу є:

1. Зниження рівня відрахувань. Найбільший відсоток студентів забирає документи саме під час першого семестру. Причина часто не в складності навчання, а в дезорієнтації: студент не розуміє, як користуватися внутрішніми системами; не знає, до кого звернутися за допомогою; відчуває себе ізольованим. Якісний онбординг допомагає «приземлитися» і відчути себе частиною спільноти.

2. Академічна ефективність. Чим швидше студент розбереться з логістикою (де бібліотека, як працює розклад, де знайти матеріали в LMS), тим швидше він зосередиться на самому навчанні. Без онбордингу перший місяць навчання витрачається на побутовий хаос, а не на знання.

3. Психологічний комфорт та лояльність. Перехід зі школи до університету — це величезний стрес. Онбординг забезпечує соціалізацію (допомагає знайти друзів та однодумців ще до першої лекції) і брендинг (студент, про якого подбали з першого дня, стає лояльним амбасадором університету). Вважаємо, що у «здоровий» онбординг має входити наступне (табл.2).

Таблиця 2.

Структура успішного університетського

Етап	Дії
Технічний	Знайомство з поштою, Wi-Fi, особистим кабінетом та електронними ресурсами.
Навігаційний	Карта університету (корпусів), похід по їдальнях та гуртожитках.
Соціальний	Зустрічі з менторами (старшокурсниками), знайомство з клубами та секціями.
Адміністративний	Чітке пояснення: хто такий декан, що таке сесія і як отримувати стипендію.

Практика - це не онбординг в університет, але це онбординг у професію. Її завдання - зробити зі студента потенційного працівника. Це «тест-драйв» реального робочого місця (табл.3).

Таблиця 3.

Структура професійного онбордингу студента на практиці

Етап онбордингу	Ключові інструменти та дії	Мета для людського капіталу
1. Підготовчий	План практики (цілі та компетенції).• Технічна готовність (логіни, робоче місце).	Мінімізація стресу «першого дня» та швидкий технічний старт.
2. Структурний та культурний	Оргструктура (ланцюжок команд).• «Правила гри» (етика, комунікація, чати).• Цінності та місія компанії.	Формування лояльності та розуміння корпоративних стандартів.
3. Наставництво	Побутова адаптація.• Mentor (Наставник): професійний розвиток та фідбек.	Соціалізація та передача практичного досвіду від експерта до новачків.
4. Активне занурення	Реальні задачі з перших днів.• Демонстрація внеску студента в загальний проєкт.	Активізація агентивності (суб'єктності) та підвищення впевненості у фаховості.
5. Зворотний зв'язок	Регулярні щотижневі зустрічі.• Підсумкова рефлексія: аналіз сильних та слабких сторін.	Корекція професійної траєкторії та оцінка якості підготовки.

Звісно ж, що критерієм успішного професійного онбордингу має стати відсоток студентів практикантів, що отримали пропозицію для працевлаштування від баз практиків, що є свідченням формування людського капіталу та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Tinto, V. (1993). *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*. University of Chicago Press.
2. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

УДК 377-021.64:004]:005.25

Безруков О., здобувач вищої освіти рівня доктор філософії, Тернопільський національний педагогічний університет ім. Володимира Гнатюка, Калаур С. М., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної роботи та соціальної педагогіки, керівник Центру післядипломної освіти

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРУКТУРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХОВИХ МОЛОДШИХ БАКАЛАВРІВ З КОМП'ЮТЕРНИХ НАУК

Сучасні технології (ШІ, Big Data, кібербезпека) мають колосальний вплив на суспільство. Тому від ІТ-фахівця вимагається не лише технічна майстерність (hard skills), а й розуміння наслідків своєї професійної діяльності. З огляду на це саме соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною його професійної компетентності. Щоб успішно формувати цю якість у коледжі, необхідно чітко розуміти її внутрішню структуру. Теоретичний аналіз такого складного та багатогранного феномену, як соціальна відповідальність майбутніх ІТ-фахівців, потребує чіткого дослідження конкретних фундаментальних методологічних підходів. Так, В. Поліщук розглядає «соціальну відповідальність як інтегроване новоутворення у структурі особистості фахівця, що характеризує його соціально-професійну й особистісну сутність і проявляється у спроможності робити усвідомлений і обґрунтований вибір професійних дій, вчинків і здатності й готовності нести відповідальність за їх результативність» [1, с. 283]. Поглиблюючи це розуміння, М. Вієвська слушно наголошує, що «соціальна відповідальність не обмежується знаннями соціальних норм та моральних принципів. Основний її сенс полягає у здатності людини заздалегідь обмірковувати та прогнозувати вчинки, співставляючи їх з моральними вимогами суспільства, готовності до самоорганізації діяльності, вільного усвідомленого прийняття на себе обов'язків. [...] Обов'язки реалізуються у діяльності, коли суб'єкти суспільних відносин відповідають один перед одним за соціальними нормами, що прийняті у суспільстві» [2, с. 20].

Виходячи з такого розуміння феномену, теоретичним підґрунтям для його структурування виступає системний підхід, який дозволяє розглядати соціальну відповідальність не як хаотичний набір випадкових особистісних рис чи ізольованих

навичок, а як цілісну, динамічну систему взаємопов'язаних структурних елементів (компонентів), що функціонують у нерозривній єдності. Як зазначалося вище, свої професійні обов'язки фахівець має змогу реалізовувати безпосередньо у практичній діяльності, застосування особистісно-діяльнісного підходу дає нам змогу стверджувати, що соціальна відповідальність формується та об'єктивно проявляється виключно у процесі специфічної навчально-професійної підготовки (написання коду, командна розробка, дотримання дедлайнів).

Наголосимо на вагомості аксіологічного (ціннісного) підходу, який задає світоглядний вектор процесу формування соціальної відповідальності майбутніх фахових молодших бакалаврів з комп'ютерних наук. Як слушно зауважує С. Стеблюк, сутність даного підходу у фаховій підготовці полягає в «орієнтації на особистісно-професійний розвиток (студент розглядається як індивідуальність, яка прагне до максимальної самореалізації у професійній діяльності); усвідомленні професійно важливих якостей, які ґрунтуються на демократичних та особистісних цінностях; вихованні внутрішньої мотивації до безперервного професійного росту та самореалізації» [3, с. 212]. Проектуючи цю тезу на нашу предметну сферу, аксіологічний підхід визначає соціальну відповідальність як вищу моральну цінність та професійний імператив сучасного фахівця з комп'ютерних наук, що регламентує його етичне ставлення до результатів власної інтелектуальної праці та її впливу на суспільство.

Спираючись на зазначені методологічні підходи та враховуючи специфіку підготовки майбутніх фахівців галузі знань 12 «Інформаційні технології», ми структуруємо соціальну відповідальність майбутніх фахових молодших бакалаврів з комп'ютерних наук як нерозривну єдність трьох базових компонентів, а саме: мотиваційно-ціннісного, когнітивно-знаннєвого та діялісно-поведінкового. Коротко проаналізуємо їх.

Насамперед відзначимо, що мотиваційно-ціннісний компонент відображає внутрішнє ставлення здобувача освіти до свого майбутнього фаху та суспільства в цілому. Як головний теоретичний орієнтир для розуміння його сутності може слугувати позиція В. Малишевської, яка зазначає, що основний зміст цього виміру полягає «у вмотивованості суб'єкта до перетворення об'єктів своєї діяльності з новими властивостями та якостями; у його прагненні до розвитку наукових знань про об'єкт діяльності; у потребі практичного використання методологічних підходів для вивчення об'єкта та його перетворень» [5, с. 91]. Зокрема, у контексті фахової підготовки ІТ-спеціалістів це означає, що даний компонент формує особистісний сенс відповідальної поведінки та базується на усвідомленні глобальної соціальної значущості створюваних програмних продуктів. Відтак, вмотивованість студента до «перетворення об'єктів діяльності з новими якостями» на практиці проявляється через емпатію до майбутніх користувачів (застосування принципів людино-орієнтованого дизайну), прагнення створювати безпечний цифровий простір та готовність нести моральну й професійну відповідальність за виявлені програмні помилки («баги») чи вразливості системи.

У нашому баченні когнітивно-знаннєвий компонент становить інтелектуальний фундамент соціальної відповідальності. Поділяючи позицію М. Гурлевої [4, с. 87], ми розглядаємо його як складну систему знань про сутність прав та обов'язків, а також

норми і правила поведінки фахівця в соціумі. Конкретизуючи це загальнотеоретичне положення на сферу підготовки здобувачів фахової передвищої освіти з комп'ютерних спеціальностей, ми визнаємо, що даний компонент акумулює систему специфічних фахових та етико-правових знань. Зокрема, передбачає чітке розуміння норм професійної етики ІТ-фахівця, принципів академічної доброчесності (чітке усвідомлення неприпустимості плагіату програмного коду), а також основ кібергігієни. Наголосимо, що важливою складовою виступає правова обізнаність здобувачів освіти щодо врегулювання відносин у цифровому просторі, яка допомагає ефективно орієнтуватися в нормах авторського права та правилах коректного використання open-source ліцензій у розробці програмного забезпечення.

Діяльнісно-поведінковий компонент є практичним чинником, що відображає результативні аспекти фахової компетентності, адже він трансформує теоретичні знання та внутрішні мотиви у реальні професійні дії та практичні вчинки. Цей вимір характеризується здатністю майбутнього фахівця ефективно працювати в команді розробників, неухильно дотримуватись встановлених часових меж (розвинений тайм-менеджмент та повага до дедлайнів). Окрім цього, діяльнісно-поведінковий компонент включає активну участь студентської молоді у цифровому волонтерстві та базується на здатності самостійно приймати виважені етичні рішення під час виникнення нестандартних ситуацій у професійній діяльності.

У підсумку акцентуємо увагу на тому, що організоване структурування соціальної відповідальності майбутніх фахових молодших бакалаврів з комп'ютерних наук потребує комплексного застосування загальних наукових підходів. Зокрема, інтеграція системного, особистісно-діяльнісного та аксіологічного підходів дозволила нам відійти від фрагментарного розуміння цього феномену та чітко обґрунтувати його як цілісну єдність трьох базових компонентів: мотиваційно-ціннісного, когнітивно-знаннєвого та діяльнісно-поведінкового. Запропоновані підходи до структурування не лише поглиблюють теоретичні засади професійної підготовки, а й мають вагоме прикладне значення, бо слугуватиме концептуальною матрицею для розробки критеріїв діагностики та допоможе виважено підійти до обґрунтування ефективних педагогічних умов у процесі фахової підготовки ІТ-спеціалістів.

Список використаних джерел

1. Поліщук В. А. Формування соціальної відповідальності у майбутніх фахівців соціальної роботи: системний підхід. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2022. № 2 (9). С. 281–288. URL: <http://srsou.edu.ua/article/view/267364>
2. Вієвська М. Г. Соціальна відповідальність сучасного фахівця як підґрунтя його продуктивної професійної діяльності. *Наука і освіта*. 2015. №9. С. 19–24. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2015/6.pdf>
3. Стеблюк С. В. Аксіологічний підхід у підготовці майбутніх фахівців освітньої галузі до педагогічної діяльності. *Педагогічна інноватика: сучасність та перспективи*, 2025. №8. С. 210–214. DOI <https://doi.org/10.32782/ped-uzhnu/2025-8-35>

4. Гурлева Т. С. Психолого-педагогічні умови формування відповідальності у важковиховуваних підлітків: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПНУ, 2015. 267 с.

5. Малишевська В. О. Мотиваційно-ціннісні засади формування готовності майбутніх педагогів дошкільної освіти до застосування stem-технологій у професійній діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Випуск 24. Т. 2. С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/24-2.18>

УДК 338.439

*Белоброва А. О., здобувачка вищої освіти,
Шматько І. І., здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
Ходирєва О.О., доктор філософії з економіки,
доцент кафедри менеджменту,
заступник директора ННІ економіки,
менеджменту і міжнародного бізнесу
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ЕКОЛОГІЧНІ СТАРТАПИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ

У сучасних умовах екологічна стійкість стає одним із визначальних чинників розвитку бізнесу, зокрема малого та середнього підприємництва. Зростаючий попит на продукти та послуги, що відповідають принципам екологічної безпеки, а також посилення нормативно-правових вимог у сфері охорони довкілля спонукають підприємства до адаптації. Використання інноваційних підходів при створенні екологічно орієнтованих стартапів відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку. Малий і середній бізнес є важливою ланкою економік багатьох країн, сприяючи генерації робочих місць та впровадженню інноваційних рішень. Водночас саме цей сегмент ринку найменш підготовлений до реалізації екологічних стандартів через обмежені фінансові та інформаційні ресурси. Тому дослідження інноваційних стратегій формування екологічно стійких стартапів має критичне значення для подолання цих проблем, розробки нових бізнес-моделей та інтеграції принципів стійкого розвитку у практику підприємництва. Саме у цьому контексті екологічні стартапи відіграють ключову роль у формуванні сталого розвитку, впровадженні ресурсоефективних рішень та просуванні екологічно відповідальних практик на національному та глобальному рівнях.

Вивчення зарубіжного досвіду є важливим для розуміння сучасних тенденцій, ефективних моделей бізнесу та інноваційних стратегій, які можуть бути адаптовані до національних умов та потреб. Проблема розвитку екологічних стартапів та їх інтеграції у глобальні інноваційні екосистеми є актуальною у науковій та практичній площині, оскільки ці процеси формують інноваційну економіку та сприяють сталому розвитку

регіонів. Ступінь вивченості цього питання у літературі значна, багато вітчизняних і зарубіжних науковців досліджували стартапи, екосистеми стартапів і фактори, що впливають на їх розвиток, серед них Литвин І. В., Губарева І. О. та інші. У вітчизняному контексті дослідники проаналізували системи підтримки та розвитку стартапів в Україні, визначили ключові фактори створення екосистем стартапів і запропонували організаційно-економічні механізми інтеграції освіти, науки та бізнесу.

Мета дослідження полягає у виявленні ключових факторів розвитку екологічних стартапів, аналізі міжнародного досвіду формування стартап-екосистем та визначенні стратегій інтеграції екологічних інновацій у глобальні інноваційні екосистеми для сприяння сталому розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Стартапи є важливими економічними рушійними силами, що створюють нові продукти чи послуги, а також забезпечують появу нових робочих місць і впровадження нових технологій [1].

Екологічні стартапи характеризуються використанням передових технологій, орієнтацією на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та створенням інноваційних продуктів і послуг. Вони сприяють залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та розвитку місцевих громад через проекти, що поєднують економічну ефективність та екологічну відповідальність.

Аналіз закордонного досвіду демонструє, що екологічні стартапи здатні трансформувати різні сектори економіки. Одним із напрямків є зелена енергетика. Компанії, такі як “SolarCity” у Сполучених Штатах Америки або “Sonnen” у Німеччині, пропонують інноваційні рішення для виробництва та зберігання відновлюваної енергії, застосовуючи сонячні панелі, системи накопичення енергії та інтелектуальні платформи управління енергоспоживанням. Ці стартапи не лише забезпечують енергонезалежність, а й сприяють зниженню викидів парникових газів. Другим напрямком є ресурсощадні та циркулярні технології. Стартап, такий як “Too Good To Go” в Європі, створює платформу та сервіс, що зменшують втрати продуктів, сприяють повторному використанню ресурсів та зменшують кількість відходів. Цей стартап стимулюють свідоме споживання та формують більш екологічну поведінку серед споживачів. Технологічні інновації також активно використовуються для моніторингу та управління екологічними ризиками. Наприклад, стартап на кшталт “Climeworks” у Швейцарії застосовує технології прямого уловлювання CO₂ для скорочення парникових газів у атмосфері, демонструючи потенціал високотехнологічних рішень у боротьбі зі зміною клімату. Соціальний аспект діяльності екологічних стартапів є не менш важливим. Такі компанії навчають та мотивують споживачів приймати свідомі рішення, спрямовані на збереження довкілля та підтримку місцевих громад. Вони демонструють, що економічна діяльність може бути сумісною зі стійким розвитком, а вплив на суспільство та екосистеми может бути позитивним.

Процес формування екосистеми стартапів, на нашу думку, є поетапним і потребує системного підходу.

На першому етапі ініціюється створення культури стартап-підприємництва, генерується база ідей та вивчаються ключові тренди, що впливають на підприємницьку та інноваційну діяльність. Визначається роль міст у локальних екосистемах, їх відповідність

міжнародним стандартам та відкриваються інноваційні платформи для створення стартап-спільнот.

Другий етап охоплює формування місії, цілей та географічних меж екосистеми, розробку стратегії її розвитку та налагодження співпраці з ключовими локальними гравцями. Акцент робиться на побудові спільного бачення та дорожньої карти розвитку.

На третьому етапі проводиться оцінка функціонування екосистеми, виявлення слабких місць та формування системи обміну інформацією. Визначаються необхідні послуги та організації, створюються колабораційні зв'язки та альянси стартапів для підвищення продуктивності й ефективності екосистеми.

Заключний етап передбачає управління екосистемою, її постійне вдосконалення та інтеграцію у глобальні рейтинги стартап-екосистем. Держава сприяє моніторингу, коригуванню ресурсів, підвищенню інвестиційної привабливості та залученню міжнародних інвесторів. Системний контроль та усунення слабких місць сприяють росту кількості стартапів, покращенню якості бізнес-послуг і підвищенню рентабельності інвестицій [2].

Досвід закордонних стартапів показує, що їхня діяльність має мультиплікаційний ефект, тобто впроваджуючи інноваційні технології та принципи циркулярної економіки, вони стимулюють розвиток нових ринків, зменшують негативний вплив на навколишнє середовище та формують культуру відповідального споживання. Підтримка таких стартапів державними та громадськими інституціями значно підвищує їхні перспективи росту і сприяє формуванню більш стійкого економічного середовища.

Таким чином, екологічні стартапи перебувають на передовій змін у сучасній економіці. Їхні інноваційні підходи, технологічна відданість та увага до сталого розвитку роблять їх ключовими гравцями у формуванні майбутнього індустрії, де економічний успіх поєднується з екологічною відповідальністю. Підтримка та просування таких підприємств сприяє створенню більш сталого, ресурсоефективного та соціально відповідального майбутнього.

Список використаних джерел

1. Литвин, І. В. Формування та розвиток екосистем стартапів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Дроздовський та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 41. С. 61–65. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/13.pdf
2. Губарева І.О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 95–108. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>

*Byba V.V., Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Management and Logistics,
National University «Yuriy Kondratyuk Poltava
Polytechnic»*

*Byba M.V., Student, 3rd year of bachelor's
degree, National School of Architecture in
Montpellier (ENSAM)*

ACADEMIC MOBILITY OF STUDENTS AND TEACHERS AS A FACTOR OF INTEGRATION INTO THE GLOBAL EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL SPACE

Academic mobility of education seekers and scientific and pedagogical workers in modern conditions is one of the key factors in the integration of national education systems into the global educational and professional space. In the context of globalization, digitalization and growing competition in the international labor market, it is transforming from an additional opportunity into a strategic tool for the formation of competitive human capital. For Ukraine, the importance of academic mobility is significantly increasing in the context of European integration, harmonization of educational standards with the norms of the European Higher Education Area and the need to train specialists capable of working effectively in an international environment. In scientific discourse, academic mobility is considered an important element of the internationalization of education, a mechanism for improving its quality and a tool for the transfer of knowledge and innovations. It provides not only the exchange of students and teachers between universities in different countries, but also contributes to the spread of modern educational technologies, management approaches and research practices. Mobility within international programs and projects that form a common educational space based on the principles of mutual recognition of qualifications, academic integrity and standardization of educational outcomes is of particular importance [1, 2].

Academic mobility is implemented in various forms, among which short-term exchanges, semester or year-long studies abroad, double degree programs, international internships and participation in joint scientific research dominate. At the same time, modern trends in the development of education lead to the spread of blended and virtual mobility, which combines physical presence with the use of digital platforms. This format expands access to international education, reduces financial barriers and promotes the inclusiveness of the educational space.

The impact of academic mobility on the professional development of education seekers is complex. Staying in a different academic and cultural environment contributes to the formation of intercultural communication, critical thinking, the ability to adapt and work in multicultural teams. At the same time, mobility provides deepening of professional knowledge, mastering of modern technologies and methods, as well as increasing the level of proficiency in foreign languages. For teachers, academic exchanges become a source of updating the content of academic disciplines, introducing innovative teaching methods and developing international scientific cooperation [3, 4].

In the context of integration into the European Higher Education Area, academic mobility serves as a practical mechanism for implementing the key principles of the Bologna Process. It contributes to the harmonization of educational programs, the introduction of a credit transfer system, and ensuring transparency and comparability of educational results. Through mobility, universities integrate into international networks, enhance their academic reputation, and strengthen their positions in the global educational market.

At the same time, the development of academic mobility is accompanied by a number of challenges. Among them are financial constraints, unequal access to international programs, language barriers, and the risk of intellectual migration. For Ukraine, additional factors are security restrictions and the impact of military risks on the functioning of educational institutions. This necessitates the need for state support for mobility, the development of digital formats for international cooperation, and the creation of mechanisms for the return of specialists who have gained experience abroad.

The prospects for the development of academic mobility are associated with the expansion of double degree programs, the integration of universities into international research consortia, and the active use of digital educational technologies. Combining mobility with the needs of the global labor market ensures the alignment of educational programs with the requirements of employers and increases the employability of graduates in the international environment.

Thus, academic mobility is a strategic factor in the modernization of education, the development of human capital, and integration into the global knowledge space. It ensures the formation of competitive specialists, promotes the innovative development of universities, and strengthens the position of the state in the global educational and professional environment.

References

1. Eidson J. I. Expanding horizons: The impact of international mobility programs on faculty development and student learning. *Journal of International Students*. 2025. Vol. 15, No. 11. P. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.32674/fygh9v14>
2. Ivasciuc I.-S., Marinescu N., Ispas A. Unlocking New Horizons: Teacher Mobility and Competence Growth via Erasmus Exchange Programs. *Educ. Sci.* 2025. Vol. 15, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci15060712>
3. Shen W., Xu X., Wang X. Reconceptualising international academic mobility in the global knowledge system : towards a new research agenda. *Higher Education*. 2022. Vol. 84(6), P. 1317–1342. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00931-8>
4. Nilufar F. Academic Mobility of Students as a Pressing Issue in Modern Higher Education. *International Journal of Pedagogics*. 2025. P. 134–137.

*Благой В. В., кандидат економічних наук,
доцент,
Ващенко А.І., здобувач вищої освіти
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова*

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Невизначеність зовнішнього середовища, висока швидкість і безперервність технологічних змін, а також нові наукові відкриття стали частиною повсякденного життя суспільства та бізнесу, незалежно від його масштабу, сфери діяльності та територіального розташування. В умовах підтримання конкурентоспроможності та виживання в часи цифрових змін, підприємства визнають необхідність еволюції та впровадження сучасних технологій. Це стосується як секторів B2C, так і B2B, оскільки поведінка споживачів, споживання знань і процеси зараз змінилися. Економіка компаній піддається трансформації під впливом глобальних тенденцій цифровізації, яка проникає в усі сфери їхньої діяльності. Розвиток цифрової економіки призводить до суттєвих перетворень у всьому економічному середовищі: змінюються масштаби компаній, способи проведення транзакцій, рівень взаємодії між підприємствами та основні економічні установи [3].

Відповідно, новий сенс отримують ключові завдання економіки підприємств та бізнес-менеджменту, а також інші фактори відтворення в межах компанії. Це підтримується рівнем інформаційних технологій, які, спираючись на можливості Інтернету, створюють платформу для суб'єктів господарювання з метою продажу товарів, розширення маркетингових кампаній, збору даних, вибору та порівняння контрагентів, виконання фінансових операцій.

Цифровізація бізнес-процесів є визначальним чинником забезпечення стійкого розвитку сучасних підприємств. Ключовим аспектом цього процесу є інтенсифікація операційної діяльності. Шляхом автоматизації рутинних функцій та модернізації внутрішніх регламентів досягається суттєве зростання продуктивності праці. Запровадження спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема ERP- та CRM-систем, а також інструментів предиктивної аналітики, сприяє раціональному використанню активів. Наприклад, оптимізація електронного документообігу та логістичного планування дозволяє мінімізувати операційні витрати та нівелювати ризики, зумовлені людським фактором [1].

Фундаментальне значення має оптимізація взаємодії з цільовою аудиторією. Умови сучасного ринку вимагають від бізнесу високої швидкості реагування та персоналізації сервісу. Застосування цифрових рішень дозволяє здійснювати комплексний аналіз споживчої поведінки, що є підґрунтям для розробки релевантних комерційних пропозицій. Використання клієнтських баз даних забезпечує системну комунікацію, що сприяє підвищенню рівня лояльності та зміцненню репутаційного капіталу організації.

Поряд із вагомими перевагами, реалізація стратегії цифрової трансформації супроводжується низкою системних складнощів, що потребують виваженого

управлінського підходу. Цифровізація потребує значних капіталовкладень не лише у придбання програмного забезпечення та апаратних засобів, а й у подальшу технічну підтримку, оновлення систем та навчання кадрів. До того ж необхідність опанування нових інструментів та трансформація звичних робочих алгоритмів часто викликають внутрішній супротив співробітників, що може сповільнити процес інтеграції технологій.

Підсумовуючи, цифрова трансформація постає як комплексна стратегічна реформа, спрямована на підвищення конкурентоспроможності та масштабування діяльності. Вона виступає інструментом адаптації до динамічних ринкових викликів і формування довгострокової стійкості. Компанії, які інтегрують інноваційні технології у власну структуру, отримують вагомі переваги у сферах операційної ефективності та клієнтоорієнтованості. Однак, слід розуміти, що будь-які зміни мають низку складнощів і ризиків.

Список використаних джерел

1. Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 42–47.
2. Цифрова трансформація. URL: <https://novokalchev-gromada.gov.ua/cifrova-transformaciya-16-46-22-09-10-2024/>
3. Яценко В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200>.

УДК 330.46

*Благой В. В. кандидат економічних наук,
доцент,
Веденьєва Д. А. здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ ТА РИНОК ПРАЦІ

У сучасному світі технологічний розвиток, зокрема поширення штучного інтелекту (ШІ), виступає одним із головних драйверів економічних змін. ШІ змінює виробництво, управління, послуги й тим самим впливає на основні економічні процеси: продуктивність, зайнятість, структуру ринку праці. У цій роботі розглядається як позитивний, так і негативний вплив ШІ на економіку та ринок праці, а також можливі стратегії адаптації до нових умов [1-3].

Вплив ШІ на економічні процеси. Штучний інтелект сприяє підвищенню продуктивності завдяки автоматизації процесів, оптимізації управлінських рішень та зменшенню витрат на виробництво. Використання інтелектуальних систем дозволяє підприємствам скорочувати час виконання операцій і підвищувати якість продукції.

Водночас зростає економічний потенціал держави через появу нових галузей і бізнес-моделей, пов'язаних із розробкою та впровадженням ШІ. Разом з тим

спостерігається зміщення балансу між капіталом і працею - технології стають основним джерелом вартості, що впливає на розподіл доходів у суспільстві [4].

Вплив ІІІ на ринок праці. Автоматизація призводить до ефекту заміщення, коли частину функцій, раніше виконуваних людьми, перебирають на себе алгоритми. Це особливо помітно у сфері обслуговування, логістики та адміністративного менеджменту.

Водночас ІІІ створює ефект доповнення, коли технології підвищують ефективність і точність роботи фахівців. Виникає потреба у нових професіях: аналітиках даних, фахівцях з машинного навчання, цифрових етиках тощо [5].

Однак відбувається і поляризація ринку праці - висококваліфіковані працівники отримують більші доходи, тоді як низькокваліфіковані стикаються з ризиком втрати робочих місць.

Виклики та ризики. Серед основних викликів - ризик зростання безробіття в окремих секторах, нерівномірне впровадження ІІІ у різних регіонах, загострення соціальної нерівності [6].

Важливо забезпечити системну перепідготовку кадрів (рескілінг і апскілінг), а також створити механізми соціального захисту працівників у перехідний період.

Ключову роль у цьому відіграють державна політика, інвестиції в освіту та розвиток цифрових компетентностей.

Стратегії адаптації. Розвиток цифрової освіти та критичного мислення; підтримка інноваційної інфраструктури; впровадження етичних норм у використанні ІІІ; формування гнучкого ринку праці, який стимулює мобільність і професійний розвиток; соціальна відповідальність бізнесу та справедливий розподіл вигод від цифровізації [7].

Штучний інтелект є одним із ключових чинників трансформації сучасної економіки. Він відкриває нові можливості для підвищення ефективності, але водночас створює значні виклики для системи зайнятості.

Для України важливо не лише впроваджувати ІІІ в промисловість, освіту й управління, але й забезпечити соціальну справедливість, доступ до цифрових навичок і рівні можливості на ринку праці. Саме збалансований підхід дозволить перетворити технологічний прогрес на основу сталого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. OECD. The impact of AI on the labour market. OECD Report, 2023. URL: <https://www.oecd.org/employment/impact-of-ai-on-labour-markets.htm>
2. IMF Working Paper. Labor Market Exposure to Artificial Intelligence, 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/07/10>
3. Bian Z. Research on the Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market, 2022. Journal of Economic Research.
4. Havryk A., Nazarova T. Artificial Intelligence and Its Role in the Labor Market and Financial Sector: U.S. Point of View, 2023. Global Economy Review.
5. Sun Z. The Impact of AI on Labor Market and Countermeasures, 2023. Economic Studies Journal.
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company, 2016.

УДК 330.1

*Благой В.В., кандидат економічних наук,
доцент,
Коваленко К. О., здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова*

АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ БУДІВЕЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний будівельний сектор стрімко трансформується під впливом інноваційних технологій, цифрових інструментів та глобальних вимог щодо енергоефективності, якості й екологічності [1, 2]. Новітні будівельні технології формують нову економічну парадигму галузі, спрямовану на підвищення продуктивності, скорочення витрат і забезпечення сталого розвитку.

Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження BIM-технологій, що забезпечують комплексне управління життєвим циклом будівлі на основі єдиної цифрової моделі. Вони дозволяють суттєво знижувати кількість помилок у проєктній документації, скорочувати час ухвалення управлінських рішень та оптимізувати витрати на будівництво й експлуатацію [1].

Активно розвивається 3D-друк у будівництві, який дозволяє виготовляти модулі та цілі конструкції безпосередньо на будмайданчику. Практика показує, що адитивні технології можуть скорочувати витрати матеріалів на 20–30% та зменшувати тривалість будівництва у кілька разів [3].

Все більшого значення набувають енергоефективні та екологічно орієнтовані технології, такі як сучасні утеплювачі, системи рекуперації, «розумні» фасади, низьковуглецеві бетони та матеріали вторинної переробки. Поширення отримують стандарти «зеленого будівництва», зокрема BREEAM та LEED (рис. 1), які стимулюють економію ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля [4].



Рис. 1. Стандарти «зеленого будівництва» - BREEAM та LEED

Важливим напрямом модернізації є модульне та збірне будівництво, що дає можливість скоротити тривалість зведення об'єктів до 40–60% за рахунок заводського виготовлення елементів і мінімізації «мокрих» процесів на майданчику [5].

Поступове впровадження цифрових систем моніторингу, будівельної аналітики, дронів, роботизованих комплексів та автоматизованої техніки дозволяє підвищити точність виконання робіт, забезпечити прозорість логістики та запобігати перевитратам матеріалів [2].

Разом із тим упровадження новітніх технологій в Україні ускладнюється низкою бар'єрів, серед яких застарілість частини будівельних норм, недостатня цифрова компетентність працівників, обмежений доступ компаній до фінансування та повільна адаптація європейських стандартів Eurocodes [6, 7]. Це стримує інноваційний розвиток галузі та зменшує конкурентоспроможність українських підрядників на міжнародному ринку.

Для прискорення технологічного розвитку будівельного сектору необхідно оновити нормативну базу відповідно до сучасних технологічних рішень, посилити державну підтримку інноваційних проєктів, розширити програми цифровізації підприємств та стимулювати інвестиції у високотехнологічні виробничі процеси [6].

Отже, новітні будівельні технології становлять основу трансформації економіки будівництва, забезпечують підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості споруд та сприяють інтеграції України до міжнародного високотехнологічного ринку.

Список використаних джерел

1. Eastman C., Teicholz P., Sacks R., Liston K. BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2018. 688 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119287568>
2. Deloitte. Global Powers of Construction Report - Deloitte Global, 2025. URL: <https://surl.lt/bpegvw>
3. Buswell R. A., Leal de Silva W. R., Jones S. Z., Dirrenberger J. 3D printing using concrete extrusion: A roadmap for research. Cement and Concrete Research, 2018, Vol. 112, pp. 37–49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cemconres.2018.05.006>
4. US Green Building Council. LEED v4 for Building Design and Construction. Washington, 2021. URL: <https://www.usgbc.org/leed/v4>
5. IMARC Group. Global Modular Construction Market Report 2025-2033. - 2024. URL: <https://www.imarcgroup.com/global-modular-construction-market>
6. OECD. Огляд доброчесності та боротьби з корупцією в Україні / OECD - OECD Public Governance Reviews, 2025. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7/full-report/
7. Концепція впровадження BIM - Будівельного інформаційного моделювання в Україні. Київ, 2019. - 112 с. URL: <https://surl.lu/wabkdp>

*Благой В. В., кандидат економічних наук,
доцент,
Соколов В. А., здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Цифрова трансформація сьогодні виступає однією з головних рушійних сил глобального економічного розвитку, створюючи передумови для підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності національних економік. Інтеграція цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності відкриває нові можливості для модернізації виробництва, оптимізації бізнес-процесів і створення нових бізнес-моделей.

В умовах посилення глобальної конкуренції та швидких технологічних змін цифрова трансформація стає не просто трендом, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого економічного зростання. Використання цифрових платформ, електронної комерції, штучного інтелекту та аналітичних інструментів дозволяє підвищувати ефективність управління ресурсами, розширювати ринки збуту та стимулювати інноваційну активність.

Разом з тим, цифровізація економіки сприяє посиленню взаємозв'язків між різними секторами та створює нові можливості для розвитку малого й середнього бізнесу, інтеграції на міжнародні ринки та залучення інвестицій. Саме тому вивчення ролі цифрової трансформації у забезпеченні економічного зростання є надзвичайно актуальним завданням для науковців, державних органів влади та бізнес-спільноти [1].

У сучасному світі цифрова трансформація економіки є не лише технологічним трендом, а й ключовим фактором сталого економічного зростання. Цей процес охоплює комплексні зміни у підходах до ведення бізнесу, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами, які відбуваються під впливом швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифрова трансформація є багатогранним процесом, що по-різному сприймається різними зацікавленими сторонами. Для бізнесу основною метою є перехід на клієнтоорієнтовані цифрові технології, запровадження інструментів, які дозволяють глибше зрозуміти потреби споживачів і підвищити якість обслуговування, зокрема за допомогою чат-ботів, онлайн-кабінетів та аналітики даних.

Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нових технологічних рішень, а й зміни в культурі організацій, стратегічному мисленні та управлінських підходах. Серед ключових інструментів, що використовуються у процесі трансформації, варто виділити великі дані (Big Data), хмарні технології, штучний інтелект, блокчейн та інші інноваційні рішення.

Головними передумовами цифрової трансформації є стрімкий технологічний прогрес, доступність швидкісного інтернету та сучасної інфраструктури зв'язку, висококваліфіковані кадри та державна підтримка інноваційних проєктів. Важливим чинником є також наявність ефективної законодавчої бази та співпраця між державним, приватним секторами і науковими установами. Саме комплексна взаємодія цих факторів створює підґрунтя для успішної реалізації цифрових перетворень.

Цифрова економіка тісно пов'язана з концепцією економіки на вимогу (on-demand economy), яка передбачає надання доступу до послуг чи товарів саме тоді, коли вони потрібні споживачам. Це сприяє швидшому отриманню послуг, зниженню їхньої вартості, скороченню кількості посередників і спрощенню виходу на ринок для нових постачальників.

Форми цифрової трансформації економічної діяльності включають електронне урядування, розвиток цифрової інфраструктури, електронну комерцію тощо. Наприклад, впровадження електронного урядування дозволяє підвищити ефективність роботи державних органів, покращити взаємодію з громадянами та оптимізувати адміністративні процеси. Розвиток цифрової інфраструктури сприяє ширшому доступу до інтернету, а електронна комерція стимулює розвиток малого і середнього бізнесу, створюючи додаткові можливості для залучення інвестицій.

Цифрова трансформація має як позитивні, так і негативні наслідки. До позитивних можна віднести створення нових бізнес-можливостей, підвищення конкурентоспроможності, зростання прозорості взаємодії між державою, бізнесом та населенням, розвиток інноваційної культури та стимулювання підготовки ІТ-кадрів. Однак, існують і ризики, зокрема посилення соціальної нерівності, поляризація ринку праці за цифровими навичками, відтік трудового потенціалу та виникнення соціально-психологічних проблем у працівників через цифровий розрив.

Світовий досвід демонструє, що країни-лідери у сфері цифровізації (США, Китай, Японія, Південна Корея, Велика Британія) активно розвивають телекомунікаційну інфраструктуру, створюють сприятливе регуляторне середовище та стимулюють інновації. Наприклад, у США частка цифрової економіки у ВВП варіюється від 6,9% до 21,6%, тоді як у Китаї — від 6% до 30%.

Активне впровадження цифрових технологій стимулює інновації та дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, розвивати нові бізнес-моделі, створювати нові продукти і послуги. Водночас важливою залишається необхідність врахування ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, захистом персональних даних і забезпеченням рівного доступу до технологій [2].

Враховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій і їх вплив на всі сфери економіки та суспільства, особливого значення набуває не лише впровадження інновацій, а й забезпечення безпечного функціонування цифрової економіки. Адже зростання обсягів обробки даних, інтеграція мережевих систем та поширення Інтернету речей одночасно відкривають нові можливості, але й створюють суттєві ризики.

Однією з ключових проблем, що стоять на шляху сталого розвитку цифрової економіки, є загрози кібербезпеці та можливості зловживання технологіями. Кіберзагрози можуть мати різноманітний характер - від несанкціонованого доступу до персональних

даних і фінансових ресурсів до масштабних атак на інформаційні системи підприємств і державних структур. Така ситуація не лише створює прямі матеріальні збитки, а й підриває довіру користувачів до цифрових сервісів, що, у свою чергу, гальмує темпи інноваційного розвитку [3].

Особливо небезпечними є випадки використання технологій у злочинних цілях або для маніпуляцій громадською думкою, що може мати серйозні соціальні й політичні наслідки. В умовах глобальної взаємозалежності всі учасники цифрового простору - від окремих користувачів до великих корпорацій і держав - повинні активно співпрацювати для створення ефективних механізмів захисту та реагування на кіберзагрози.

Список використаних джерел

1. Цифрова економіка та її роль у забезпеченні сталого економічного зростання: інституціоналізація цифрових інновацій. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/307bb203-d9d6-4e5f-a5dc-4d78fc2bcb7/content>
2. Цифрова трансформація економічної діяльності. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24492/1/Novak_2024.pdf
3. Цифрова трансформація економіки: виклики, загрози та шляхи інноваційного розвитку. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Oksana-Taranych-Vseslav-Matviichuk-350-361.pdf

UDC 331.556.4

*Beridze L., PhD in Business Administration,
Professor, Faculty of Agrarian Science and
Business Administration,
St. Tbel Abuseridze Teaching University*

THE ROLE OF INNOVATION SUPPORT PROGRAMS IN THE FORMATION OF COMPETITIVE SPECIALISTS - GEORGIAN PRACTICE

Abstract

Relevance of the research. In the context of globalization, modern technologies and support for innovation are becoming increasingly important, not only from private companies, but also from the state. In the modern world, countries are trying to gain technological advantage to attract more investment and increase competitiveness. In fact, the main source of capital outflow in the modern world is precisely the innovative-technological advantage, therefore, the main emphasis on the part of states is on the formation and implementation of programs that will help support innovative ideas and, overall, lead to the formation of competitive specialists. Techno parks (in the form of fab labs or silicon valleys) created with private and public capital around the world serve precisely to attract competitive specialists. The United States is, of course, the leader in this regard, but against the backdrop of increasing global competitiveness, any state (regardless of its size and scope) is trying to implement

programs that will support innovation and the formation of competitive specialists. The implementation of such programs does not depend only on financial provision, but rather, the implementation of such programs is usually a complex issue, which involves the analysis of many factors, namely, the quality of secondary, vocational (continuing) and higher education, access to finance, assessment of effectiveness, etc.

Accordingly, the article discusses the role of innovative programs operating in Georgia in the formation of competitive specialists and outlines various methods and means of increasing competitiveness.

Literature review. It should be noted that scientific works on state programs supporting programs are quite scarce in relation to Georgian practice, but relevant reports and statistical information are available, based on both international and local Georgian official sources. As for scientific processing, it should be noted that since innovations and technologies are constantly in the process of development, the discussion of outdated material is irrelevant, but we can highlight the main trends of scientific research that are directly or indirectly related to the issue under consideration, namely:

- Formation of innovation systems by region - where the innovation capabilities of the Autonomous Republic of Adjara are discussed and development goals are set; [3]
- Innovative development as a factor in increasing a firm's competitiveness [1];
- Research and computer modeling of innovative processes. [2]
- Electronic commerce in Georgian business: challenges and perspectives. [6]

Also, important reports and studies are offered by the Georgian Innovation and Technology Agency, the Ministry of Economy and Sustainable Development, and the World Intellectual Property Organization (by publishing the Global Innovation Index, which is the best measure for measuring a country's innovative attractiveness)..[4][6]

Purpose of the study. The aim of the paper is to assess the extent to which innovation support programs operating in Georgia ensure the formation of competitive specialists. Since 2015, the Innovation and Technology Agency has been operating in Georgia, the aim of which is to form the ecosystem necessary for the development of innovations and technologies, promote the commercialization of knowledge and innovation, and stimulate the use of innovations and technologies in all sectors of the economy [4]. In addition, various innovative programs have been created at the initiative of the government, namely:

- Innovative Startup Acceleration Program (The full acceleration cycle includes 3 phases, including intensive training and mentoring, product testing and refinement, and individually tailored support. Startups that have progressed to the second and third stages will receive grant funding of 50,000 and 150,000 GEL);
- Fablab Workshop at Akhmeta Technopark (3D printing and laser cutting technologies, Fusion 360 – 3D modeling basics and practical tasks);
- Lego Robotics and LittleBits Club (trainings in which interested individuals will learn the basics of robotics and programming, how to use motors and sensors, and more);
- Technology Transfer Program (commercialization of scientific projects that respond to market needs). [5]

The listed programs are in active mode, and even more have been completed. It is important that the programs include funding for scientific projects that may have commercial

use, which increases the level of practical application of scientific education, both for students and lecturers, let us clarify in the legislation on innovations what constitutes innovation - *Innovation - an economic, scientific or social value, usable, new or significantly improved product, process or service, which can be of various types, including: innovative product, innovative process, organizational innovation and innovative activity.*

As for the projects funded by the Innovation and Technology Agency, in 2014-2021, the agency had a total of more than 56,000 beneficiaries, of which 155 startups were funded with a grant of 150,000 GEL, 24 startups with a grant of 650,000 GEL, and 482 with small grants. In addition, within the framework of the IT specialist retraining program, 1,383 IT specialists were retrained, and 574 became holders of international certificates. [4]

It should also be noted that the legislative amendments that were made to the Law of Georgia on Innovations in June 2025, 10 years after the creation of the Innovation and Technology Agency, in particular, after the amendment, an innovation registry was created, where innovative enterprises should be registered, as well as an acceleration program, the concept of an innovative startup, special terms for its creation, and supportive tax mechanisms were introduced, which implies a reduction in income and profit tax rates for a certain period. [8]

Despite the changes made, it is difficult to assess the effectiveness of the changes made a year ago at this stage, but we should still consider it a step forward. As for international rankings, as we mentioned, it is important to consider the Global Innovation Index, where Georgia's position is 56th for 2025. We should also clarify that Georgia's position is improving periodically. Since 2014, Georgia's position has strengthened by 18 positions (from 74th place). [7]

Conclusion and proposals. Based on all of the above, despite the fact that innovation support programs are growing, funding is increasing, which will make it possible to improve the qualifications of specialists, and in addition, progress is being observed in global rankings, why is Georgia experiencing a shortage of specialists in the innovative field?! In the case of Georgian practice, the challenge is the absence of an innovation development strategy, as well as the lack of programs for introducing and demonstrating innovative/technological thinking directly in the learning process, namely, at any stage of secondary, vocational and higher education, an interested person should have the opportunity to develop and demonstrate skills in this regard. In addition, the formation of more effective mechanisms for professional and continuing education is also a turning point, since the main part of the development of industrial and household engineering is created precisely by specialists in this direction. Accordingly, along with the provision of technological and innovative knowledge, it will also be possible to increase the effectiveness of innovation support programs, which will contribute to the formation of competitive specialists..

Keywords: Innovation, Technology, Georgian Innovation and Technology Agency (GITA), World Intellectual Property Organization (WIPO), Accelerator

References

1. Beridze Z. Innovative development as a factor in increasing a firm's competitiveness, *Batumi Shota Rustaveli State University, Faculty of Economics and Business. Dissertation.*

Batumi, 2022. P. 24-25. URL: https://bsu.ge/text_files/ge_file_17153_1.pdf , retrieved: 12.06.2026

2. Gagloshvili J. Research and computer modeling of innovative processes, *Georgian Technical University, Faculty of Informatics and Management Systems. Dissertation*. Tbilisi, 2016. P. 8-14, URL: <https://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/177756/1/Disertacia.pdf>, retrieved: 12.06.2026

3. Meladze A. Formation of a Regional Innovation System: Theory, Methodology and Practice (on the Example of the Autonomous Republic of Adjara), *Batumi Shota Rustaveli State University, Faculty of Economics and Business. Dissertation*. Batumi, 2024. P. 8-13, URL: https://bsu.edu.ge/text_files/ge_file_20962_1.pdf, retrieved: 12.06.2026

4. Georgia's Innovation and Technology Agency, Program Results, URL: <https://gita.gov.ge/en>, retrieved: 12.06.2026

5. Georgia's Innovation and Technology Agency, Programs, <https://gita.gov.ge/en/programs>, retrieved: 12.06.2026

6. Tsinaridze R., Smutchak Z., Kobaladze A. Electronic commerce in Georgian business: challenges and perspectives, *Bulletin of Postgraduate education (Social and Behavioral Sciences Series. Psychological, economics, public administration)*. 27 (56), 2024. P.75-104. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/27_56_2024/Social/Bulletin_27_56_Social_and_behav_Manag_Admin_sciences_Tsinaridze_Smutchak_Kobaladze.pdf, retrieved: 12.06.2026

7. World Intellectual Property Organization (WIPO), Global Innovation Index 2025 – Innovation at Crossroads, rankings, P. 19, <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf> , retrieved: 12.06.2026

8. Law Of Georgia „On Innovations”, articles: 6, 9, 11, 15³, URL: <https://matsne.gov.ge/en/document/view/3322328?publication=0>, retrieved: 12.06.2026

УДК 339.5:330.34

Благой В. В., кандидат економічних наук,
доцент,
Русо Д. В. здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

Для будь-якої національної економіки значення зовнішньої торгівлі є надзвичайно вагомим і практично не підлягає перебільшенню. Саме зовнішня торгівля виступає найбільш розвиненою та динамічною формою міжнародних економічних відносин, формуючи основу взаємодії між країнами та забезпечуючи постійний товарообмін на глобальному рівні. За оцінками дослідників, на її частку припадає переважна більшість

усіх міжнародних економічних операцій, що свідчить про її визначальний вплив на функціонування та розвиток світового господарства.

Міжнародна торгівля посідає центральне місце у структурі глобальних економічних зв'язків, оскільки одночасно є як результатом, так і рушійною силою міжнародного поділу праці. Вона сприяє формуванню спеціалізації країн відповідно до їх ресурсного потенціалу, технологічного рівня та конкурентних переваг, забезпечує ефективніший розподіл ресурсів і створює умови для зростання продуктивності праці. Сам процес становлення світової торгівлі був тривалим і поступовим: від поодиноких експортно-імпортних операцій та епізодичних торговельних контактів до формування стабільних господарських зв'язків, переходу до багатостороннього співробітництва, розширення мережі міжнародних організацій, угод і регуляторних механізмів. Сучасний етап розвитку міжнародної торгівлі характеризується її інституціоналізацією, інтенсивною інтеграцією ринків, підвищенням рівня кооперації між країнами та зростанням масштабів торговельно-економічної взаємодії [2].

Світовий ринок слід розглядати як складну, багаторівневу систему стійких товарно-грошових відносин, що формуються між державами, залученими до глобального поділу праці. Він функціонує на основі взаємозалежності національних економік, об'єднаних спільними інтересами у сфері виробництва, обміну та споживання. У цьому контексті міжнародна торгова діяльність виступає не лише сукупністю операцій з обміну товарами й послугами, а й важливою складовою економічної політики держав, інструментом впливу на економічне зростання, конкурентоспроможність та соціально-економічний розвиток. Фактично під світовою торгівлею розуміють інтегровану систему торгово-економічних зв'язків усіх країн світу, що охоплює різноманітні форми співробітництва та забезпечує постійний рух матеріальних, фінансових і інтелектуальних ресурсів між ними.

Міжнародна торгівля традиційно виступає одним із ключових чинників розвитку світової економіки, оскільки забезпечує взаємодію національних господарств, стимулює обмін товарами, послугами, технологіями та знаннями. У сучасних умовах глобалізації її роль суттєво посилилася: відкритість ринків, швидкий обіг інформації, поглиблення кооперації між країнами та компаніями створюють можливості для прискорення економічного зростання, підвищення продуктивності праці та формування нових конкурентних переваг. Водночас міжнародна торгівля не позбавлена ризиків та дисбалансів, адже країни по-різному залучені до світових процесів, що формує нерівномірність вигод і наслідків [3].

Вплив міжнародної торгівлі на глобальне економічне зростання проявляється насамперед через розширення ринків збуту та ефективніший розподіл ресурсів. Країни отримують можливість спеціалізуватися на виробництві тих товарів і послуг, у яких вони мають порівняльні переваги, знижувати витрати виробництва та підвищувати якість продукції. Доступ до іноземних ресурсів, капіталів і технологій сприяє модернізації національних економік, прискорює впровадження інновацій та стимулює інвестиційну активність. Зростання обсягів експорту і імпорту прямо пов'язане з динамікою ВВП: у більшості країн з високим рівнем відкритості економіки спостерігаються вищі темпи розвитку, активніший розвиток підприємництва та ширші можливості зайнятості населення [1].

Разом з тим міжнародна торгівля має й непрості наслідки. Поглиблення зовнішньоекономічної залежності може призводити до вразливості національних економік перед зовнішніми шоками, змінами цін на світових ринках, логістичними кризами чи геополітичними конфліктами. Поширеною проблемою залишається нерівномірний розподіл вигод: країни з розвинутою інфраструктурою, індустріальною базою та науковим потенціалом отримують значні переваги, тоді як менш розвинені держави часто залишаються постачальниками сировини або низькотехнологічної продукції [3]. Саме тому питання збалансованої торговельної політики, підтримки національного виробника та диверсифікації зовнішньоторговельних зв'язків набувають особливого значення.

Крім макроекономічних показників, важливо враховувати структурні зміни, які приносить міжнародна торгівля. Вона сприяє формуванню нових виробничих ланцюгів, розвитку високотехнологічних галузей, зростанню ролі сфери послуг, цифровізації торговельних операцій. У результаті бізнес отримує ширший доступ до ринків, а країни – можливість інтегруватися у глобальні виробничі мережі. Для багатьох держав саме зовнішня торгівля стає основою модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності та покращення рівня життя населення.

Водночас державна політика відіграє визначальну роль у тому, чи перетворюється міжнародна торгівля на джерело стабільного зростання. Ефективними вважаються заходи, спрямовані на підтримку експортерів, стимулювання інновацій, розвиток транспортної та митної інфраструктури, захист економічної безпеки та диверсифікацію торговельних партнерів. Не менш важливими є інституційні умови – прозорість регуляторного середовища, участь у міжнародних економічних організаціях, розвиток механізмів торговельної дипломатії [2]. Саме поєднання відкритості з продуманою національною стратегією дозволяє країнам максимально використати потенціал світової торгівлі.

Отже, міжнародна торгівля виступає фундаментальним чинником глобального економічного зростання, формуючи передумови для ефективнішого використання ресурсів, розвитку інновацій, зростання зайнятості та підвищення добробуту. Водночас її вплив є багатовимірним і потребує зваженого підходу до регулювання. За умов орієнтації на довгострокові цілі, диверсифікацію економіки та впровадження сучасних інструментів торговельної політики міжнародна торгівля може залишатися ключовим двигуном розвитку світової економіки в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Bureau of Economic Analysis (BEA). URL: <https://www.bea.gov>
2. Акіф Г., Шахла Б., Еміль А., Мамедова Ж. Сучасна теорія міжнародної торгівлі, *Економічні науки*. 2023. (4), 67–72. doi:10.32620/cher.2022.4.10
3. Кононенко Л. В. Трансформування міжнародної торгівлі в умовах глобалізації і цифровізації економіки. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 5 (5). С. 110-121.

*Благул І. І., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
менеджменту і маркетингу,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника*

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Маркетинг, як функція, що поєднує компанії з ринками та суспільством, є особливо чутливим до цих змін: цифровізація змінює те, як споживачі шукають, оцінюють, купують та рекомендують, а також те, як компанії вимірюють попит, персоналізують пропозиції, управляють відносинами та будують бренди [1].

Першою важливою глобальною тенденцією є платформізація ринків і домінування екосистем, що базуються на даних. Цифрові платформи консолідують увагу, транзакції та дані про клієнтів, перетворюючи маркетинг на ітеративний процес оптимізації, заснований на аналітиці, експериментах та вимірюванні ефективності. Ця тенденція підвищує важливість компетенцій у галузі маркетингової аналітики: вміння інтерпретувати інформаційні панелі, розробляти значущі ключові показники ефективності, застосовувати логіку атрибуції та перетворювати отримані дані на рішення щодо сегментації, позиціонування, креативної стратегії та розподілу бюджету [2].

Другою визначальною тенденцією є швидке поширення штучного інтелекту, особливо генеративного ШІ у маркетинговій діяльності. Наукові роботи провідних маркетингових дослідницьких центрів описують, як GenAI змінює маркетинг, прискорюючи створення контенту, розширюючи взаємодію з клієнтами та трансформуючи процеси інновацій у сфері продуктів і послуг. Емпіричні та орієнтовані на практиків дослідження також висвітлюють як фактори, так і виклики впровадження GenAI в цифровому маркетингу.

Третьою тенденцією є глобальне масштабування омніканального управління клієнтським досвідом у режимі реального часу. Цифровізація збільшила кількість точок контакту (соціальні мережі, месенджери, торгові майданчики, веб-сайти, додатки, фізичні магазини, контакт-центри), і клієнти все частіше очікують на безперебійний перехід між ними. Це підвищує попит на компетенції, пов'язані з картографуванням шляху клієнта, дизайном досвіду, автоматизацією маркетингу, логікою CRM та маркетингом життєвого циклу. Це також підвищує важливість навичок міжфункціональної співпраці, оскільки ефективність омніканального підходу залежить від узгодженості між маркетингом, продажами, сервісом, ІТ та операційною діяльністю [3].

Четвертою тенденцією є посилення управління даними, конфіденційності та цифрового регулювання. У міру того, як маркетинг стає все більш залежним від персональних даних, управління згодою та алгоритмічного прийняття рішень, компетенція в етичному маркетингу та дотриманні вимог стає обов'язковою.

П'ята тенденція стосується трансформації самого навчання та професійного розвитку за допомогою цифрових освітніх екосистем. У Глобальному звіті ЮНЕСКО з моніторингу освіти (GEM) про технології в освіті підкреслюється, що технології можуть сприяти навчанню, але їх необхідно впроваджувати на відповідних, справедливих, обґрунтованих та стійких умовах. Це є надзвичайно актуальним для маркетингових компетентностей, оскільки професія маркетолога характеризується швидкою зміною інструментів та частими змінами платформ; отже, найстійкішою компетентністю є «гнучкість у навчанні» — здатність постійно навчатися, адаптуватися та критично оцінювати нові інструменти та тенденції [4].

Ці глобальні тенденції спільно переформатують модель компетентності для фахівців з маркетингу в 21 столітті.

По-перше, аналітичні та дані компетенції стають фундаментальними: маркетологи повинні бути обізнаними з потоками даних, інтерпретацією метрик, логікою експериментів та прийняттям рішень в умовах невизначеності.

По-друге, компетенції в галузі штучного інтелекту та автоматизації стають основними: фахівці повинні ефективно використовувати інструменти штучного інтелекту, контролювати результати та відповідально інтегрувати штучний інтелект у робочі процеси.

По-третє, компетенції в галузі клієнтського досвіду та омніканальності стають стратегічними: розуміння шляхів клієнтів, проектування досвіду та координація між точками контакту стають такими ж важливими, як і креативні повідомлення.

По-четверте, компетенції в галузі контенту та платформ еволюціонують у напрямку мультиформатного сторітелінгу та залучення спільноти, включаючи соціальну комерцію, екосистеми інфлюенсерів та інтерактивні формати.

По-п'яте, етичні, юридичні та управлінські компетенції стають центральними: питання конфіденційності, прозорості, інклюзивності та сталого розвитку більше не є «приємним бонусом», а є необхідними для довіри до бренду та створення довгострокової цінності, що відповідає більш широким занепокоєнням щодо сталого та інклюзивного цифрового розвитку.

Нарешті, метакомпетенції — критичне мислення, співпраця, комунікація та безперервне навчання — набувають все більшого значення, оскільки вони дозволяють адаптуватися до різних технологій та контекстів, що підтверджує аналізи ринку праці, які підкреслюють необхідність постійної трансформації навичок [5].

З практичної точки зору, розвиток маркетингових компетенцій повинен відбуватися за інтегрованим підходом. Компетентнісні рамки можуть слугувати базою для цифрової грамотності та відповідальної участі, тоді як маркетингові дослідження цифрових маркетингових навичок та впливу GenAI можуть стати основою для спеціалізованих компетентнісних кластерів:

- 1) дані та аналітика;
- 2) маркетингові операції на основі штучного інтелекту;
- 3) досвід клієнтів та управління життєвим циклом;
- 4) контент та спільнота;
- 5) управління та етика, а також;

б) стратегічна інтеграція та лідерство.

Оцінка повинна базуватися на завданнях, орієнтованих на результати, — аналіз кампаній, експериментальні проекти, інтерпретація дашбордів, брифи з контентом за допомогою штучного інтелекту з перевіркою ризиків та омніканальні проекти — відповідно до акценту Світового банку на поєднанні рамок, інструментів оцінки та педагогічних стратегій. Такий підхід підтримує сучасне бачення маркетингової компетентності: не просто здатність «займатися цифровим маркетингом», а здатність відповідально створювати цінність в економіці, опосередкованій платформами та штучним інтелектом [6].

На закінчення можна сказати, що глобальні тенденції цифровізації — платформізація, поширення штучного інтелекту, очікування омніканального досвіду, посилення управління даними та цифрове навчання — фундаментально переосмислюють маркетингові компетенції у 21 столітті. Конкурентоспроможність компаній та працевлаштування випускників залежать від того, наскільки ефективно системи освіти та корпоративного навчання перетворюють ці глобальні тенденції на надійні, орієнтовані на майбутнє шляхи розвитку компетенцій, засновані на фактах, відповідальності та постійній адаптації.

Список використаних джерел

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025– 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
2. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025 [PDF] 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
3. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2024 URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Digital Education Outlook 2023 URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023_c827b81a.html
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Digital Education Outlook 2023 URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023_c827b81a/c74f03de-en.pdf
6. European Commission, Joint Research Centre (JRC). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens 2022. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC128415/JRC128415_01.pdf
7. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education – A tool on whose terms? 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>
8. Grewal, D. et al. How generative AI is shaping the future of marketing // Journal of the Academy of Marketing Science 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>
9. Joshi, S. Harnessing the potential of generative AI in digital marketing: Drivers and challenges. *Heliyon* 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682400106X>

УДК 331.108.2:338.439

*Бліхарський Б., Громадська організація
«Перспектива», м. Сосновець, Польща
Василик С. К., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування, Харківський
національний економічний університет
ім. Семена Кузнеця*

ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У ПОЛЬСЬКИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах глобальної конкуренції за людський капітал проблема залучення та утримання талантів набуває стратегічного значення для компаній. Польський ринок праці характеризується структурним дефіцитом висококваліфікованих кадрів, демографічним старінням населення та зростанням мобільності працівників. У таких умовах традиційні інструменти мотивації втрачають ефективність, що зумовлює необхідність формування комплексних стратегій управління талантами.

Управління талантами – це стратегічний підхід до залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників, які мають високий потенціал і критично важливі навички для організації [1].

Утримання талановитих співробітників – один з найбільших викликів, з якими стикаються сучасні компанії. Кваліфіковані та амбітні люди часто йдуть не через гроші, а через брак можливостей, негативну атмосферу або відчуття, що їхня робота неважлива. Саме здатність організацій залучати та утримувати працівників із високим потенціалом визначає їхню довгострокову конкурентоспроможність [4].

Для польських компаній це питання є особливо актуальним з огляду на активний розвиток інноваційних секторів економіки та інтеграцію до європейського ринку праці. Провідні підприємства, зокрема PKN Orlen, CD Projekt та Allegro, демонструють різні підходи до формування систем залучення та утримання талантів, що потребує узагальнення й наукового осмислення.

Метою дослідження є систематизація та аналіз сучасних інструментів залучення та утримання талантів у польських компаніях, а також визначення їх ролі у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Ефективне утримання ключових працівників потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, мотиваційні та соціально-психологічні інструменти. Стратегія ефективного утримання ключових співробітників доцільно розробляти за такими ключовими напрямками.

1. Розвиток персоналу та управління кар'єрою.

Одним із найбільш значущих чинників утримання талантів є створення умов для професійного розвитку та довгострокового кар'єрного зростання. Працівники з високим потенціалом схильні залишати організацію за відсутності можливостей самореалізації.

До основних інструментів належать:

- формування прозорих кар'єрних траєкторій із можливістю розвитку як в управлінському, так і в експертному напрямі;
- надання індивідуальних бюджетів на навчання, сертифікацію та участь у професійних заходах;
- залучення працівників до інноваційних, дослідницьких або міжфункціональних проєктів.

2. Організаційна культура та якість лідерства.

Значний вплив на рішення працівника щодо продовження роботи в компанії має якість управлінського середовища. Особливу роль відіграє безпосередній керівник, стиль його взаємодії з підлеглими та рівень довіри.

Ефективними інструментами є:

- надання автономії у прийнятті професійних рішень;
- орієнтація на оцінювання результатів, а не процесу;
- систематичний зворотний зв'язок;
- формування психологічно безпечного середовища для висловлення ідей та обговорення помилок.

3. Конкурентна система винагороди.

Матеріальна мотивація не є єдиним фактором утримання, проте несправедлива або неконкурентна винагорода часто стає причиною плинності кадрів.

Доцільними є:

- регулярний перегляд рівня оплати праці відповідно до ринкових умов;
- застосування бонусних механізмів за індивідуальні досягнення;
- впровадження гнучких умов праці, включаючи дистанційні формати роботи.

4. Формування відчуття значущості праці.

Важливим нефінансовим фактором є усвідомлення працівником цінності власного внеску в діяльність організації.

У цьому контексті доцільно:

- забезпечення сприйняття працівниками взаємозв'язку між результатами їхньої індивідуальної діяльності та реалізацією стратегічних цілей підприємства;
- залучати ключових працівників до процесу прийняття рішень;
- підвищувати рівень співучасті у формуванні професійного середовища.

5. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Професійне вигорання є одним із найбільш поширених факторів втрати цінних працівників. Тому важливим напрямом є підтримка сталого робочого навантаження.

До ефективних інструментів належать:

- запобігання систематичній понаднормовій роботі;
- формування культури поваги до особистого часу працівників;
- підтримка програм фізичного та психологічного добробуту персоналу.

У процесі реалізації політики утримання персоналу організаціям доцільно уникати таких помилок:

- обмеження професійного розвитку через побоювання втрати працівника;
- використання уніфікованого підходу до всіх категорій персоналу;
- формування нереалістичних очікувань щодо кар'єрного просування;
- недооцінювання індивідуальних потреб працівників.

Узагальнення практик провідних польських компаній свідчить про формування комплексного підходу до управління талантами і дозволило сформулювати наступні висновки.

1. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів польські компанії переходять від фрагментарних HR-практик до стратегічних систем управління талантами.
2. Інструменти залучення талантів включають розвиток бренду роботодавця, використання цифрових каналів рекрутингу, співпрацю з університетами, а також формування привабливої ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).
3. Інструменти утримання талантів охоплюють як фінансові стимули (конкурентна заробітна плата, бонусні програми), так і нефінансові механізми (кар'єрне планування, професійний розвиток, гнучкі форми зайнятості, корпоративна культура).
4. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі нефінансових чинників у довгостроковому утриманні працівників із високим потенціалом.
5. Ефективність інструментів залучення та утримання залежить від їх комплексності та відповідності стратегічним цілям компанії.

Ключовим принципом сучасного утримання талантів є перехід від сприйняття працівника як ресурсу до розгляду його як стратегічного партнера організації. Ефективна система утримання талантів повинна ґрунтуватися на постійному діалозі з працівниками, індивідуалізації підходів та поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності окремих інструментів у різних галузях польської економіки, а також на порівняльний аналіз практик польських та міжнародних компаній.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І.О., Демченко О.В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. Т. 2, № 2. С. 35-43. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37574>.
2. Тренди в управлінні талантами 2024 року: перспективи на майбутнє. *Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1439.html>.
3. Poczowski A., Zarządzanie talentami w organizacjach, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
4. What is talent management? McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management>.

*Боднар О. С., доктор педагогічних наук,
професор кафедри педагогіки
та менеджменту освіти,
Тернопільський національний
педагогічний університет
ім. Володимира Гнатюка
Кожушко О., директор Комунального закладу
«Острівський ліцей Великоберезовицької
селищної ради Тернопільської області»,
Тернопіль*

ВІДМІННОСТІ ЛІДЕРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК СЕРЕДОВИЩА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРІВ

Світ сьогодні змінюється надзвичайно швидко, і ці трансформації безпосередньо впливають на зміст та організацію діяльності закладів загальної середньої освіти. В умовах глобалізації школа перестає бути лише простором передачі знань і постає як середовище формування здобувачів освіти, компетентнісних, відповідальних і відкритих до змін. Ефективна система управління закладом освіти має ґрунтуватися на стратегічному баченні розвитку, партнерській взаємодії та готовності до інновацій.

Актуальність проблеми обумовлена такими причинами: зростає суспільний запит на підготовку молоді, здатної приймати рішення в умовах невизначеності та глобальної конкуренції; цифрова трансформація освіти потребує нових управлінських підходів, що поєднують технологічність із гуманістичними цінностями; мультикультурність сучасного світу актуалізує необхідність розвитку лідерських якостей, толерантності та ефективної комунікації серед здобувачів освіти; саме школа як цілісна керована освітня система створює умови для виявлення, підтримки й розвитку майбутніх лідерів змін, здатних відповідально діяти у глобальному суспільстві.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та концептуалізації управління закладом загальної середньої освіти як цілісного соціально-управлінського середовища формування лідерів змін, здатних ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій, освітніх викликів, невизначеності та суспільної турбулентності, а також у визначенні організаційно-управлінських механізмів, що забезпечують розвиток лідерського потенціалу учасників освітнього процесу.

На сьогодні багато аспектів дослідженої проблеми розв'язані. Зокрема, М. Швардак розкриває *технологію лідерства* саме в умовах ЗЗСО: уточнює поняття *лідер, лідерство, лідерський потенціал*, показує відмінності керівництва і лідерства, описує логіку/етапність формування й розвитку лідерського потенціалу керівників [5]. Інший автор, О. Самойленко, досліджує управління змінами у ЗЗСО через педагогічний супровід і менторинг як інноваційні інструменти: як формувати культуру змін, підтримувати професійну адаптацію педагогів, створювати середовище співпраці в умовах реформи НУШ [4]. У своїх наукових пошуках О. Мармаза, О. Козлова зосереджуються на розвитку

лідерського потенціалу керівника ЗЗСО: аналізують теоретичні засади й нормативно-правові орієнтири, пропонує модель розвитку лідерського потенціалу, зокрема стратегічний, комунікативно-емоційний, організаційно-кадровий, цифровий/інноваційний напрями [3]. Окремі автори безпосередньо пов'язують з концепцією лідерства механізми подолання опору і наголошують на формування цієї ключової компетентності у керівників-лідерів. Їхнє дослідження підкреслює, що ефективне лідерство в умовах глобальних трансформацій передбачає вміння працювати з опором як ресурсом розвитку, а не лише як перешкодою [1]. Н. Клокар розглядає управлінські компетентності директора школи у контексті тенденцій XXI ст. і НУШ: роль керівника як провідника реформ, акцент на компетентнісній рамці управління сучасною школою як основі для лідерства змін [2].

Можна назвати кілька відмінностей сучасного лідерського управління від традиційного, серед яких:

1. традиційне управління зосереджене на контролі, регламенті та вертикалі підпорядкування; натомість сучасна модель організації освітнього процесу формує простір можливостей, у межах якого школа функціонує як відкрита екосистема розвитку ініціатив, відповідальності та співтворчості;

2. класична модель орієнтована на збереження усталених процедур і мінімізацію ризиків; сучасний підхід передбачає проактивну позицію, стратегічне передбачення викликів, готовність до трансформацій і формування культури змін як управлінської норми;

3. у традиційній системі ключові рішення концентруються в особі директора; у новій парадигмі утверджується принцип розподіленої відповідальності, коли педагогічні працівники, учні та управлінська команда виступають суб'єктами змін і співтворцями розвитку закладу;

4. класичне адміністрування фокусується на виконанні функцій (планування, контроль, звітність); натомість сучасна управлінська практика орієнтована на розвиток критичного мислення, ініціативності, адаптивності, соціальної відповідальності та культури довіри;

1. традиційна система реагує на виклики минулого, враховуючи практичний досвід управління у межах нормативних процедур; інноваційна лідерська модель передбачає випереджальну адаптацію до освітніх викликів (воєнний стан, демографічні зміни, міграційні процеси, інклюзія, міжнародна інтеграція) та здатність швидко коригувати стратегії розвитку;

2. класична модель ґрунтується на стабільності, чітких алгоритмах і регламентах; сучасний підхід спрямований на формування психологічної стійкості, розвиток ризик-менеджменту, культури прийняття рішень у ситуаціях невизначеності та готовності діяти в умовах турбулентності;

5. у традиційному форматі цифрові технології виконують допоміжну функцію (звітність, електронний документообіг); у новій управлінській логіці цифрова трансформація розглядається як стратегічний чинник розвитку, що охоплює цифрову культуру, data-driven підхід, аналітику результатів, цифрову гігієну та створення гібридних освітніх середовищ. Якщо попередня модель обмежувалася впровадженням

технічних рішень, то сучасна практика передбачає розвиток цифрової компетентності керівника й педагогів, готовність працювати в умовах інформаційної турбулентності, протидіяти дезінформації, забезпечувати кібербезпеку та формувати відповідальну цифрову поведінку здобувачів освіти.

Отже, управління закладом загальної середньої освіти в умовах глобальних трансформацій набуває характеру стратегічно зорієнтованого, адаптивного та середовищного процесу, спрямованого на формування лідерів змін, здатних діяти в ситуаціях невизначеності й освітніх викликів. Тому таке управління можна назвати лідерським. Його відмінність від традиційної моделі полягає у переході від адміністративного контролю до розподіленого лідерства, проактивного управління змінами та інтеграції цифрової трансформації як стратегічного ресурсу розвитку закладу. Саме така управлінська парадигма забезпечує підвищення соціальної стійкості, конкурентоспроможності та інституційної спроможності школи в сучасному глобалізованому освітньому просторі.

Список використаних джерел

1. Боднар О. Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*. 2020. №2. С.180-189. <http://nzp.tnpu.edu.ua/issue/archive>
2. Клокар Н. І. Управління освітніми програмами як складова професійних компетентностей директора школи. *Virtus* (21), 2018. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717____.pdf
3. Самойленко Л. М. Управління змінами в закладі загальної середньої освіти крізь призму педагогічного супроводу та менторингу. *Наука і освіта*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396244135_Upravlinna_zminami_v_zakladi_zagalnoi_serednoi_osviti_rol_pedagogicznego_suprovodu_ta
4. Мармаза О. В., Козлова О. Г. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти. *Педагогічні науки*. 2022. № 1 (115). С. 283–293, 2025. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/653804b1-edd6-485b-bd71-7824dda37f3f>
5. Швардак М. В. Технологія лідерства в умовах закладу загальної середньої освіти *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2021. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/DOMTP_SNU/article/view/489

*Боровик Т. М., викладач-методист,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж
Брусенцева О. А., кандидат економічних наук,
старший викладач, ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ «ФОКСТРОТ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний ринок побутової техніки та електроніки характеризується високим рівнем конкуренції, стрімким розвитком цифрових технологій і значною зміною поведінки споживачів. Торгові мережі змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових умов, забезпечуючи інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, персоналізовану взаємодію з клієнтами та ефективне управління товарними запасами. Відповідно, удосконалення маркетингової діяльності торгових мереж у цифрову епоху є актуальною науково-практичною проблемою, вирішення якої сприяє підвищенню ефективності збуту, оптимізації витрат і зміцненню ринкових позицій підприємства. Проблематика удосконалення маркетингової діяльності торгівельних підприємств роздрібною торгівлі висвітлюють в наукових працях вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема Є. Ерфан, Н. Проскуріна, Т. Дубовик, А. Ганлон, Р. Батра, К. Келлер, А. Бакало, С. Аманті, О.Гарафонова, А.Величко, Г. Гузенко, Г.Алданькова, О. Фреюк, І. Тюха, О.Макушок, М. Оніщенко, Ф. Фіщук та ін. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного вдосконалення маркетингової діяльності торгових мереж, які функціонують на ринку побутової техніки та електроніки потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування заходів з удосконалення маркетингової діяльності торгової мережі «Фокстрот» в умовах цифрової трансформації. Дослідження спрямоване на підвищення ефективності збутової політики, інтеграцію омніканальної моделі продажу, цифровізацію управлінських процесів та застосування технологій штучного інтелекту для персоналізації пропозицій і прогнозування попиту.

Проведений аналіз збутової політики торгової мережі «Фокстрот» засвідчив, що підприємство має розвинену багатоканальну систему збуту, проте подальше підвищення її ефективності потребує системного вдосконалення з урахуванням сучасних маркетингових трендів.

Основними напрямками удосконалення збутової політики для торгової мережі «Фокстрот» доцільно визначити:

- поглиблення омніканальної інтеграції каналів збуту;
- цифровізацію процесів управління продажами;
- підвищення персоналізації взаємодії з клієнтами;
- оптимізацію логістичних та сервісних процесів.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству не лише підвищити обсяги реалізації, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності торгової мережі «Фокстрот» є необхідним етапом обґрунтування доцільності їх впровадження. Враховуючи відсутність доступу до внутрішньої фінансово-економічної звітності підприємства, оцінка ефективності здійснюється на основі аналітичного та прогнозного підходів. Омніканальна модель продажу передбачає повну інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів збуту. У межах такої моделі споживач отримує можливість безперешкодно переходити між каналами взаємодії з брендом, зберігаючи єдиний клієнтський досвід. До основних заходів удосконалення омніканального збуту доцільно віднести:

- синхронізацію інформації про наявність товарів у фізичних магазинах та інтернет-магазині;
- розширення сервісів «замов онлайн – отримай у магазині»;
- впровадження єдиного кабінету клієнта;
- уніфікацію цінової та акційної політики у всіх каналах продажу.

Застосування омніканального підходу сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та зростанню середнього чека.

В умовах цифрової економіки важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності торгової мережі «Фокстрот» є впровадження інструментів цифрової аналітики та технологій штучного інтелекту у процеси збуту [1; 2; 3]. Використання сучасних CRM-систем, аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання дозволяє більш точно прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції та оптимізувати управління товарними запасами.

Основними напрямками застосування цифрових технологій у збутовій політиці є:

- персоналізація рекомендацій товарів;
- автоматизація комунікацій з клієнтами;
- прогнозування попиту;
- оптимізація логістичних процесів.

Використання зазначених інструментів забезпечує підвищення ефективності збуту та зниження операційних витрат.

Для системного та ефективного впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту у збутову політику торгової мережі «Фокстрот» доцільно застосувати поетапну модель, яка забезпечує поступовість змін, мінімізацію ризиків та адаптацію персоналу до нових управлінських і маркетингових інструментів. Дану модель пропонуємо представити через дерево цілей, слід зазначити, що відмова від впровадження будь-яких із запропонованих заходів призупиняє подальше існування моделі та реалізацію заходів, див. рис. 1.

Розглянемо детально кожний етап дерева цілей. На першому етапі – аналітико-діагностичному – здійснюється комплексний аналіз чинної системи збуту, каналів продажу, клієнтської бази та рівня цифрової зрілості підприємства. Визначаються проблемні зони у взаємодії з клієнтами, ефективності продажів і логістики, а також формуються стратегічні цілі впровадження цифрових технологій і ШІ.



Рис. 1. Поетапна модель удосконалення збутової політики торгової мережі «Фокстрот»
Джерело: авторська розробка

На другому етапі відбувається формування цифрової інфраструктури, що передбачає впровадження або модернізацію CRM-систем, інтеграцію баз даних онлайн- та офлайн-каналів збуту, налаштування аналітичних платформ для обробки великих масивів даних, а також забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

На третьому етапі здійснюється впровадження інструментів штучного інтелекту. На цьому етапі здійснюється застосування алгоритмів машинного навчання для персоналізації товарних рекомендацій, прогнозування попиту, автоматизації маркетингових комунікацій з клієнтами та оптимізації управління товарними запасами.

На четвертому етапі починається інтеграція у операційну збутову діяльність. Цифрові інструменти та рішення на основі ШІ інтегруються у повсякденну діяльність персоналу, забезпечується узгоджена робота онлайн- та офлайн-каналів, адаптуються стандарти обслуговування клієнтів і сервісні процеси відповідно до нової моделі збуту.

На п'ятому етапі проводиться оцінка ефективності та безперервна оптимізація. Проводиться моніторинг ключових показників ефективності збутової політики, зокрема обсягів продажів, середнього чека, рівня повторних покупок та клієнтської лояльності. На основі отриманих результатів здійснюється коригування цифрових рішень і подальше вдосконалення збутових процесів.

Узагальнена модель впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у збутову політику торгової мережі «Фокстрот» є послідовною логічною схемою: Аналіз - Цифрова інфраструктура - ШІ-інструменти - Інтеграція у збут - Контроль та оптимізація. Запропонована модель є гнучкою та може бути адаптована до стратегічних цілей підприємства, масштабів діяльності та динаміки ринку.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення збутової політики торгової мережі «Фокстрот» сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства. Очікуваними результатами є зростання обсягів продажів, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, оптимізація витрат та зміцнення конкурентних позицій компанії.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення маркетингової діяльності є економічно доцільними та відповідають сучасним тенденціям розвитку роздрібної торгівлі. У результаті впровадження омніканальної моделі збуту та цифрових технологій очікується зростання обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення зручності процесу купівлі, персоналізації пропозицій та зростання повторних покупок. Орієнтовне збільшення обсягів продажів може становити 5-10% у середньостроковій перспективі. Запровадження інструментів штучного інтелекту та цифрової аналітики сприятиме оптимізації управління товарними запасами, що дозволить зменшити витрати на зберігання та логістику. Очікуване скорочення операційних витрат може становити 3-7%, що позитивно вплине на загальний фінансовий результат підприємства. Підвищення рівня персоналізації взаємодії з клієнтами та вдосконалення сервісних процесів сприятиме зростанню середнього чека та підвищенню рівня клієнтської лояльності. Це, у свою чергу, забезпечить стабільність грошових потоків та зміцнення ринкових позицій торгової мережі «Фокстрот».

Загалом, запропоновані заходи мають комплексний характер та забезпечують синергійний ефект, що проявляється у поєднанні економічних, маркетингових та стратегічних результатів. Їх реалізація створює передумови для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Боровик Т. М., Брусенцева О. А. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 5 (81). С. 25-35. URL: [10.15276/ETR.05.2025.3](https://economics.net.ua/581-2) DOI: 10.5281/zenodo.17501885 URL: <https://economics.net.ua/581-2>
2. Боровик Т. М., Брусенцева О. А. Удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства шляхом впровадження CRM-системи. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : VII Міжнародна наукова конференція. 18 вересня 2025, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна. С. 121-123. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2025/SM_2025.pdf
3. Куклін О. В. Іванова І. В., Боровик Т. М. Штучний інтелект у менеджменті цифрової трансформації бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9. № 3. С. 44-65. URL: [10.15276/mdt.9.3.2025.4](https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/423) URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/423>

*Бортник Н., здобувач вищої освіти,
Брюховецька О., В. доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України*

ПРОФЕСІЙНА ДЕФОРМАЦІЯ ПЕДАГОГІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами в усіх сферах життєдіяльності, зокрема в освіті. Реформування відповідно до положень Закону України «Про освіту», концепції «Нова українська школа», інтеграція до європейського освітнього простору, цифровізація освітнього процесу, запровадження компетентнісного підходу та стандартизація освітніх результатів істотно змінюють зміст і характер професійної діяльності педагога. В умовах воєнного стану ці процеси ускладнюються додатковими викликами – необхідністю забезпечення безперервності навчання, організації змішаного й дистанційного формату, психологічної підтримки здобувачів освіти, роботи в умовах хронічного стресу та соціальної нестабільності.

Трансформація системи освіти супроводжується зміною професійних ролей педагога: від транслятора знань до фасилітатора навчання, тьютора, наставника, медіатора, організатора цифрового освітнього середовища. Зростає відповідальність за формування ключових компетентностей учнів, розвиток їхньої емоційної стійкості, громадянської позиції та здатності до адаптації в умовах невизначеності. Водночас підвищуються вимоги з боку адміністрації, батьківської спільноти, суспільства загалом, що посилює психологічне навантаження на педагогів.

Професійна діяльність учителя традиційно належить до категорії емоційно напружених і енергозатратних. Вона передбачає значні інтелектуальні, емоційні та вольові витрати, постійну міжособистісну взаємодію, необхідність регулювання власних емоційних станів і поведінки. В умовах трансформації освіти до цих чинників додаються інтенсивна цифровізація, необхідність швидкого опанування нових технологій, постійне оновлення освітніх програм, звітність, участь у проєктній діяльності та професійній сертифікації. Сукупність зазначених факторів створює підґрунтя для виникнення професійної деформації педагогів, що проявляється у зміні ціннісних орієнтацій, стереотипізації мислення, зниженні емпатійності, формалізації взаємодії, емоційному виснаженні та зниженні професійної мотивації.

Проблема професійної деформації набуває особливої гостроти в контексті збереження психічного здоров'я педагогів та забезпечення якості освітнього процесу. Адже саме особистісний ресурс учителя є ключовою умовою успішної реалізації освітніх реформ. Професійна деформація не лише знижує ефективність педагогічної діяльності, а

й впливає на психологічний клімат у закладі освіти, якість взаємодії з учнями та батьками, формування освітнього середовища загалом.

Отже, актуальність дослідження професійної деформації педагогів зумовлена об'єктивною необхідністю наукового осмислення психологічних наслідків трансформації системи освіти України, визначення чинників ризику, механізмів формування та умов профілактики деформаційних змін особистості педагога в сучасних соціально-освітніх реаліях. Розроблення психологічно обґрунтованих підходів до збереження професійного здоров'я вчителя є важливою передумовою підвищення якості освіти та стійкості освітньої системи в умовах суспільних викликів.

Стан розробленості проблеми. Питання взаємовпливу професійної діяльності та індивідуально-психологічних особливостей спеціаліста протягом тривалого часу перебували у фокусі наукових досліджень. Ідеї взаємозумовленості особистісного розвитку та професійного становлення розглядалися у працях Альфред Адлер, Зигмунд Фрейд, Ерік Еріксон. У вітчизняній психології проблему особистісного розвитку в контексті професійної діяльності розробляли С. Максименко, О. Кокун та інші науковці. Дослідники дійшли висновку, що індивідуально-психологічні характеристики фахівця можуть зумовлювати особливості його професійного становлення, тоді як тривале виконання професійної діяльності спричиняє певні особистісні зміни, серед яких — формування професійної деформації.

Професійна деформація найбільш притаманна професіям соціономічного типу («людина — людина»): педагогам, медичним працівникам, юристам, соціальним працівникам, представникам пенітенціарної системи тощо. У зарубіжній психології феномен професійної деформації та споріднених явищ (емоційного вигорання, професійного стресу, професійної деструкції) досліджувався в працях D. Johnson, K. Kondo, J. Herriot та інших учених. Значний внесок у розроблення проблеми емоційного вигорання як складової професійної деформації зробили Christina Maslach та Herbert Freudenberger.

В українській психології окремі аспекти професійної деформації особистості висвітлено у працях О. Андрієнко, І. Ващенко, В. Медведєва, В. Петрової, О. Приткової, Т. Туркот, О. Філь та інших. У сучасних дослідженнях (2019–2025 рр.) проблема розглядається у зв'язку з професійним стресом, емоційним виснаженням педагогів, психологічною безпекою освітнього середовища, професійним здоров'ям учителя в умовах цифровізації та воєнного стану. Однак більшість робіт зосереджена на феномені емоційного вигорання як окремому аспекті, тоді як професійна деформація як комплексне явище (що охоплює когнітивні, ціннісні, мотиваційні та поведінкові зміни особистості педагога) потребує системного аналізу саме в контексті трансформації системи освіти України.

Таким чином, попри наявність значної кількості праць, присвячених окремим проявам професійних деструкцій, проблема професійної деформації педагогів в умовах структурної трансформації освіти, цифрової модернізації та соціальної нестабільності залишається недостатньо комплексно дослідженою. Особливої актуальності набуває вивчення психологічних чинників, механізмів формування та умов профілактики професійної деформації вчителів у сучасних реаліях.

Отже, актуальність дослідження зумовлена суспільною потребою у збереженні професійного здоров'я педагогічних працівників, забезпеченні їх адаптації до трансформаційних процесів, створенні умов для творчої самореалізації та стійкості в умовах реформування освіти України.

Метою дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості професійної деформації педагогів в умовах трансформації системи освіти України та визначити шляхи її профілактики.

Викладення основного матеріалу. Уточнено теоретичні засади дослідження професійної деформації педагогів. Професійну деформацію визначено як системні деструктивні зміни особистості та структури професійної діяльності, що виникають під впливом тривалого виконання професійної ролі та негативно позначаються на ефективності праці, міжособистісній взаємодії та психосоматичному здоров'ї фахівця. Доведено, що для професій типу «людина – людина», зокрема педагогічної діяльності, ризик формування деформацій є підвищеним через емоційну насиченість, соціальну відповідальність і постійне включення в комунікативні процеси.

Обґрунтовано вплив трансформаційних процесів у системі освіти на розвиток професійної деформації. Встановлено, що цифровізація освітнього процесу, впровадження компетентнісного підходу, зміна ролі вчителя, зростання адміністративного навантаження, нестабільність соціально-економічної ситуації та функціонування освіти в умовах воєнного стану виступають додатковими стресогенними чинниками. Вони посилюють психоемоційне напруження, сприяють розвитку професійної дезадаптації та синдрому емоційного вигорання як провідного прояву професійної деформації.

Визначено основні психологічні чинники професійної деформації педагогів. До об'єктивних чинників віднесено організаційні умови діяльності, стиль управління, соціально-психологічний клімат у колективі, освітні реформи та суспільні виклики. До суб'єктивних – індивідуально-психологічні особливості особистості (ригідність мислення, неадекватна самооцінка, мотивація уникнення невдач, недостатній рівень рефлексії, емоційна нестійкість). Доведено, що професійна деформація є результатом взаємодії зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів особистості.

У вивченні проблеми професійної деформації важливу роль відіграє підбір діагностичних методів та методик, що можуть адекватно та глибоко розкрити структуру та особливості прояву у педагогічній діяльності. Нами підібрано певний комплекс методик для визначення рівня та особливостей синдрому професійного вигорання: Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання»; Опитувальник «Психічне вигорання» (розроблений на основі моделі К. Масlach та С. Джексона); Методика «Діагностика міжособистісних стосунків інтерперсональної діагностики» (Т. Лірі); Опитувальник «Оцінка проявів професійної дезадаптації» (розроблений О. Родіною, адаптований М. Дмитрієвою). Дві перших методики є достатньо схожими, і містять приблизно ідентичні шкали. Вибір цих методик був свідомим – таким чином була зроблена спроба підвищити загальну достовірність зібраного матеріалу шляхом деякого дублювання.

Емпірично встановлено поширеність проявів професійної деформації серед педагогів закладів загальної середньої освіти. Виявлено, що 85,8% досліджуваних мають симптоми емоційного вигорання, причому у значної частини педагогів сформована або така, що формується, фаза «Резистенція», що характеризується розвитком психологічних захисних механізмів, емоційною дистанцією, звуженням сфери професійної взаємодії та редукцією професійних обов'язків.

Домінування симптомів «розширення сфери економії емоцій» та «редукції професійних обов'язків» свідчить про те, що у більшості педагогів формується стратегія психологічного самозахисту через зниження емоційної включеності у професійну діяльність. Такий механізм має компенсаторний характер, однак у довготривалій перспективі сприяє професійній стагнації, зниженню якості освітньої взаємодії та формуванню стійких деформаційних змін особистості.

Аналіз за трикомпонентною моделлю К. Масlach і С. Джексон показав, що провідним компонентом синдрому є редукція особистих професійних досягнень. Це означає, що професійне вигорання педагогів розвивається не лише через емоційне виснаження, а насамперед через зниження професійної самооцінки, втрату суб'єктивного відчуття ефективності та професійної значущості. В умовах постійних освітніх змін саме цей компонент може виступати ключовим чинником професійної деформації.

Результати дослідження міжособистісних стосунків засвідчили переважання незалежно-домінуючого та владно-лідуючого типів взаємодії, що в умовах професійного стресу можуть трансформуватися у ригідність, підвищену конфліктність або емоційну дистанційованість. Наявність недовірливо-скептичного типу у частини педагогів додатково підвищує ризик формування деформацій через зростання критичності, закритості та зниження емпатійності.

Особливо тривожними є показники професійної дезадаптації: 33,3% педагогів мають виражений рівень, а 23,3% — високий рівень дезадаптації, що потребує невідкладної психологічної допомоги. Сукупність отриманих даних дозволяє говорити про системний характер проблеми.

Важливо підкреслити, що виявлені прояви професійного вигорання та дезадаптації слід розглядати в контексті сучасної трансформації системи освіти України. Цифровізація освітнього процесу, запровадження нових стандартів, підвищення вимог до компетентностей педагога, розширення функціональних ролей, необхідність швидкої адаптації до змін, а також соціально-психологічні виклики сьогодення істотно посилюють психоемоційне навантаження на вчителя.

Таким чином, трансформаційні процеси виступають не лише фоном, а активним чинником, що: прискорює розвиток професійного стресу; підсилює механізми психологічного захисту; знижує відчуття професійної стабільності; провокує редукцію професійної мотивації; створює умови для формування стійких професійних деформацій.

Отримані дані підтвердили актуальність розробки психопрофілактичної програми в умовах освітніх трансформацій.

Професійне здоров'я педагога закладу середньої освіти є необхідною умовою його активної життєдіяльності, самореалізації, розвитку творчого потенціалу. Головною умовою подолання професійних деформацій є самоусвідомлення проблеми,

самоконтроль, емоційна стійкість, витримка й самовладання, саморегуляція, самостійність у вирішенні важливих завдань.

У психологічному супроводі педагогів закладів загальної середньої освіти щодо збереження і зміцнення їхнього психосоматичного здоров'я, сприяння особистісному зростанню для шкільного психолога існує велике поле діяльності: просвітницька, діагностична і психокорекційна робота. Можна виділити дві основні форми спеціальних програм для профілактики та подолання професійної деформації у закладах загальної середньої освіти: 1) індивідуальні програми – програми, які використовуються на рівні однієї особистості (можуть реалізовуватися окремими працівниками закладу самостійно або за допомогою шкільних психологів); 2) групові програми – технології, які використовуються на рівні школи. Вони можуть реалізовуватися шкільними психологами для роботи з організацією в цілому, окремими її підрозділами. Груповою формою профілактики професійної деформації можна назвати психологічний тренінг. Він являється ведучим компонентом програми профілактики професійної деформації педагогів закладів загальної середньої освіти.

Розроблено та апробовано програму психологічного тренінгу профілактики професійної деформації педагогів. Програма спрямована на підвищення психологічної компетентності, розвиток навичок саморегуляції, формування емоційної стійкості, зміцнення професійної ідентичності та зниження проявів синдрому вигорання. Вона враховує специфіку сучасного освітнього середовища, потребу в гнучкості, адаптивності та внутрішніх ресурсах педагога. У тренінговій програмі шкільний психолог може використовувати різноманітні методи роботи: як індивідуальні, так і групові бесіди та консультації, семінари за тематикою профілактики синдрому емоційного вигорання, психологічні тренінги, міні-лекції, психотехнічні ігри, мозкові штурми, арттерапевтичні техніки, притчи, рефлексія тощо.

Підтверджено ефективність запропонованої програми. Апробація засвідчила позитивну динаміку показників емоційного виснаження, деперсоналізації, редукції професійних досягнень і професійної дезадаптації. Зросли показники професійної впевненості, рефлексивності та комунікативної гнучкості. Отримані результати підтвердили робоче припущення дослідження щодо можливості зниження проявів професійної деформації за умов цілеспрямованого психологічного впливу.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, завдання виконані, припущення підтверджене. Отримані результати розширюють уявлення про механізми формування професійної деформації педагогів в умовах трансформації освіти та окреслюють ефективні напрями її профілактики.

Висновки. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення системи психологічного супроводу професійної діяльності педагогів в умовах трансформації освіти України.

Отримані теоретичні та емпіричні результати можуть бути використані: Практичними психологами закладів освіти – для діагностики рівня професійної деформації педагогів, виявлення груп ризику, розроблення програм психологічної профілактики та корекції професійних деструкцій. Адміністрацією закладів освіти – з метою оптимізації умов професійної діяльності педагогів, запобігання професійному

перевантаженню, формування безпечного та підтримувального освітнього середовища. Центрами професійного розвитку педагогічних працівників – при організації тренінгових програм, семінарів та програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток психологічної стійкості, навичок саморегуляції та профілактику професійної деформації. У системі післядипломної педагогічної освіти – для вдосконалення змісту освітніх програм із питань професійного здоров'я педагога, психології стресу та професійного розвитку в умовах реформування освіти. У науково-дослідній роботі – як підґрунтя для подальших досліджень проблеми професійної деформації педагогів у контексті цифровізації освіти та соціальних викликів.

Тренінгова програма, розроблена за результатами дослідження, може бути впроваджена в систему психологічного супроводу освітнього процесу з метою збереження професійного здоров'я педагогів, підвищення їх адаптивності до трансформаційних змін та забезпечення якості освітньої діяльності.

Список використаних джерел

1. Боднарчук О. Г. Професійна деформація персоналу як передумова виникнення корупції в Державній кримінально-виконавчій службі України. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Право». 2019. № 2 (6).
2. Дубчак О. Б. Профілактика професійної деформації особистості вчителя. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Психологічні науки. 2019. № 6. С. 56–68.
3. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. Київ : Міленіум, 2004. 264 с
4. Карамушка, Л. М. Технології роботи організаційних психологів [Навчальний посібник]. Київ: ІНК ОС. 2005.

УДК 004.8:005.5

*Братінова В. Г., здобувач вищої освіти,
Одеський державний аграрний університет
Грекова Т. М., асистент кафедри
менеджменту, Одеський державний аграрний
університет*

ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасний розвиток цифрової економіки характеризується швидким поширенням технологій штучного інтелекту, зокрема генеративного ШІ (Generative AI). Цифровізація, платформізація та автоматизація бізнес-процесів формують глобальне цифрове середовище, що вимагає від організацій нових, більш гнучких підходів до управління та здатності оперативно адаптуватися до змін і невизначеності. У цих умовах традиційні

моделі менеджменту трансформуються в напрямі адаптивного управління, заснованого на даних, прогнозуванні та інтелектуальній аналітиці.

Актуальність дослідження полягає в тому, що генеративний штучний інтелект виступає не лише інструментом автоматизації, а й важливим засобом підтримки управлінських рішень у цифровому середовищі. Його використання сприяє аналізу великих обсягів даних, моделюванню сценаріїв розвитку, формуванню рекомендацій і підвищенню швидкості реагування організацій, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління підприємствами та установами в умовах цифрової трансформації.

Ступінь вивченості проблеми свідчить про зростання інтересу науковців до інтеграції ШІ в управління. Зарубіжні дослідники розглядають генеративний ШІ як ключовий елемент цифрових платформ, аналітики даних та автоматизованого прийняття рішень. Так, Brynjolfsson E. та McAfee A. підкреслюють роль інтелектуальних технологій у трансформації управлінських процесів і формуванні data-driven management [1], Davenport T. та Ronanki R. обґрунтовують практичну доцільність застосування ШІ у бізнесі [2], а Russell S. та Norvig P. визначають його як систему для раціонального прийняття рішень на основі даних і алгоритмічного навчання [3]. Українські науковці досліджують цифрову трансформацію управління, інтелектуальні системи підтримки рішень та технології Індустрії 4.0 [4; 5]. Водночас використання саме генеративного ШІ для адаптивного менеджменту у глобальному цифровому середовищі залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого дослідження.

Генеративний штучний інтелект являє собою клас інтелектуальних систем, здатних створювати новий контент, моделі, аналітичні висновки та сценарії на основі аналізу великих масивів даних. На відміну від традиційних систем, він не лише обробляє інформацію, а й генерує управлінські рішення, прогнозні моделі та рекомендації, що особливо важливо для адаптивного менеджменту.

Адаптивний менеджмент у цифровому середовищі передбачає швидку реакцію організацій на зміни зовнішнього середовища за допомогою гнучких інструментів, аналітики даних та інноваційних технологій [4]. Генеративний ШІ у цьому контексті виступає інтелектуальною системою підтримки рішень, забезпечуючи аналіз даних у реальному часі, прогнозування ризиків і тенденцій, моделювання альтернативних рішень, оптимізацію бізнес-процесів та підтримку стратегічного планування [2; 6].

Основні сфери застосування генеративного штучного інтелекту в адаптивному менеджменті наведено на рис. 1.

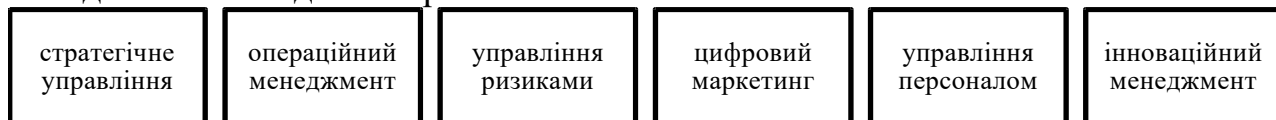


Рис. 1. Основні напрями використання генеративного ШІ в адаптивному менеджменті

Джерело: побудовано автором

Використання генеративних моделей дозволяє керівникам отримувати обґрунтовані управлінські рішення на основі комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх даних.

У глобальному цифровому середовищі процес прийняття управлінських рішень значно ускладнюється через зростання невизначеності, швидкість змін технологій та глобальну конкуренцію. Генеративний ШІ сприяє підвищенню якості управлінських рішень шляхом інтеграції аналітики, машинного навчання та прогнозування. Модель прийняття рішень із використанням генеративного ШІ може бути представлена у вигляді наступних етапів: збір і обробка даних; аналітичне моделювання; генерація альтернативних рішень; оцінка ефективності сценаріїв; вибір оптимального управлінського рішення; адаптивне коригування стратегії.

Таблиця 1.

Переваги та ризики використання генеративного ШІ в управлінні

Переваги	Характеристика	Потенційні ризики
Автоматизація аналізу даних	Швидка обробка великих обсягів інформації	Залежність від якості даних
Підвищення якості рішень	Генерація обґрунтованих рекомендацій	Алгоритмічні помилки
Гнучкість управління	Адаптація до змін у реальному часі	Потреба в цифровій компетентності
Прогнозування	Моделювання майбутніх сценаріїв	Етичні та правові виклики
Оптимізація процесів	Зниження витрат і підвищення ефективності	Кіберзагрози та безпека даних

Джерело: побудовано автором

Генеративний ШІ є важливою складовою адаптивного менеджменту та стратегічного планування, дозволяючи моделювати сценарії розвитку ринку, технологій і поведінки споживачів, що забезпечує гнучкі та обґрунтовані управлінські рішення, особливо для міжнародних компаній. Його інтеграція з ERP, CRM та SCM-системами сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищує прозорість бізнес-операцій і формує інтелектуальні цифрові екосистеми управління [5; 6].

У сфері управління ризиками генеративний ШІ допомагає виявляти загрози, оцінювати їх вплив і розробляти адаптивні заходи, що важливо в умовах глобальної цифровізації та нестабільності бізнес-середовища [7; 8]. Водночас його впровадження пов'язане з етичними аспектами, кібербезпекою, розвитком цифрових компетентностей персоналу, інвестиційними витратами та питаннями відповідальності за рішення, сформовані алгоритмами [2; 8].

В Україні генеративний ШІ може підвищувати ефективність управління, сприяти розвитку інновацій, оптимізації ресурсів та інтеграції у глобальний цифровий простір, забезпечуючи конкурентоспроможність і стратегічну гнучкість організацій [4; 5]. Ефективне застосування потребує розвитку цифрових компетентностей, удосконалення нормативно-правової бази, кібербезпеки та етичних стандартів використання ШІ. Перспективними напрямками досліджень є адаптивні моделі управління на основі генеративного ШІ, оцінка ефективності його впровадження та формування концепції інтелектуального управління в цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014. URL: <https://surl.li/jwxzhf>

2. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. № 1. С. 108–116.
3. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Pearson, 2021. URL: <https://surl.li/xyvdkp>
4. Васильців Н. М., Заставний В. С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>
5. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових технологій у прийнятті управлінських рішень підприємств. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2023. № 26. С. 148–153.
6. Davenport T. H., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019 № 48. С. 24–42. DOI:10.1007/s11747-019-00696-0
7. OECD. Artificial Intelligence in Business and Industry. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://surl.lu/ybdoxy>
8. How to cite this report: Abendroth Dias, K., Arias Cabarcos, P., Bacco, F.M., Bassani, E., Bertoletti, A. Et al., Generative AI Outlook Report - Exploring the Intersection of Technology, Society and Policy, Navajas Cawood, E., Vespe, M., Kotsev, A. and van Bavel, R. (editors), Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2025 URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/1109679>

УДК 338.45:004:355.02

*Брусенцева О. А., кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки і
менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

РОЛЬ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА

Анотація. У статті розглядається вплив оборонного сектора на стимулювання зростання ВВП, інновацій та зайнятості. Особлива увага приділяється ефекту мультиплікатора та досвіду країн, що мати досвід свого зростання на базі мілітарно-технологічного потенціалу. Визначено стратегічну роль оборонної промисловості для національної економіки.

Ключові слова: оборонна промисловість, військові витрати, мультиплікатор, інновації, державна економічна політика. економічний розвиток, інновації, цифровізація.

Мета статті - проаналізувати вплив оборонної промисловості на інновації, економічний розвиток національних економічних систем.

Об'єкт і предмет дослідження. В умовах геополітичної нестабільності, зокрема повномасштабного російського вторгнення в Україну в 2022 р., та глобальних викликів урядам доводиться адаптувати національні економічні системи для збереження їх стійкості. Міжнародна небезпека вимагає від країн балансувати між оборонними потребами та розвитком виробництва споживчих товарів і економічною стабільністю. Традиційний погляд економістів щодо цього питання полягає в тому, що оборонні витрати розглядаються як «тягар» для бюджету. В сучасній економічній науці така точка зору поступилась місцем концепції оборонно-промислового комплексу як сектору економіки з високою доданою вартістю.

Виклад основного матеріалу. Вплив військових витрат на економіку сильно залежить від структури економіки, інституційних можливостей та зовнішніх загроз. Військові витрати можуть бути як стимулом економічного зростання через мультиплікатор і діяльність, яка охоплює дослідження і технічні розробки (R&D - Research and Development – дослідження і розробки), так і джерелом фіскального навантаження. Зазвичай, вклад оборонно-промислового комплексу (ОПК) у валовий внутрішній продукт (ВВП) реалізується через пряме державне замовлення, експорт озброєнь та розвиток інфраструктури.

Розглянемо деякі концептуальні підходи щодо визначення впливу оборонного сектора на розвиток економіки.

Найбільш впливова - теорія мультиплікатора державних витрат. Вона стверджує, що державні витрати, включно військові, можуть стимулювати сукупний попит і ВВП за умови існуючих невикористаних ресурсів. Кейнсіанська економічна традиція розглядає державні витрати як інструмент стимулювання сукупного попиту. У цьому контексті військові витрати виступають складовою фіскальної політики, що може мати мультиплікативний ефект.

Відповідно до базової моделі:

$$Y = C + I + G + N_x, \quad (1)$$

де Y - валовий внутрішній продукт;

C — споживання;

I - валові приватні внутрішні інвестиції;

G - державні витрати на товари та послуги;

N_x — чистий експорт.

Показник G включає також і оборонні видатки. В умовах мирного часу кризові явища в економіці потребують збільшення державних витрат шляхом розширення впливу держави. Одним з напрямків пожвавлення економіки, якщо вона перебуває у стані недовантаження виробничих потужностей, є збільшення військових витрат. Це дозволяє зменшити безробіття, активізувати суміжні галузі, підвищити доходи домогосподарств, стимулювати приватні інвестиції.

Розмір мультиплікатора залежить від структури економіки, фази економічного циклу, способу фінансування (податки чи борг). Так, під час Другої світової війни військові витрати США зросли з 1,7 % ВВП (1939 р.) до понад 37 % ВВП (1944 р.), що сприяло повній ліквідації безробіття та досягнення економікою стану повної зайнятості [10].

Економіст Роберт Барро зазначає, що військовий мультиплікатор у США в період війни становив приблизно 0,6–0,8, тобто кожен долар витрат давав приріст ВВП менш ніж на 1 долар [5].

Наступна теорія - неокласична теорія «витіснення». Неокласична школа стверджує, що військові витрати можуть витіснити приватні інвестиції внаслідок зростання податкового навантаження, підвищення процентних ставок, перерозподілу ресурсів. Державні витрати G зростають шляхом скорочення приватних інвестицій (I), які зменшуються внаслідок підвищення ціни грошей, тобто відсоткової ставки r . Сукупний попит практично не змінюється, але структура економіки погіршується.

Так, в період уряду Маргарет Тетчер в Великій Британії в 1980-ті роки оборонні витрати зростали, але економіка переживала структурну трансформацію. Частина дослідників зазначає, що збільшення оборонного бюджету вплинуло на скорочення промислового сектору, що знизило довгостроковий мультиплікативний ефект [9].

Таким чином, в умовах близької до повної зайнятості економіки військові витрати можуть мати нейтральний або навіть негативний довгостроковий вплив.

Серед інших підходів слід визначити, що збільшення оборонних витрат може несистемно впливати на економіку через відволікання ресурсів від продуктивного сектору. Зараз змінюється світовий оборонний порядок і розвивається новий тип гонки озброєнь. Таким чином, Це впливає не тільки на геополітику, а й на розвиток бізнесу. Кожного разу з новим циклом капіталовкладень відбувається перерозподіл ресурсів у сфері оборони, технологій та ланцюгів постачання. сьогодні інвестиції в оборону перетинаються з аерокосмічним сектором, штучним інтелектом, енергетичною інфраструктурою та кібербезпекою — кожна з цих галузей відповідає (згідно з дослідженнями PenderFund Capital Management) структурним змінам та створенню доданої вартості на основі інновацій. Разом ці сили можуть закласти основу для сучасного промислового та технологічного інвестиційного циклу [11].

Також цікавим підходом є трактування військових витрат з позицій досягнення Цілей сталого розвитку. Виділення додаткових фінансових ресурсів на військові потреби є компромісом, що залишає менше фінансових ресурсів, доступних для розвитку країни, що зрештою підриває досягнення Цілей сталого розвитку. Військові витрати є альтернативним варіантом розвитку економіки країни, що є певним чином перешкодою для перспектив подальшого розвитку. Окрім збільшення прямого інвестування в військові витрати, зміни можуть бути соціально-економічними (наприклад, витіснення соціальних витрат, уповільнення економічного зростання або посилення нерівності), пов'язаними з безпекою (наприклад, посилення відчуття небезпеки або збільшення кількості зброї в обігу) або сприяючи зміні клімату (збільшення викидів парникових газів) [8].

У 2000-х роках почала просуватись концепція National Innovation Systems (NIS), яка отримала новий імпульс через визнання того, що оборонні дослідження та розробки можуть слугувати потужним двигуном для розвитку всієї економіки країни, а не лише армії. Оборонний сектор розглядається не як «чорна діра» для бюджету, а як інноваційний хаб, що формує цілі кластери технологій (технологічні кластери, включно з розвитком штучного інтелекту і цифрових технологій; технологічний трансфер -

технології, створені для оборони переходять у цивільний сектор; високий попит як гарантія інвестицій).

В різних країнах частка оборонного виробництва в структурі промисловості відрізняється. В країнах-лідерах (США, Ізраїль) частка оборонного виробництва в структурі промисловості становить від 3% до 8%. Кожен долар, інвестований у виробництво складної техніки (літаків, систем ППО), генерує значно вищу додану вартість, ніж видобувна промисловість. Також оборонний сектор є одним із найбільших роботодавців для висококваліфікованих кадрів, стимулює зайнятість та розвиток людського капіталу. Для ринку праці це означає постійний розвиток кваліфікації, забезпечення стабільності ринку праці навіть під час загальноекономічних криз, підготовку кадрів (оборонні підприємства часто виступають замовниками для університетів, формуючи систему дуальної освіти).

Аналіз світового досвіду дозволяє виділити різні стратегії інтеграції ОПК в економіку приведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегії інтеграції ОПК в економіку провідних країн

Країна	Стратегія та особливості
США	Модель «технологічного домінування». ОПК (Lockheed Martin, Boeing) є основою експорту та наукового лідерства. Агентство DARPA фінансує найбільш ризиковані інновації
Ізраїль	Модель «нації-стартапу». Тісна інтеграція армії, промисловості та венчурного капіталу. Колишні військові інженери створюють цивільні ІТ-гіганти
Південна Корея	Швидка мілітаризація як драйвер важкої промисловості. Корейський ОПК став конкурентом європейському завдяки швидкості виробництва та ціні
Китай	Модель «цивільно-військової інтеграції». Використання цивільних технологій для модернізації армії та навпаки під суворим державним контролем
ЄС	Спроба консолідації «Постійна структурована співпраця» (PESCO - Permanent Structured Cooperation). Акцент на спільних розробках (Eurofighter, танкові програми) для оптимізації витрат та стандартизації ринку

Після 2022 року Україна стала унікальним майданчиком для випробування новітніх зразків озброєнь. Відбувся перехід від ремонту старої радянської техніки до виробництва власних ракетних систем, САУ «Богдана» та морських дронів. З'явилося багато приватних компаній, які працюють за гнучкими методологіями стартапів та можуть відразу провести дослідження, де бойовий досвід поєднується з інженерною думкою.

На сьогодні в Україні понад 800 компаній ОПК, переважна більшість із них приватні. Потенціал виробництва цих компаній складає 40 млрд. долл. на рік, що в декілька разів менше реального внутрішнього попиту. «Реальну експортну спроможність України станом на сьогодні дослідники оцінюють в 1-2 млрд. долл. на рік із потенціалом

подальшого зростання до 8 млрд. долл. в перспективі трьох років» [3].

Пропозиції для України, яка може стати своєрідним «оборонним хабом Європи». До модель розвитку пропонуємо включити наступні напрямки:

1. Розвиток оборонно-інноваційного кластеру (БПЛА, ракетні технології, кібербезпека, цифрові технології, штучний інтелект).
2. Інтеграція у європейський оборонний ринок та кооперація з країнами НАТО).
3. Диверсифікація експорту (розвиток подвійних технологій).

Потенційно, за умови інвестування 3–4 % ВВП у НДДКР, подальшого розвитку демократичних інституцій, відкриття доступу до ринку ЄС в Україні можливе формування стійкого оборонно-технологічного експортного сектору протягом 7–10 років.

Перспективи подальших розвідок. Вони можуть бути спрямовані на аналіз довгострокового впливу військових витрат на людський капітал; моделювання структурних змін економіки у період післявоєнної відбудови; дослідження впливу військових інновацій на цифрову трансформацію економіки.

Однак, військові витрати не є автоматичним стимулом економічного зростання. Позитивний ефект виникає лише за умови інноваційної спрямованості, високої інституційної якості, інтеграції з цивільною економікою.

До найбільш ефективних прикладів, які можна враховувати для створення власної моделі побудови ОПК, відносяться американська (технологічна перевага), ізраїльська (експорт стартапів), південнокорейська (індустріальний експорт).

Висновки. Україна має власний потенціал створення нової оборонно-інноваційної моделі розвитку. Це високотехнологічний сектор, який забезпечує національну безпеку, стимулює науку, створює робочі місця та забезпечує приплив валютної виручки через експорт. Для України розвиток ОПК — це не лише питання виживання, а й шлях до нової індустріалізації на базі передових технологій.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Міністерства стратегічних галузей промисловості України. URL: <https://mspu.gov.ua/>
2. Про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2024 році : Аналітична доповідь до Щорічного Звернення Президента України до Верховної Ради України. Київ : НІСД, 2024. 320 с. URL: <https://niss.gov.ua/>
3. Судольський Р. Дослідження: український ОПК може виробляти продукції на \$40 млрд на рік, держава готова витратити не більше \$6 млрд <https://thedefender.media/uk/2025/08/future-institute-and-rada-zbroyariv-export-report/>
4. Annual Report on the European Defence Industry. European Defence Agency, 2024. URL: <https://eda.europa.eu/>
5. Barro R. Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth // Journal of Political Economy. 1990.
6. Bitzinger R. A. The Global Arms Trade: A Handbook. 2nd Edition. Routledge, 2023. 456 p.
7. Defense Budget Materials - FY 2026. U.S. Department of Defense. URL: <https://comptroller.defense.gov/Budget-Materials/>

8. Dr Nan Tian and Xiao Liang. Rebalancing Military Spending Towards Achieving Sustainable Development November 2025. Stockholm, SIPRI. https://www.sipri.org/sites/default/files/2025-11/rpp_2025_11_milex_sdgs_3.pdf
9. Dunne J. P., Smith R. & Willenbockel D. (2005) Models of military expenditure and growth: a critical review, Defence and Peace Economics DOI: 10.1080/10242690500167791
10. Ohanian L. The Macroeconomic Effects of War Finance in the United States // American Economic Review. 1997. URL: <https://www.aeaweb.org>
11. PenderFund Capital Management (сайт) <https://penderfund.com/>
12. SIPRI Yearbook 2024: Armaments, Disarmament and International Security. Stockholm International Peace Research Institute. Oxford University Press, 2024. URL: <https://www.sipri.org/yearbook/2024>
13. The Military Balance 2025. International Institute for Strategic Studies (IISS). London : Routledge, 2025. 520 p.
14. World Development Indicators — High-technology exports (% of manufactured exports). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS>

УДК 374.7:37.013.42:355.01

Бурлаєнко Т. І., кандидат педагогічних наук,
завідувач кафедри освіти дорослих та цифрових
технологій ННІМП, ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України

ОСВІТНІ ПРОЄКТИ У ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У складних умовах воєнного стану важливо враховувати також Закон України «Про основні засади молодіжної політики» (зокрема, важливість високого рівня підготовки фахівців для дитячих громадських організацій, дитячих громадських об'єднань (для роботи з дітьми 6-18 років), фахівців для молодіжних громадських організацій, молодіжних громадських об'єднань (для роботи з дітьми та молоддю 14 - 35 років), фахівців для молодіжних центрів (установ, підприємств, організацій, що здійснюють молодіжну роботу), неформальних молодіжних об'єднань, забезпечення проєктної підтримки для реалізації молодіжних проєктів; міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії); Концепцію Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості - 2030»; Всеукраїнську програму ментального здоров'я «Ти як?», ініційовану першою леді Оленою Зеленською у травні 2022 року для підтримки українців під час війни.

Позашкільна освіта є важливою складовою системи безперервної освіти, визначеної Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про охорону дитинства».

Метою позашкільної освіти є розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття ними

первинних професійних знань, вмінь і навичок, необхідних для соціалізації, подальшої самореалізації та/або професійної діяльності.

Особливої актуальності набуває роль позашкільної освіти у формуванні громадянської свідомості, культурної ідентичності та соціальної активності, що підвищує значущість запропонованої освітньо-професійної програми у період воєнного стану як інструменту психологічної підтримки; соціальної стабілізації; формування національної ідентичності. Крім того, за даними Міністерства освіти і науки України, кадрове забезпечення потребує підвищення якості: понад 30% педагогів працюють без сучасної управлінської підготовки. У сфері культурних інституцій (музеї, театри, бібліотеки, культурні центри) також спостерігається потреба у менеджерах, здатних поєднувати педагогічну діяльність із управлінням освітньо-культурними проєктами, адже понад 500 музеїв, близько 100 театрів, 3000 бібліотек активно впроваджують освітні програми. Щороку понад 10 000 українських студентів беруть участь у **міжнародних** програмах Erasmus+, HorizonEurope та інших грантових ініціативах. Крім того, понад 2000 громадських організацій, молодіжних та культурних об'єднань реалізують освітньо-культурні проєкти. Згідно з прогнозами Державної служби зайнятості, попит на таких фахівців зростатиме щонайменше на 15–20% протягом найближчих п'яти років.

Важливим напрямом модернізації позашкільної освіти є підготовка фахівців нового покоління, здатних ефективно працювати в умовах суспільних трансформацій, цифровізації та кризових викликів. Сучасний ринок праці потребує педагогів, менеджерів освітньо-культурних проєктів, організаторів молодіжної роботи, фасилітаторів неформальної освіти, координаторів міжнародних програм та фахівців із проєктного менеджменту, які володіють навичками міжсекторальної взаємодії, цифрової комунікації та психологічної підтримки дітей і молоді.

У контексті євроінтеграційних процесів та розвитку громадянського суспільства особливого значення набуває інтеграція формальної, неформальної та інформальної освіти. Позашкільна освіта створює умови для розвитку soft skills, громадянських компетентностей, лідерства, креативності, проєктного мислення та соціальної відповідальності молоді. Саме тому сучасні освітньо-професійні програми мають бути орієнтовані на міждисциплінарність, практикоорієнтованість та розвиток інноваційних освітніх практик.

Суттєвого значення набуває й цифрова трансформація позашкільної освіти. Використання цифрових платформ, дистанційних технологій, інтерактивних ресурсів та елементів змішаного навчання дозволяє забезпечити доступність освітніх послуг навіть в умовах воєнного стану, вимушеної міграції чи територіальної віддаленості здобувачів освіти. Водночас це потребує формування цифрової компетентності педагогічних працівників та готовності до використання сучасних технологій у професійній діяльності.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку партнерства між закладами освіти, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними фондами та культурними інституціями. Така співпраця сприяє реалізації спільних освітніх і соціокультурних проєктів, залученню грантових ресурсів, розвитку молодіжних ініціатив та створенню безпечного освітнього середовища для дітей і молоді.

Отже, розвиток позашкільної освіти в умовах воєнного стану є важливим стратегічним напрямом державної освітньої та молодіжної політики України. Позашкільна освіта виконує не лише освітню, а й соціальну, культурну, громадянську та психоемоційну функції, сприяючи формуванню стійкості, національної ідентичності та соціальної активності дітей і молоді, що стає інструментом реалізації цілей сталого розвитку.

Сучасні виклики актуалізують потребу у підготовці конкурентоспроможних фахівців, здатних поєднувати педагогічну, організаційну, проєктну та культурно-просвітницьку діяльність. Перспективним напрямом розвитку є впровадження інноваційних освітніх практик, цифрових технологій, міжнародного партнерства та міжсекторальної взаємодії. Досвід реалізації державних і міжнародних програм свідчить про необхідність системної підтримки позашкільної освіти як важливого інструменту відновлення людського потенціалу України та розвитку громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Верховна Рада України. (2000). *Закон України «Про позашкільну освіту» № 1841-III від 22 червня 2000 року*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>.
2. Верховна Рада України. (2017). *Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Верховна Рада України. (2021). *Закон України «Про основні засади молодіжної політики» № 1414-IX від 27 квітня 2021 року*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20>.
4. Кабінет Міністрів України. (2024). *Концепція Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2025-%D1%80#Text>
5. Координаційний центр з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України. (2022). *Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?»*. URL: <https://howareu.com>
6. Міністерство освіти і науки України. (2024). *Аналітичні матеріали щодо розвитку позашкільної освіти та кадрового забезпечення сфери освіти*. <https://mon.gov.ua>
7. OECD. (2021). Education in Ukraine: Reviews of National Policies for Education. Available: <https://www.oecd.org/en/about/projects/education-policy-outlook.html>
8. UNESCO. Paris OER Declaration (2012). Available: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245647>

ВІДКРИТА ОСВІТА В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ: МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ І СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Сучасні тенденції глобалізації та інтернаціоналізації визначають вищу освіту як один із ключових стратегічних чинників сталого розвитку провідних країн світу. В умовах сьогодення система вищої освіти відіграє провідну роль у підготовці фахівців, які володіють необхідним комплексом професійних знань, умінь і компетентностей для ефективної участі в глобальних економічних, соціальних та культурних процесах. Вища освіта не лише забезпечує професійне становлення особистості, а й виконує вагомую соціокультурну функцію — сприяє збереженню, примноженню та поширенню національної й світової культурної спадщини. Формуючи духовно зрілу особистість і підтримуючи процеси культурного відтворення, вища освіта постає важливим інтеграційним чинником у сучасному геополітичному просторі.

Поділяємо позицію дослідників Т. Йосі та В. Кумара, які визначають, що реалізація відкритої освіти можлива шляхом: створення та вдосконалення інструментів, що підтримують відкритість у сфері освіти й науки; забезпечення ширшого доступу до наукових ресурсів — публікацій, баз даних, навчальних матеріалів; уніфікації систем доступу до знань через інтеграцію та стандартизацію навчального й наукового контенту; розвитку відкритих форм обміну знаннями; розроблення й впровадження комплексних рішень для функціонування відкритої освіти та науки [2].

Поняття відкритої освіти передбачає вільний, безоплатний і необмежений доступ до навчальних матеріалів, що дає змогу кожному користувачу ознайомлюватися з повним текстом онлайн без технічних чи організаційних перешкод. Такий підхід сприяє поширенню знань, підвищенню рівня освітньої інклюзивності та формуванню рівних можливостей для особистісного розвитку незалежно від місця проживання або соціального статусу.

Розвиток відкритої освіти в закладах вищої освіти детермінований впливом міжнародних організацій та глобальних освітніх ініціатив. Міжнародна політика у сфері вищої освіти є багатокомпонентною, формуючись через низку програм, декларацій та рекомендацій, які мають на меті: стимулювання вільного обміну знаннями; забезпечення рівного доступу до якісної цифрової освіти; сприяння інноваційним процесам у навчанні.

Відкрита освіта, на нашу думку, позиціонується як ключовий напрям модернізації освітніх систем, оскільки вона забезпечує доступність знань, підвищує гнучкість навчання та сприяє інтернаціоналізації освітнього простору.

Регулювання та стимулювання розвитку відкритої освіти у закладах вищої освіти здійснюється на глобальному міжнародному рівні через діяльність міжнародних організацій та національному рівні шляхом реалізації відповідної національної політики держав.

Розвиток відкритої освіти в закладах вищої освіти у глобальному контексті регулюється міжнародними організаціями, а саме:

✓ ЮНЕСКО у 2012 р. ухвалила Паризьку декларацію з відкритих освітніх ресурсів (OER), яка закликала країни інтегрувати відкриті освітні ресурси у свої стратегії [6];

✓ У 2019 прийнята Рекомендація ЮНЕСКО щодо відкритих освітніх ресурсів, що стало важливим міжнародним нормативним документом для держав-членів [5];

✓ Європейський Союз у межах програми Erasmus+ та стратегії «Європейський простір вищої освіти 2020–2030» підтримує цифровізацію та відкритий доступ у навчанні [3];

✓ OECD акцентує увагу на ролі відкритої освіти в забезпеченні сталого розвитку та рівності доступу до знань [4].

Міжнародний вимір відіграє ключову роль у становленні та інституціоналізації відкритої освіти. Діяльність міжнародних організацій, зокрема ЮНЕСКО, забезпечила трансформацію відкритої освіти з новаторської концепції у стратегічний вектор світового освітнього розвитку.

Для забезпечення сталого розвитку вищої освіти необхідна скоординована багаторівнева взаємодія на глобальному, регіональному та національному рівнях. Успішна реалізація даної освітньої парадигми також вимагає ефективного подолання політичних та економічних бар'єрів, що наразі обмежують її повноцінне поширення.

Отже, відкрита освіта розглядається як стратегічний вектор розвитку сучасної системи вищої освіти, що забезпечує рівноправний доступ до знань, активізує інноваційні процеси та сприяє інтеграції національних освітніх систем у глобальний освітній простір. Міжнародні ініціативи та політичні програми, зокрема діяльність таких організацій, як ЮНЕСКО, Європейський Союз і ОЕСР, відіграють ключову роль у визначенні стандартів відкритої освіти та стимулюванні розвитку відповідної інфраструктури й ресурсного забезпечення.

Список використаних джерел

1. Бурлаєнко Олександр Ярослав, Драч Ірина. Розвиток відкритої освіти у закладах вищої освіти як наукова проблема в зарубіжних і вітчизняних дослідженнях. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки» / НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. Олійник; редкол. : І. Андрощук [та ін.]. Київ : Юстон, 2025. Вип. 33(62). 292 с. (Категорія «Б»). DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-33\(62\)-92-111](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-33(62)-92-111)

2. Відкрита освіта. Колективний розвиток освіти через відкриті технології, відкритий контент і відкрите знання; Т. Ійосі, М. С. Віджая Кумара, Ред. Київ, Україна : Наука, 2009. [Електронний ресурс]. Доступно: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI_2009_2/vidkryta_osvita_2009.pdf Дата звернення: Січ. 10, 2025.

3. European Commission. (2020). Digital Education Action Plan (2021–2027): Resetting education and training for the digital age. Publications Office of the European Union. Available: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education>

4. OECD. (2021). Education in Ukraine: Reviews of National Policies for Education. Available: <https://www.oecd.org/en/about/projects/education-policy-outlook.html>

5. UNESCO. Paris OER Declaration (2012). Available: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245647> Application date: September 14, 2025.

6. UNESCO. Recommendation on Open Educational Resources (OER). Paris: UNESCO, 2019. 44 p. Available: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370936>. Application date: September 13, 2025.

УДК 159.942:159.923.3-053.8

*Бурковська Т., здобувач вищої освіти,
Неграш О., кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології та особистісного
розвитку ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ТІЛЕСНА УСВІДОМЛЕНІСТЬ ЯК ЧИННИК СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ У ЗРІЛОМУ ВІЦІ

Постановка проблеми. Проблема суб'єктивного благополуччя належить до предметного поля позитивної психології й розглядається як багатовимірний конструкт, що охоплює когнітивну оцінку задоволеності життям, емоційний баланс і психологічне функціонування особистості. Водночас у межах тілесно орієнтованого підходу зростає інтерес до вивчення тілесної усвідомленості – здатності сприймати, розпізнавати та адекватно інтерпретувати інтероцептивні сигнали власного організму. W. E. Mehling зі співавторами обґрунтовують, що багатовимірною оцінкою інтероцептивного усвідомлення включає вісім взаємопов'язаних доменів: спостереження за тілесними відчуттями, здатність не відволікатися, відсутність тривожної реактивності, емоційне регулювання через увагу до тіла, саморегуляцію та довіру до тілесних сигналів [8]. Українську адаптацію відповідного інструменту (MAIA-2ukr) здійснив Ю. М. Волощенко, підтвердивши надійність восьми підшкал на вибірці здобувачів вищої освіти [1]. Б. Є. Пахоль зазначає, що суб'єктивне благополуччя є інтегративним утворенням, у якому емоційно-оцінне ставлення до життя поєднується з глибинним відчуттям осмисленості та самоефективності [5]. Попри наявність окремих емпіричних розвідок, у вітчизняній психології бракує комплексних досліджень, які б розкривали роль тілесної усвідомленості як чинника суб'єктивного благополуччя саме у зрілому віці – періоді онтогенезу, коли перебудова тілесного досвіду набуває особливого значення через зміну соматичного здоров'я, трансформацію професійних і сімейних ролей та зростання потреби в осмисленні життєвого шляху [3; 6].

Мета дослідження полягала у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні тілесної усвідомленості як чинника суб'єктивного благополуччя особистості

у зрілому віці й розробленні програми психологічного супроводу, спрямованої на розвиток тілесної усвідомленості.

Основні завдання авторського дослідження. Реалізація мети передбачала: здійснення теоретичного аналізу наукових підходів до визначення суб'єктивного благополуччя, його структурних компонентів і чинників; аналіз психологічного змісту, структури та функцій тілесної усвідомленості; емпіричне вивчення особливостей тілесної усвідомленості та суб'єктивного благополуччя осіб зрілого віку; встановлення характеру взаємозв'язків між компонентами тілесної усвідомленості та показниками суб'єктивного благополуччя; розроблення та апробацію програми психологічного супроводу. Вибірку склали 50 осіб зрілого віку (25–55 років, середній вік – 38,2 року; 30 жінок та 20 чоловіків). Застосовано діагностичний комплекс із чотирьох методик: MAIA-2 (Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness, Version 2; українська адаптація Ю. М. Волощенка) [1; 8], Шкала задоволеності життям Е. Дінера (SWLS; адаптація В. О. Олефіра та В. Ф. Боснюка) [4; 7], Шкала психологічного благополуччя К. Ріфф (адаптація С. В. Карсканової) [3; 10], модифікована шкала суб'єктивного благополуччя BBC-SWB (адаптація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко, О. В. Креденцер) [2; 9].

Основні здобутки проведеного дослідження. Теоретичний аналіз засвідчив, що суб'єктивне благополуччя розглядається у двох провідних традиціях: гедоністичній (Е. Дінер), яка акцентує задоволеність життям та баланс позитивних і негативних афектів, та евдемоністичній (К. Ріфф), що фокусується на самоприйнятті, автономії, компетентності, позитивних стосунках, життєвих цілях і особистісному зростанні [10]. Інтеграція обох підходів реалізована у моделі BBC-SWB, яка поєднує психологічне благополуччя, стосунки та фізичне здоров'я [9]. Встановлено, що тілесна усвідомленість – як здатність до диференційованого сприйняття інтероцептивних сигналів, регуляції уваги до тілесних відчуттів та формування довіри до них – виступає чинником, що перетинає обидві традиції, оскільки впливає і на емоційне самопочуття, і на відчуття осмисленості власного тілесного досвіду [1; 8]. Б. Є. Пахоль наголошує на доцільності інтеграції гедоністичного та евдемоністичного вимірів при вивченні детермінант благополуччя [5].

За результатами методики MAIA-2 виявлено нерівномірний розподіл рівнів тілесної усвідомленості серед обстежених. Найвищі середні бали зафіксовано за шкалою «Спостереження за тілесними відчуттями» ($M = 3,38$; $SD = 0,76$), що свідчить про задовільну здатність респондентів помічати тілесні сигнали. Водночас показник «Саморегуляція» виявився найнижчим ($M = 2,21$; $SD = 0,89$), а «Довіра до тілесних сигналів» також перебувала на рівні нижче середнього ($M = 2,56$; $SD = 0,82$). Шкала «Не відволікатися» продемонструвала значний розкид індивідуальних значень ($M = 2,64$; $SD = 1,01$), що вказує на суттєві міжіндивідуальні відмінності у здатності утримувати увагу на внутрішніх сигналах і не переключатися на зовнішні подразники. Загалом 36,0 % респондентів продемонстрували низький рівень загальної тілесної усвідомленості, 46,0 % – середній, і лише 18,0 % – високий [1; 8].

Показники суб'єктивного благополуччя засвідчили переважання середнього рівня задоволеності життям за SWLS ($M = 22,4$ із 35 можливих; $SD = 5,9$), що відповідає оцінці «дещо задоволений» [4; 7]. За шкалою К. Ріфф домінували середні значення «Компетентності» ($M = 57,8$; $SD = 9,5$) та «Позитивних стосунків» ($M = 60,9$; $SD = 10,2$),

тоді як «Особистісне зростання» мало порівняно вищий показник ($M = 64,3$; $SD = 9,1$), а «Автономія» – найнижчий ($M = 53,1$; $SD = 10,8$) [3; 10]. Методика BBC-SWB підтвердила, що психологічний компонент суб'єктивного благополуччя ($M = 3,64$; $SD = 0,71$) [5; 6].

Кореляційний аналіз (коефіцієнт r Пірсона, $p < 0,05$) дозволив встановити статистично значущі позитивні зв'язки між компонентами тілесної усвідомленості та показниками суб'єктивного благополуччя. Домен «Саморегуляція» MAIA-2 позитивно корелює із задоволеністю життям за SWLS ($r = 0,46$; $p < 0,01$) та із загальним показником психологічного благополуччя за К. Ріфф ($r = 0,43$; $p < 0,01$). «Довіра до тілесних сигналів» пов'язана з «Самоприйняттям» ($r = 0,49$; $p < 0,001$) та «Компетентністю» ($r = 0,37$; $p < 0,01$). «Емоційне регулювання через увагу до тіла» демонструє значущий зв'язок із психологічним компонентом BBC-SWB ($r = 0,44$; $p < 0,01$) та негативну кореляцію з показником тривожної реактивності ($r = -0,41$; $p < 0,01$). Шкала «Спостереження за тілесними відчуттями» виявила помірний зв'язок із «Особистісним зростанням» К. Ріфф ($r = 0,35$; $p < 0,05$). Встановлені кореляції підтверджують, що розвинена тілесна усвідомленість виступає ресурсом підтримання суб'єктивного благополуччя у зрілому віці [1; 3; 9].

На підставі одержаних емпіричних даних розроблено та апробовано програму психологічного супроводу розвитку тілесної усвідомленості, розраховану на 10 групових занять тривалістю 90 хвилин. Програма охоплювала техніки усвідомленого сканування тіла, дихальні практики, елементи соматичної рухової освіти та вправи на інтероцептивну увагу. Порівняння результатів до та після впровадження програми (експериментальна група $n = 25$, контрольна група $n = 25$) із застосуванням t -критерію Вілкоксона засвідчило статистично значуще зростання показників «Саморегуляція» ($Z = -2,87$; $p < 0,01$), «Довіра до тілесних сигналів» ($Z = -2,64$; $p < 0,01$) та «Емоційне регулювання через увагу до тіла» ($Z = -2,49$; $p < 0,05$) в експериментальній групі за відсутності значущих змін у контрольній. Паралельно зафіксовано зростання задоволеності життям за SWLS ($Z = -2,18$; $p < 0,05$) та покращення загального показника психологічного благополуччя К. Ріфф ($Z = -2,41$; $p < 0,05$) [4; 10].

Висновки. Одержані результати дозволяють розглядати тілесну усвідомленість як вагомий внутрішній ресурс підвищення суб'єктивного благополуччя особистості у зрілому віці. Найсуттєвішими предикторами благополуччя виявилися здатність до саморегуляції через увагу до тілесних відчуттів та довіра до інтероцептивних сигналів.

Список використаних джерел

1. Волощенко Ю. М. Розвиток інтероцептивного усвідомлення здобувачів вищої освіти на основі соматичних рухів у процесі фізичного виховання : дис. ... д-ра філос. : 017 ; Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2024. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49290/>
2. Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В. Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3–4(27). С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8>

3. Карсканова С. В. Опитувальник «Шкали психологічного благополуччя» К. Ріфф: процес та результати адаптації. *Практична психологія та соціальна робота*. 2011. № 1. С. 1–10. URL: <https://www.academia.edu/4482649/%D0%9E%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA>
4. Олефір В. О., Боснюк В. Ф. Адаптація українськомовної версії Шкали задоволеності життям Е. Дінера. *Наука і освіта*. 2024. № 2. С. 64–72. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2024/2_2024/11.pdf
5. Пахоль Б. Є. Суб'єктивне та психологічне благополуччя: сучасні і класичні підходи, моделі та чинники. *Український психологічний журнал*. 2017. № 1. С. 80–104. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ukpsj_2017_1_9
6. Курапов А. О., Льошенко О. М., Литвин С. В. Психологічні чинники суб'єктивного благополуччя артистів балету. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Психологія. 2021. Т. 2. № 14. URL: <https://bpsy.knu.ua/index.php/psychology/article/view/284>
7. Diener E., Emmons R. A., Larsen R. J., Griffin S. The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*. 1985. Vol. 49(1). P. 71–75. URL: https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
8. Mehling W. E., Acree M., Stewart A., Silas J., Jones A. The Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness, Version 2 (MAIA-2). *PLOS ONE*. 2018. Vol. 13(12). e0208034. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208034>
9. Pontin E., Schwannauer M., Tai S., Kinderman P. A UK validation of a general measure of subjective well-being: the modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB). *Health and Quality of Life Outcomes*. 2013. Vol. 11. Article 150. URL: <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-150>
10. Ryff C. D., Singer B. H. Know thyself and become what you are: a eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*. 2008. Vol. 9. P. 13–39. URL: <https://midus.wisc.edu/findings/pdfs/1262.pdf>

*Брюховецька О.В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

ФАХОВА ПІДГОТОВКА ПСИХОЛОГІВ В КРИЗОВИХ РЕАЛІЯХ: ВІД СТІЙКОСТІ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає безпрецедентний збіг кількох глобальних криз, що докорінно змінює вимоги до фахівців у галузі психології. Пандемія COVID-19, збройні конфлікти, технологічні трансформації та соціальна нестабільність не

лише загострили потребу суспільства в *психологічній допомозі*, а й поставили під сумнів *традиційні моделі підготовки психологів-фахівців*.

Проблема *конкурентоспроможності фахівців у контексті вищої освіти* привертає увагу науковців уже кілька десятиліть. Дослідники розглядають *конкурентоспроможність* як інтегральну характеристику особистості, що поєднує професійну компетентність, психологічну стійкість та здатність до адаптації (Семиченко В.А., 2005). Водночас в умовах суспільних криз ця *характеристика набуває принципово нового змісту*: йдеться вже не лише про успішність на ринку праці, а про здатність фахівця зберігати ефективність під впливом хронічного стресу та невизначеності (Маслач К., Лейтер М., 2016) [6].

Для України проблема набула особливої гостроти після повномасштабного вторгнення 2022 року. Вітчизняні дослідники фіксують суттєве зростання запиту на *психологічну допомогу* серед військовослужбовців, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та цивільного населення (Климчук В.О., 2022; Лазос Г.П., 2023; Титаренко Т.М., 2023) [1; 3].

Водночас система підготовки психологів у закладах вищої освіти не встигає оперативно реагувати на ці виклики, що створює *розрив між академічною підготовкою та реальними потребами практики* (Панок В.Г., 2021) [2].

Окремого розгляду потребує *вплив цифровізації* на фахову підготовку психологів. Дистанційна психологічна допомога, онлайн-консультування та використання цифрових інструментів у психодіагностиці стали не опціональними навичками, а базовими компетентностями сучасного фахівця (Бакер Д., Джейн Н., 2020; Шнайдер Б., 2021). Як зазначає Р. Герреро зі співавторами (Guerrero et al., 2022), *цифрова трансформація послуг психологічної допомоги* вимагає переосмислення самої логіки побудови освітніх програм — від передачі знань до формування гнучкої фахової ідентичності.

Не менш значущою є *проблема вторинної травматизації та емоційного вигорання* як чинників, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність психологів, які працюють в умовах тривалих суспільних криз. Дослідження Пірліна І.І. (2020), Фігли Ч. (Figley C., 1995, 2002) та Стаммера К. (Stamm B.H., 2010) переконливо демонструють, що без цілеспрямованої підготовки до роботи в умовах вторинного травматичного стресу навіть технічно компетентний фахівець втрачає ефективність протягом відносно короткого часу.

У контексті *компетентнісного підходу до підготовки психологів* актуальним є питання формування так званих «м'яких навичок» (*soft skills*) — комунікативних, емоційно-регуляторних та адаптивних, — які набувають першорядного значення саме в кризових умовах (Хутмахер В., 1996; Равен Дж., 2002) [7].

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що система вищої психологічної освіти в Україні потребує переорієнтації на формування цих навичок як пріоритетних складових фахової підготовки (Семиченко В.А., 2019; Чепелева Н.В., 2021) [2].

Таким чином, актуальність дослідження визначається:

8. *суспільним запитом* на психологів, здатних ефективно працювати в умовах хронічної кризи та соціальної нестабільності;

9. *теоретичним дефіцитом* концептуальних моделей підготовки конкурентоспроможних психологів, які враховують специфіку воєнного та повоєнного часу;

10. *практичною необхідністю* перегляду змісту і методів фахової підготовки у закладах вищої освіти відповідно до нових реалій;

11. *особистісним виміром* — потребою у формуванні психологічної стійкості самих фахівців як умови їхньої тривалої конкурентоспроможності.

Мета дослідження — теоретичне обґрунтування концептуальних засад фахової підготовки конкурентоспроможних психологів в умовах кризових реалій сучасності та визначення ключових умов формування професійної стійкості як системоутворювального чинника їхньої ефективної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Поняття *конкурентоспроможності фахівця* увійшло до наукового обігу психології та педагогіки наприкінці ХХ століття як відповідь на виклики ринкової економіки та трансформацію ринку праці. У загальному розумінні конкурентоспроможність фахівця трактується як інтегральна якість особистості, що забезпечує її здатність успішно функціонувати в умовах професійної конкуренції, зберігати затребуваність та ефективність упродовж тривалого часу (Семиченко В.А., 2003).

Лазос Г.П. (2023) розглядає *конкурентоспроможність* через призму компетентнісного підходу, виділяючи три взаємопов'язані складові: професійну компетентність як систему знань та умінь; соціально-психологічну компетентність як здатність до ефективної взаємодії; та особистісну зрілість як інтегративну характеристику суб'єкта праці. При цьому дослідник наголошує, що *конкурентоспроможність не є статичною властивістю* — вона формується, розвивається і може знижуватися під впливом несприятливих умов діяльності.

Стосовно психологів як окремої професійної групи поняття *конкурентоспроможності* набуває специфічного змісту. На відміну від більшості інших фахівців, психолог є одночасно інструментом і суб'єктом своєї професійної діяльності — його особистість, стан, цінності та ресурси безпосередньо визначають якість надаваної допомоги (Чепелева Н.В., 2021). Це означає, що конкурентоспроможність психолога не може бути зведена лише до сукупності технічних навичок чи академічних знань — вона принципово включає особистісний вимір.

Raven J. (2002) у своїй концепції компетентності підкреслює, що справжня *фахова компетентність* передбачає не просто виконання стандартних завдань, а здатність діяти ефективно у нових, непередбачуваних ситуаціях. Для психолога ця теза є особливо значущою: кожен клієнт, кожна терапевтична ситуація є унікальною, а в умовах суспільних криз рівень непередбачуваності й складності запитів зростає багаторазово.

Узагальнюючи існуючі підходи, *конкурентоспроможність психолога* можна визначити як динамічну *інтегральну характеристику фахівця*, що включає: високий рівень професійної компетентності; розвинуту рефлексивність та особистісну зрілість; психологічну стійкість та ресурсність; здатність до безперервного професійного розвитку; а також гнучкість у реагуванні на мінливі суспільні запити.

Сучасний контекст підготовки психологів визначається накладанням кількох криз, кожна з яких окремо вже становила б серйозний виклик для системи вищої освіти, а в сукупності вони утворюють якісно нову реальність, що вимагає переосмислення усталених підходів.

Перший і найбільш значущий для України вимір кризи – *збройний конфлікт та його психосоціальні наслідки*. Повномасштабне вторгнення 2022 року призвело до масової психологічної травматизації населення, різкого зростання запиту на психологічну допомогу та появи нових категорій клієнтів – комбатантів, ветеранів, осіб з досвідом полону, внутрішньо переміщених осіб. Як зазначає Титаренко Т.М. (2018), тривала колективна травма трансформує не лише індивідуальну психіку, а й соціальну тканину суспільства, породжуючи нові форми психологічного неблагополуччя, з якими традиційні підходи справляються лише частково. Система підготовки психологів, орієнтована на мирний час, виявилася неготовою до масштабу і специфіки цих викликів (Панок В.Г., 2021).

Другий вимір – *технологічні трансформації та цифровізація психологічних послуг*. Пандемія COVID-19 стала каталізатором переходу психологічної практики в онлайн-формат, і цей перехід виявився незворотним. Дистанційне консультування, онлайн-психотерапія, цифрова психодіагностика перестали бути екзотикою і стали нормою. Водночас дослідження свідчать, що більшість практикуючих психологів не мали систематичної підготовки до роботи в цифровому середовищі і освоювали ці формати стихійно (Maslach C., Leiter M., 1997). Заклади вищої освіти, у свою чергу, значно відстають від практики у запровадженні відповідних дисциплін та компетентностей.

Третій вимір – *трансформація самого ринку психологічних послуг*. Зростання психологічної грамотності населення, поширення культури звернення по допомогу, поява нових форматів підтримки (груповою онлайн-терапією, психоедукацією, самодопомогою на основі доказових підходів) докорінно змінюють очікування клієнтів. Сучасний клієнт є більш поінформованим, критичним та вимогливим, ніж кілька десятиліть тому, що підвищує планку вимог до фахівця.

Четвертий вимір – *криза ідентичності самої психологічної спільноти в умовах воєнного часу*. Психологи, як і всі члени суспільства, переживають наслідки війни – страх, горе, невизначеність, — і водночас зобов'язані надавати ефективну допомогу іншим. Це створює унікальне за своєю складністю екзистенційне та професійне навантаження. Figley C.R. (1995) описує цей феномен як «ціну турботи» – неминуче накопичення вторинного травматичного досвіду у тих, хто систематично працює з травмованими людьми. Без цілеспрямованої підготовки до роботи в таких умовах навіть досвідчений фахівець ризикує стати «неконкурентоспроможним» не через брак знань, а через виснаження власного психологічного ресурсу.

Усі перелічені виміри кризи мають безпосередні імплікації для системи фахової підготовки психологів: традиційна модель, орієнтована переважно на передачу теоретичних знань та відпрацювання базових навичок у відносно стабільних умовах, потребує суттєвого перегляду.

Серед усіх складових конкурентоспроможності психолога особливе місце посідає *психологічна стійкість*. Ця характеристика виступає не просто однією з багатьох якостей

фахівця, а системоутворювальним чинником, що забезпечує функціонування та розвиток усіх інших компонентів.

У психологічній літературі поняття *стійкості* розглядається на кількох рівнях. Перший – *стійкість як резистентність*, тобто здатність протистояти негативним впливам середовища без суттєвих змін у функціонуванні. Другий, більш сучасний підхід, пов'язаний з *концепцією резилієнтності* (resilience) – здатності не лише витримувати труднощі, а й розвиватися завдяки їм, набуваючи нових ресурсів та форм функціонування (Stamm B.H., 2010). Для психолога, який працює в кризових умовах, *актуальним є саме другий рівень стійкості – динамічний, орієнтований на зростання*.

Maslach C. та Leiter M. (1997) у своїх дослідженнях вигорання переконливо показали, що *вигорання* є не індивідуальною слабкістю, а системним явищем, пов'язаним із хронічним дисбалансом між вимогами роботи та ресурсами фахівця. Психологи, що працюють з травмованими клієнтами, входять до групи найвищого ризику – і водночас найменш захищені інституційно. Це означає, що формування психологічної стійкості не може бути залишене на розсуд самого фахівця, а має бути цілеспрямовано включене до програм фахової підготовки.

Figley C.R. (2002) виокремлює compassion satisfaction — *задоволення від турботи* — як ключовий протективний фактор, що протистоїть compassion fatigue. Цей конструкт вказує на важливість смислової наповненості професійної діяльності як умови стійкості. Психолог, який зберігає глибокий особистісний зв'язок із сенсом своєї роботи, виявляється значно більш стійким до наслідків вторинної травматизації.

Вітчизняні дослідники розглядають *психологічну стійкість психолога* у нерозривному зв'язку з його особистісною зрілістю, розвинутою рефлексією та сформованою фаховою ідентичністю (Чепелева Н.В., 2021; Титаренко Т.М., 2018). Зокрема, здатність до рефлексії власного стану, своєчасне розпізнавання ознак вторинної травматизації та вигорання, а також активне звернення по супервізію та особисту терапію розглядаються як маркери зрілого фахівця і водночас як прояви його конкурентоспроможності.

Таким чином, *психологічна стійкість у контексті конкурентоспроможності виконує щонайменше три функції*: захисну – оберігаючи від руйнівних наслідків хронічного стресу; регуляторну – забезпечуючи сталу якість фахової діяльності навіть в несприятливих умовах; та розвивальну – перетворюючи кризовий досвід на ресурс для особистісного і професійного зростання.

Висновки. Аналіз сучасних викликів та теоретичних підходів дозволяє окреслити кілька ключових напрямів, за якими має розвиватися система фахової підготовки психологів в умовах кризових реалій.

Перший напрям – переорієнтація освітніх програм на формування стресостійкості та резилієнтності. Підготовка психолога не може обмежуватися лише набуттям знань та технічних навичок – вона має включати цілеспрямований розвиток здатності фахівця до саморегуляції, профілактики вигорання та збереження психологічного ресурсу. Це передбачає запровадження обов'язкових навчальних модулів з психогігієни, супервізійної практики та особистісного розвитку як невід'ємних компонентів освітньої програми (Панок В.Г., 2021).

Другий напрям – інтеграція травмаінформованого підходу у всі дисципліни підготовки. Trauma-informed підхід, розроблений у межах сучасної клінічної психології, передбачає розуміння поширеності травматичного досвіду та його наслідків як базового контексту будь-якої психологічної практики. В умовах воєнного часу цей підхід стає не спеціалізацією, а загальним фундаментом фахової підготовки (Figley C.R., 2002). Кожен випускник програми з психології має розуміти природу психологічної травми, її прояви та базові принципи роботи з травмованими клієнтами.

Третій напрям – розвиток цифрових компетентностей психолога. Сучасна освітня програма підготовки психологів неодмінно має включати практичну підготовку до дистанційного консультування, роботи з цифровими інструментами психодіагностики та психоедукації, а також розуміння етичних і методологічних обмежень онлайн-практики. При цьому цифрові компетентності мають розвиватися не ізольовано, а в інтеграції з розвитком загальних фахових навичок.

Четвертий напрям – посилення практичної складової підготовки із супервізійним супроводом. Традиційна модель практики, за якої студент-психолог отримує мінімальну кількість годин практичного досвіду під нерегулярним керівництвом, є явно недостатньою для підготовки фахівця до роботи у кризових умовах. Raven J. (2002) наголошує, що справжня компетентність формується виключно в умовах реальної практики за наявності рефлексивного зворотного зв'язку. Впровадження систематичної групової та індивідуальної супервізії як обов'язкового елементу практичної підготовки є необхідною умовою забезпечення якості фахівців.

П'ятий напрям – формування фахової ідентичності та етичної свідомості. В умовах, коли ринок психологічних послуг є слабко регульованим, а межі між психологічною допомогою та суміжними практиками розмиті, формування чіткої фахової ідентичності набуває особливого значення. Психолог, який усвідомлює межі своєї компетентності, дотримується етичних стандартів і несе відповідальність за якість своєї практики, є конкурентоспроможним у найбільш глибокому сенсі цього слова (Чепелева Н.В., 2021).

Список використаних джерел

1. Климчук, В. О. Психологічна допомога постраждалим від війни: виклики та відповіді. *Психологія і суспільство*, 2022. (1), 45–58.
2. Панок, В. Г. (2021). *Прикладна психологія: теоретико-методологічні засади розвитку*. Ніка-Центр.
3. Титаренко, Т. М. *Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації*. НАПН України. 2018.
4. Figley, C. R. *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Brunner/Mazel. 1995.
5. Figley, C. R. (Ed.). *Treating compassion fatigue*. Brunner-Routledge. 2002.
6. Maslach, C., & Leiter, M. P. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass. 1997.
7. Raven, J. *Competence in modern society: Its identification, development and release*. Royal Fireworks Press. 2002.
8. Stamm, B. H. *The concise ProQOL manual* (2nd ed.). ProQOL.org. 2010.

*Василик С. К., кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і
адміністрування, Харківський національний
економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця
Радюк М. В., здобувач вищої освіти
ННІ менеджменту та маркетингу*

ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У ПОЛЬСЬКИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах глобальної конкуренції за людський капітал проблема залучення та утримання талантів набуває стратегічного значення для компаній. Польський ринок праці характеризується структурним дефіцитом висококваліфікованих кадрів, демографічним старінням населення та зростанням мобільності працівників. У таких умовах традиційні інструменти мотивації втрачають ефективність, що зумовлює необхідність формування комплексних стратегій управління талантами.

Управління талантами – це стратегічний підхід до залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників, які мають високий потенціал і критично важливі навички для організації [1].

Утримання талановитих співробітників – один з найбільших викликів, з якими стикаються сучасні компанії. Кваліфіковані та амбітні люди часто йдуть не через гроші, а через брак можливостей, негативну атмосферу або відчуття, що їхня робота неважлива. Саме здатність організацій залучати та утримувати працівників із високим потенціалом визначає їхню довгострокову конкурентоспроможність [4].

Для польських компаній це питання є особливо актуальним з огляду на активний розвиток інноваційних секторів економіки та інтеграцію до європейського ринку праці. Провідні підприємства, зокрема PKN Orlen, CD Projekt та Allegro, демонструють різні підходи до формування систем залучення та утримання талантів, що потребує узагальнення й наукового осмислення.

Метою дослідження є систематизація та аналіз сучасних інструментів залучення та утримання талантів у польських компаніях, а також визначення їх ролі у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Ефективне утримання ключових працівників потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, мотиваційні та соціально-психологічні інструменти. Стратегія ефективного утримання ключових співробітників доцільно розробляти за такими ключовими напрямками.

1. Розвиток персоналу та управління кар'єрою.

Одним із найбільш значущих чинників утримання талантів є створення умов для професійного розвитку та довгострокового кар'єрного зростання. Працівники з високим потенціалом схильні залишати організацію за відсутності можливостей самореалізації.

До основних інструментів належать:

формування прозорих кар'єрних траєкторій із можливістю розвитку як в управлінському, так і в експертному напрямі;

надання індивідуальних бюджетів на навчання, сертифікацію та участь у професійних заходах;

залучення працівників до інноваційних, дослідницьких або міжфункціональних проєктів.

2. Організаційна культура та якість лідерства.

Значний вплив на рішення працівника щодо продовження роботи в компанії має якість управлінського середовища. Особливу роль відіграє безпосередній керівник, стиль його взаємодії з підлеглими та рівень довіри.

Ефективними інструментами є:

надання автономії у прийнятті професійних рішень;

орієнтація на оцінювання результатів, а не процесу;

систематичний зворотний зв'язок;

формування психологічно безпечного середовища для висловлення ідей та обговорення помилок.

3. Конкурентна система винагороди.

Матеріальна мотивація не є єдиним фактором утримання, проте несправедлива або неконкурентна винагорода часто стає причиною плинності кадрів.

Доцільними є:

регулярний перегляд рівня оплати праці відповідно до ринкових умов;

застосування бонусних механізмів за індивідуальні досягнення;

впровадження гнучких умов праці, включаючи дистанційні формати роботи.

4. Формування відчуття значущості праці.

Важливим нефінансовим фактором є усвідомлення працівником цінності власного внеску в діяльність організації.

У цьому контексті доцільно:

забезпечення сприйняття працівниками взаємозв'язку між результатами їхньої індивідуальної діяльності та реалізацією стратегічних цілей підприємства;

залучати ключових працівників до процесу прийняття рішень;

підвищувати рівень співучасті у формуванні професійного середовища.

5. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Професійне вигорання є одним із найбільш поширених факторів втрати цінних працівників. Тому важливим напрямом є підтримка сталого робочого навантаження.

До ефективних інструментів належать:

запобігання систематичній понаднормовій роботі;

формування культури поваги до особистого часу працівників;

підтримка програм фізичного та психологічного добробуту персоналу.

У процесі реалізації політики утримання персоналу організаціям доцільно уникати таких помилок:

обмеження професійного розвитку через побоювання втрати працівника;

використання уніфікованого підходу до всіх категорій персоналу;

формування нереалістичних очікувань щодо кар'єрного просування;

недооцінювання індивідуальних потреб працівників.

Узагальнення практик провідних польських компаній свідчить про формування комплексного підходу до управління талантами і дозволило сформулювати наступні висновки.

1. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів польські компанії переходять від фрагментарних HR-практик до стратегічних систем управління талантами.

2. Інструменти залучення талантів включають розвиток бренду роботодавця, використання цифрових каналів рекрутингу, співпрацю з університетами, а також формування привабливої ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).

3. Інструменти утримання талантів охоплюють як фінансові стимули (конкурентна заробітна плата, бонусні програми), так і нефінансові механізми (кар'єрне планування, професійний розвиток, гнучкі форми зайнятості, корпоративна культура).

4. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі нефінансових чинників у довгостроковому утриманні працівників із високим потенціалом.

5. Ефективність інструментів залучення та утримання залежить від їх комплексності та відповідності стратегічним цілям компанії.

Ключовим принципом сучасного утримання талантів є перехід від сприйняття працівника як ресурсу до розгляду його як стратегічного партнера організації. Ефективна система утримання талантів повинна ґрунтуватися на постійному діалозі з працівниками, індивідуалізації підходів та поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності окремих інструментів у різних галузях польської економіки, а також на порівняльний аналіз практик польських та міжнародних компаній.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І.О., Демченко О.В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. Т. 2, № 2. С. 35-43. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37574>.
2. Тренди в управлінні талантами 2024 року: перспективи на майбутнє. Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1439.html>.
3. Poczowski A., Zarządzanie talentami w organizacjach, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
4. What is talent management? McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management>.

*Варипаєв О. М., кандидат філософських наук,
доцент,
Міносян А., кандидат історичних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет*

ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ТА ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ЯК ІМПЕРАТИВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗРУШЕНЬ

Війна остаточно позбавила роботу викладача виключно технічного характеру, перетворивши її на лінію світоглядного фронту. Сьогодні суто професійних навичок уже недостатньо. Ми щодня захищаємо українську ідентичність від імперського тоталітаризму, тому базовою вимогою до кожного фахівця стала міцна громадянська позиція [4, с. 109].

Трансформацію вимог до сучасного фахівця активно вивчають науковці. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що війна зробила сам факт громадянства глибоко особистим, екзистенційним досвідом. Натомість західні вчені фокусуються на ролі університетів. Вони доводять, що саме вища освіта допомагає молоді перерости «голий прагматизм» і стати соціально відповідальними громадянами: вона стимулює політичну активність, хоча й дещо послаблює вплив традиційної релігійності [2, с. 1042].

Попри солідний масив розвідок одна ключова прогалина все одно залишається. Питання органічної інтеграції громадянської позиції як невіддільного професійного імперативу в умовах тотальної загрози все ще чекає на свій ґрунтовний філософський та педагогічний аналіз. Під час війни громадянська ідентичність перестає бути просто юридичним фактом, йдеться вже про найважливішу моральну рису спільноти. Вона єднає нас через спільні цінності та мову, виявляючись у феноменальній здатності людей гуртуватися заради порятунку держави [3, с. 149].

Рушієм цієї консолідації традиційно стає студентство. Сьогодні цей потенціал виливається у конкретну дію: студенти масово стають волонтерами або йдуть на фронт. Війна переписала ієрархію цінностей, зробивши національну ідентичність домінуючою. Саме глибоке відчуття приналежності до нації та усвідомлення особистої відповідальності стали головними рушіями нашої консолідації [4, с. 114].

Водночас виникає цікавий парадокс. Економічна нестабільність змушує молодь бути прагматичною: 62% студентів обирають професію заради грошей, і лише 18% зважають на її соціальну користь [2, с. 1046]. Однак екстремальні реалії війни не дають зосередитися виключно на виживанні, вони також гостро актуалізують моральні імперативи. Прагнення індивідуалістичного комфорту справді домінує серед молоді. Базові людські чесноти нікуди не зникають. Відповідальність, чесність та емпатія зберігають свою надзвичайно високу значущість. Університет залишається унікальним середовищем для закріплення цих критичних якостей [2, с. 1049].

Сьогодні життєвий прагматизм тісно сплітається із гострим суспільним запитом на справедливість. На їхньому перетині формується цілком нова модель

конкурентоспроможності. Освітнім закладам варто відкинути порожні декларації та реально інтегрувати цінності у професійну підготовку. Національна ідентичність тут виступає головним імперативом. Вона структурує світогляд і визначає громадянську позицію майбутнього фахівця, виховуючи людину, здатну ефективно розбудовувати власну націю.

Відбудова України вимагає кардинально переосмислити архітектуру компетентності. Сучасний працівник має бути готовим до соціальної взаємодії та свідомого лідерства.

Студенти чудово усвідомлюють власний дефіцит універсальних навичок, особливо це стосується стресостійкості та вміння домовлятися. На наше переконання, громадянська свідомість разом із гнучкістю утворює абсолютно міцний фундамент. Він дозволяє фахівцю не просто фізично виживати, а залишатися справжнім професіоналом під час суцільних кризових потрясінь. Однак реальний стан формування такої свідомості сьогодні викликає дуже серйозне занепокоєння.

Дослідження латвійських вчених наочно ілюструє цю загальноєвропейську проблему. Виявляється, молодь оцінює свої громадянські навички значно нижче за інші базові компетенції [7, р. 1].

Університетам час замінити розмови про абстрактну демократію реальною участю молоді у справах громади. Сучасна конкурентність вимагає від людини бути справжнім рушієм соціальних змін. Вона передбачає здатність рішуче діяти заради суспільства. Інакше працівник назавжди залишиться звичайним виконавцем, позбавленим позбавлений стратегічного мислення посеред суцільної невизначеності. Формувати зрілу ідентичність і протидіяти ворожим наративам допомагають саме суспільні дисципліни.

Під час гібридної та повномасштабної війни гуманітарне знання набуває ваги національної безпеки. Проте в українських реаліях ми спостерігаємо дуже небезпечну маргіналізацію цих предметів. На жаль, офіційні стратегії вперто ігнорують цей факт. Вони просто не помічають критичної ролі таких дисциплін у збереженні нашої історичної пам'яті та розбудові надійного захисту від маніпуляцій [5, с. 94].

Натомість світовий досвід свідчить про зовсім інше. Він раз у раз переконливо доводить абсолютну необхідність соціальної відповідальності вищої школи. Вона залишається обов'язковою частиною сталого розвитку. Університет зобов'язаний бути взірцем етичного управління та активної взаємодії з бізнесом і громадою [6, р. 19]. Тільки через органічний синтез професійної підготовки та глибокої гуманітарної освіти ми зможемо виховати справжню еліту.

Таким чином, громадянська позиція та цінності стали реальним фундаментом професійності. Війна остаточно кристалізувала нашу ідентичність, отже збереження цього феномену потрібні негайні освітні реформи. Суспільні дисципліни мусять складати основу світоглядної безпеки студента. Університетам час впроваджувати громадянську модель, у якій наука тісно сплітається з волонтерством, а гнучкі навички спираються на етику. Лише так можна виховати фахівців нової якості, які будуть здатні до успішної інтеграції у європейській освітній простір.

Список використаних джерел

1. Варипаєв О. М., Міносян А. С. Світоглядна трансформація студентства в умовах соціополітичних викликів України. *Актуальні проблеми викладання освітніх компонентів соціально-гуманітарного спрямування у вищій школі* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 5 черв. 2025 р.). Херсон : ХДМА, 2025. С. 35–40. DOI: https://doi.org/10.31235/osf.io/qwbjtj_v1
2. Варипаєв О. М., Міносян А. С. Ціннісні орієнтації як фактор становлення світогляду здобувача вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). С. 1039–1052. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-1039-1052](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-1039-1052)
3. Журба К., Шкільна І. Формування громадянської ідентичності студентів як умови національної солідарності у воєнний час. *Advanced Linguistics*. 2023. № 11. С. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2617-5339.2023.11.277983>
4. Міносян А., Варипаєв О. Російська агресія та українська ідентичність: екзистенційний вимір. *Національна пам'ять (на вшанування жертв тоталітаризму)* : збірник наук. пр. Львів : ЛНМУ ім. Данила Галицького, 2024. Вип. VII. С. 109-117. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/03c42838-ae08-486c-b080-a757009fba15/content>
5. Міносян А. С., Варипаєв О. М. Посилення ролі суспільних дисциплін у контексті збереження національної ідентичності. *Сучасні тенденції в українській гуманітаристиці* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 листоп. 2023 р. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2023. – С. 93–95. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/890d5ca3-8c18-479e-985b-bd580c53d5b1/content>
6. Bukowska-Piastrzyńska A., Motowidlak U. Social responsibility of universities – theoretical and practical approach. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2025. No. 217. P. 15–31. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.217.2>
7. Medne D., Lastovska A., Lāma G., Grava J. The Development of Civic Competence in Higher Education to Support a Sustainable Society: The Case of Latvian Higher Education. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 6. Art. 2238. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16062238>

ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Постановка проблеми. В умовах суспільних трансформацій, становлення громадянського суспільства та утвердження демократичних цінностей в Україні особливої ваги набуває підготовка фахівців позашкільної освіти, здатних не лише здійснювати професійну діяльність, а й формувати активну громадянську позицію в дітей та молоді. Позашкільна освіта є важливим середовищем соціалізації особистості, розвитку її ціннісних орієнтацій, громадянської свідомості та соціальної активності.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні педагогічних умов формування громадської позиції та соціальної відповідальності у майбутніх фахівців позашкільної освіти.

Викладення основного матеріалу. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується посиленням ролі громадянської активності, відповідальності та соціальної згуртованості. У цьому контексті підготовка майбутніх фахівців позашкільної освіти набуває особливого значення, оскільки саме вони працюють із дітьми та молоддю в системі, регламентованій Закон України «Про позашкільну освіту» [3], яка орієнтована на розвиток творчого потенціалу, соціальної компетентності та громадянської свідомості вихованців.

Формування громадської позиції майбутнього педагога позашкільної освіти передбачає розвиток трьох взаємопов'язаних компонентів:

1. Когнітивного – засвоєння знань про права людини, демократичні цінності, принципи функціонування громадянського суспільства, основи законодавства України (зокрема положень Закон України «Про освіту») [2].
2. Ціннісно-мотиваційного – формування стійких переконань, патріотичних почуттів, відповідального ставлення до суспільних процесів.
3. Діяльнісного – готовність до активної участі в громадських ініціативах, волонтерській діяльності, реалізації соціально значущих проєктів.

Соціальна відповідальність майбутнього фахівця позашкільної освіти проявляється у здатності приймати педагогічно доцільні рішення, прогнозувати наслідки власної професійної діяльності, бути прикладом громадянської зрілості для вихованців. Вона інтегрує моральну, правову та професійну відповідальність.

Важливим механізмом формування зазначених якостей є впровадження в освітній процес інтерактивних педагогічних технологій: проєктного навчання, сервісного навчання (service learning), тренінгових занять, моделювання соціальних ситуацій, дебатів. Такі методи сприяють розвитку критичного мислення, комунікативної культури та навичок командної взаємодії [5].

Особливого значення набуває практика студентського самоврядування, участь у громадських організаціях, молодіжних радах, волонтерських рухах. Саме через реальний соціальний досвід відбувається інтеріоризація громадянських цінностей і формування стійкої соціальної позиції.

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України громадянська позиція майбутнього педагога має ґрунтуватися на принципах національної єдності, гуманізму, поваги до прав людини, готовності до соціальної підтримки дітей, які зазнали травматичного досвіду. Позашкільна освіта стає простором психологічної стабілізації, соціальної адаптації та розвитку активного громадянина.

Особливу роль у формуванні соціальної відповідальності відіграє практична підготовка майбутніх фахівців, під час якої здобувачі набувають досвіду роботи з дитячими та молодіжними колективами, беруть участь у громадських проєктах, реалізують соціально значущі ініціативи [6].

Громадська позиція розглядається як інтегративна якість особистості, що відображає її ставлення до суспільства, держави, прав і свобод людини, готовність діяти відповідально та брати участь у суспільному житті.

Соціальна відповідальність розглядається як усвідомлення особистістю наслідків власної діяльності для інших людей, громади й суспільства загалом, а також готовність діяти відповідно до моральних і правових норм.

Основним завданням формування громадської позиції майбутніх фахівців є [4]:

1. Формування національної свідомості та патріотизму.
2. Розвиток правової культури й поваги до демократичних цінностей.
3. Виховання активної життєвої позиції та готовності до соціальної взаємодії.
4. Розвиток емпатії, толерантності та соціальної чутливості.

Обов'язковими є і наступні педагогічні умови ефективного формування:

- інтеграція громадянської освіти в освітній процес закладів вищої освіти;
- використання інтерактивних методів навчання (дискусії, дебати, кейс-метод, проєктна діяльність);
- залучення студентів до волонтерської діяльності та соціальних ініціатив;
- створення освітнього середовища, що ґрунтується на принципах партнерства, демократії та поваги до особистості;
- рефлексивна діяльність як засіб усвідомлення власної громадянської ролі.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України зростає потреба у фахівцях позашкільної освіти, які здатні формувати у молодого покоління стійкість, відповідальність, повагу до національних цінностей і готовність до активної участі в розбудові держави.

Отже, формування громадської позиції та соціальної відповідальності майбутніх фахівців позашкільної освіти є системним процесом, що поєднує теоретичну підготовку, ціннісне виховання та практичну діяльність. Ефективність цього процесу забезпечується комплексним підходом, міждисциплінарною інтеграцією та створенням освітнього середовища, зорієнтованого на демократичні цінності й соціальне партнерство.

Висновки. Формування громадської позиції та соціальної відповідальності у майбутніх фахівців позашкільної освіти є складним і багатограним процесом, що потребує системного підходу, цілеспрямованої педагогічної роботи та створення відповідного освітнього середовища. Від рівня сформованості цих якостей залежить ефективність їхньої професійної діяльності та внесок у розвиток громадянського суспільства України.

Список використаних джерел

1. Конституція України: чинне законодавство станом на 2024 р. Київ : Верховна Рада України, 1996.
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами).
3. Закон України «Про позашкільну освіту» від 22.06.2000 № 1841-III (зі змінами).
4. Пометун О. І. Громадянська освіта: теорія і практика навчання. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2018.
5. Сухомлинська О. В. Громадянське виховання: теоретико-методологічні засади. — Київ : Педагогічна думка, 2012.

УДК 159.964.2:37.015.3-053.6

*Войцеховська О., здобувач вищої освіти
Івкін В., кандидат психологічних
наук, доцент, доцент кафедри психології
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОТИДІЇ ДЕПРЕСИВНИМ ПРОЯВАМ У ПІДЛІТКОВОМУ ВІЦІ

Постановка проблеми. Проблема *депресивних проявів у підлітковому віці* набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціальних трансформацій, воєнного стану, нестабільності соціально-економічної ситуації та зростання психоемоційного навантаження на молоде покоління. *Підлітковий вік* є сенситивним періодом формування особистісної ідентичності, системи цінностей, життєвих орієнтирів і стратегій подолання труднощів. Саме в цей період відбуваються інтенсивні психофізіологічні зміни, становлення самосвідомості та соціальної позиції особистості, що робить підлітків особливо вразливими до депресивних переживань.

Депресивність як особистісна властивість і як емоційний стан негативно впливає на всі сфери життєдіяльності підлітка — навчальну діяльність, міжособистісні стосунки, формування самооцінки, життєву активність та професійне самовизначення. Сучасний світ висуває до молоді високі вимоги: стресостійкість, мобільність, упевненість у собі, активність, здатність до саморозвитку та конкуренції. Натомість *депресивні прояви* знижують адаптаційні можливості особистості, блокують ініціативність, звужують психологічний потенціал, формують почуття безпорадності й втрати сенсу. Особливої

небезпеки набувають суїцидальні тенденції як крайній наслідок депресивних станів, що становлять загрозу не лише психологічному здоров'ю особистості, а й соціальному благополуччю суспільства загалом.

Для *підліткового віку провідними* є потреби у самовираженні, незалежності, визнанні та повазі з боку значущого оточення. Немоżliвість задоволення цих потреб зумовлює виникнення фрустраційних станів, які можуть трансформуватися у депресивні реакції, страх, регресивні форми поведінки або агресію. Швидкі психофізичні перебудови організму активізують адаптивні механізми, однак за умов тривалого стресу чи психотравмуючих факторів вони можуть виснажуватися, що призводить до порушення емоційної рівноваги та формування стійких депресивних ознак у структурі особистості.

В умовах воєнного стану, інформаційного перенасичення, соціальної ізоляції, втрати відчуття безпеки та стабільності *ризик розвитку депресивних проявів у підлітків значно зростають*. Порушення базового відчуття захищеності, досвід травматичних подій, зміна соціального середовища та освітнього простору посилюють емоційну вразливість молоді. У таких умовах особливої значущості набуває не лише діагностика депресивних проявів, а й *дослідження психологічних особливостей протидії їм* — формування ефективних механізмів саморегуляції, копінг-стратегій, життєстійкості, розвитку ресурсності особистості.

Раннє виявлення депресивних тенденцій та розроблення психопрофілактичних, розвивальних і психокорекційних програм, орієнтованих на підліткову аудиторію, є необхідною *умовою збереження психічного здоров'я молодого покоління*. Формування адаптивних стратегій подолання труднощів, розвиток емоційної компетентності, підтримка позитивної самооцінки та соціальної включеності можуть виступати ефективними чинниками *протидії депресивним проявам* і забезпечувати гармонійний особистісний розвиток підлітка.

Отже, актуальність дослідження психологічних особливостей протидії депресивним проявам у підлітковому віці зумовлена зростанням рівня психоемоційної напруги в суспільстві, потребою у збереженні психологічного здоров'я молоді та необхідністю наукового обґрунтування ефективних механізмів психопрофілактики й психологічної підтримки підлітків у сучасних умовах.

Стан розробленості проблеми. Світ сучасного підлітка справді сповнений інтенсивних переживань та емоцій, які він/вона не завжди здатні ефективно усвідомлювати й регулювати. У віковій та соціальній психології підлітковий вік розглядають як один із ключових етапів становлення ідентичності та самосвідомості, що супроводжується психічними, соматичними й соціальними метаморфозами. Класичні концепції розвитку особистості вказують на нормативні «кризи» та завдання підліткового періоду (зокрема, криза ідентичності в межах психосоціальної теорії Е. Еріксона, 1968), а сучасні українські дослідники підкреслюють роль саморегуляції, самовизначення, ціннісно-сислової сфери та особистісних ресурсів підлітка (М. Боришевський, І. Булах, Л. Долинська, В. Татенко, Н. Шевченко та ін.). У цьому контексті депресивні прояви розглядаються як чинник, що ускладнює нормальний перебіг вікового розвитку, звужує можливості самореалізації, пригнічує активність і порушує емоційний баланс, що прямо

корелює з Вашим акцентом на значущості психологічно комфортного розвитку та сформованості адаптаційних і саморегуляційних механізмів.

Проблематика депресивних проявів у підлітковому віці в міжнародній науці найгрунтовніше розроблена у межах клінічної та медичної психології, психіатрії та доказової психотерапії, тоді як психологічний вимір депресивності як особистісної схильності/комплексу психологічних проявів, а також психологічні механізми протидії (ресурсність, копінг, саморегуляція, життестійкість) потребують глибшого інтегративного аналізу. Епідеміологічні огляди підкреслюють поширеність емоційних розладів у підлітків та їхній внесок у глобальний тягар хвороб: ВООЗ системно акцентує, що депресія є одним із провідних чинників порушення функціонування в підлітковому віці та потребує раннього виявлення і підтримки. З позицій соціальних детермінант дитячого й підліткового психічного здоров'я важливі узагальнення подані в аналітичних матеріалах ЮНІСЕФ, де наголошується на ролі сімейного середовища, школи, соціальної підтримки та доступу до допомоги як захисних факторів.

У прикладній психології та психопрофілактиці активно розвивається напрям шкільних і громадських програм попередження/зменшення депресивних симптомів, насамперед на основі когнітивно-поведінкових, соціально-емоційних і навичкових підходів. Систематичні огляди та метааналізи останніх років засвідчують наявність статистично значущих, але переважно невеликих ефектів таких програм і підкреслюють потребу в їх удосконаленні та сталому впровадженні у шкільне середовище (напр., огляд А. Werner-Seidler та співавт., 2021). Додатково зростає інтерес до індикуваних (цільових) втручань для підлітків із підвищеними симптомами: сучасні дослідження ефективності адаптованих програм профілактики депресії для специфічних освітніх груп (зокрема, спеціальна освіта) демонструють актуальність точнішого добору інструментів і компонентів інтервенцій (W.C.H. Rongen та співавт., 2025).

Окремого значення для України проблема набула в умовах воєнного стану, коли підлітки переживають кумулятивний вплив стресорів (небезпека, переміщення, втрати, невизначеність майбутнього, освітні розриви, інформаційний тиск), що підсилює ризики депресивних реакцій і порушень саморегуляції. Емпіричні дані українських досліджень останніх років фіксують високі частки ознак депресії/тривоги в молоді в умовах війни, що підкреслює необхідність ранньої діагностики та психологічної підтримки. Також з'являються праці, спрямовані на аналіз психосоціальних труднощів дітей і підлітків у прифронтових територіях та опис факторів ризику/ресурсів і копінг-механізмів у контексті війни.

Отже, попри наявність значного масиву міжнародних і частково вітчизняних досліджень депресивних станів у підлітків, недостатньо розробленими залишаються питання виникнення депресивності як особистісної властивості та протидія їй у вітчизняній психологічній літературі, що і умовлює вибір теми нашого дослідження: *«Психологічні особливості протидії депресивним проявам у підлітковому віці»*.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості протидії депресивним проявам у підлітків віком 13–17 років та визначити напрями психопрофілактичної й психокорекційної роботи.

Викладення основного матеріалу. *Депресивність* розглядається як особистісна властивість, що формується у результаті повторюваного та неконструктивного переживання депресивних станів і відображає психологічну уразливість до фрустрацій, емоційних втрат і стресових впливів. Її психологічна природа полягає у схильності особистості до фіксації на негативному досвіді, зниженні суб'єктності та звуженні адаптивного потенціалу.

У трактуванні феномену депресивності виокремлюються когнітивний (зокрема концепції негативних схем і вивченої беспорядності), біологічний, соціальний, психодинамічний, поведінковий та системний *підходи*. Сучасний *інтегративний погляд* дозволяє розглядати депресивність як результат взаємодії індивідуальних особливостей саморегуляції, соціального середовища та актуального стресового контексту.

В *умовах воєнного стану депресивність* набуває додаткової інтенсивності через кумулятивний вплив хронічного стресу, невизначеності, інформаційного перевантаження, порушення почуття безпеки та стабільності. Це обумовлює необхідність переходу від вузько клінічного до ресурсно-орієнтованого підходу у профілактиці й подоланні депресивних проявів.

2. Емпіричні результати засвідчили значну поширеність депресивних проявів серед підлітків 13–17 років: 14% не мають ознак депресивності; 69% демонструють помірний рівень; 18% мають явний або критичний рівень. Отже, 86% підлітків у тій чи іншій мірі переживають депресивні прояви, що свідчить про системний характер емоційного неблагополуччя в сучасному підлітковому середовищі.

Депресивність підлітків характеризується: зниженою здатністю до емоційної саморегуляції; низькою фрустраційною толерантністю; внутрішньою напруженістю; критичним самостваренням; зниженням самооцінки та впевненості; труднощами соціальної взаємодії.

Виявлено гендерні відмінності: дівчата частіше демонструють вищий рівень депресивності, що може бути пов'язано з гендерними ролями, соціальними очікуваннями та схильністю до пригнічення емоцій. В умовах воєнного стану ці механізми посилюються через підвищену емоційну вразливість та відповідальність, яку часто несуть дівчата у сімейному контексті.

Таким чином, підліткова депресивність постає як комплексний феномен, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові прояви та потребує системного втручання.

Результати дослідження дозволили встановити, що центральним психологічним механізмом подолання депресивності є саморегуляція — здатність керувати емоційними, когнітивними та поведінковими процесами.

Виявлений високий кореляційний зв'язок між рівнем розвитку регулятивних процесів та зниженням депресивності підтверджує, що: саморегуляція виступає каталізатором позитивних змін; розвиток автономності, планування, контролю й гнучкості поведінки забезпечує стабілізацію психоемоційного стану; підвищення суб'єктності сприяє відновленню адаптивного потенціалу.

Таким чином, керування власними регулятивними механізмами є запорукою успішного подолання емоційного неблагополуччя, особливо в умовах тривалого соціального напруження.

3. Розроблена комплексна тренінгова програма подолання депресивності у підлітків продемонструвала ефективність у таких напрямках: зниження рівня депресивності; підвищення впевненості в собі та автономності; розвиток адаптивного потенціалу; покращення психофізичного стану; позитивна динаміка у структурі самоставлення (самоповага, самоприйняття, аутосимпатія); підвищення соціальної активності та товариськості.

У цілому зафіксовано конструктивні зміни в усіх блоках психологічних детермінант подолання депресивності.

В умовах воєнного стану така програма набуває стратегічного значення, оскільки виконує не лише корекційну, а й превентивну функцію, запобігаючи закріпленню депресивності як стійкої особистісної характеристики.

На основі результатів формувального етапу експерименту розроблено *тактику профілактики депресивності*, яка включає:

- *превентивні блоки*: підтримка психологічного здоров'я; формування адекватного самоставлення; розвиток саморегуляції; активізація особистісних ресурсів; зміцнення адаптивного потенціалу.

- *стратегічні напрямки роботи*: психотерапевтична та консультативна підтримка; соціально-психологічна робота у школі; формування навичок самодопомоги.

Комплексне застосування розвивальних та корекційних психотехнологій дозволяє не лише відновити психологічний баланс, а й створити умови для формування життестійкості та суб'єктності підлітків.

Отже, результати дослідження підтверджують припущення про те, що розвиток саморегуляції та психологічної ресурсності є ключовим чинником подолання депресивних проявів у підлітковому віці.

У сучасних умовах воєнного стану проблема депресивності набуває системного характеру та потребує інтеграції психопрофілактичних програм у діяльність закладів освіти.

Висновки. Отже, отримані результати можуть бути використані: практичними психологами закладів освіти для ранньої діагностики депресивних проявів у підлітків; соціальними педагогами та класними керівниками для організації профілактичної роботи; центрами психологічної допомоги дітям та підліткам; при розробленні програм підтримки підлітків в умовах воєнного стану; у підготовці майбутніх психологів у межах дисциплін вікової та клінічної психології.

Список використаних джерел

1. Боришевський М., Булах І., Долинська Л., Татенко В., Шевченко Н. Психологія розвитку підлітка: сучасні виміри. Київ : Наук. думка, 2022. 384 с.

2. Гаврилюк Л. М. Розвиток резильєнтності підлітків, які постраждали від бойових дій. Дніпро : Вид-во ПДАУ, 2024. 256 с.

3. Заняття психолога з підлітками / упоряд. Т. Гончаренко. Київ : Вид. дім «Шкільний світ» : Вид. Л. Галіцина, 2006. 120 с. (Б-ка «Шкільного світу»).

4. Кокун О. М. Життестійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика. Львів : Каменярь, 2025. 312 с.

5. Карамушка, Л. М. Технології роботи організаційних психологів [Навчальний посібник]. Київ: ІНКОС. 2005.

УДК 005.95/.96:005.32

Воронько-Невіднича Т. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Полтавський державний аграрний університет
Коток А. Ю., здобувач вищої освіти Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ІМІДЖ ЛІДЕРА ЗМІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Актуальність дослідження зумовлена посиленням динаміки змін у глобальному середовищі, цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією підходів до управління людськими ресурсами. За цих умов ключовою фігурою організаційного розвитку стає лідер змін, здатний ініціювати, впроваджувати та закріплювати стратегічні перетворення. Водночас ефективність такого лідерства значною мірою залежить від сформованого стратегічного іміджу керівника, який впливає на рівень довіри персоналу, залученість працівників та підтримку змін.

Аналіз наукової літератури засвідчує стійкий інтерес дослідників до проблем лідерства, управління змінами, HR-менеджменту та забезпечення стійкості організацій у кризових умовах. Так, у працях М.Ю. Барни, Т.В. Воронько-Невідничої, В.І. Ткаченка та Т.Є. Іщейкіна [1] акцент зроблено на організаційно-правових аспектах формування безпекового кадрового потенціалу та ролі управлінських рішень у забезпеченні ефективності проєктної діяльності підприємств, що опосередковано підкреслює значення управлінського іміджу керівника в умовах підвищених ризиків. Дослідження О.А. Біловодської та О. Маковоз, Ю. Уса [2; 7] розкривають концепцію резильєнтності підприємств як складової економічної безпеки та стратегічної стійкості бізнесу, акцентуючи увагу на ролі лідерства й управлінських компетенцій у подоланні кризових явищ.

У низці наукових публікацій [3-6] більш детально розглядаються питання лідерського стилю, корпоративного іміджу та репутаційної резильєнтності. Зокрема, доведено взаємозв'язок між стилем лідерства топ-менеджменту та формуванням позитивного корпоративного іміджу організацій у контексті стратегічного управління, а також обґрунтовано значення управлінських рішень лідерів як драйвера довіри в умовах війни. Окрему увагу приділено розвитку системи менеджменту закладів освіти та підприємств агропродовольчої сфери через призму іміджу керівника, резильєнтності та адаптації до посткризових і повоєнних умов.

Водночас, попри ґрунтовне опрацювання проблем лідерства, резильєнтності, корпоративного та репутаційного іміджу, у науковій літературі недостатньо систематизовано питання стратегічного іміджу саме лідера змін як цілісної управлінської категорії у системі управління персоналом. Більшість досліджень зосереджуються на окремих аспектах – безпеці кадрового потенціалу, економічній стійкості або корпоративному іміджі організацій – без комплексного аналізу ролі стратегічного іміджу керівника як інструменту HR-стратегії в умовах глобальних трансформацій, війни та післявоєнного відновлення, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики з урахуванням сучасних викликів глобального ринку праці та українського контексту.

Тож, метою дослідження є обґрунтування ролі стратегічного іміджу лідера змін у системі управління персоналом та визначення його впливу на ефективність реалізації кадрової політики сучасних підприємств.

У ході аналізу встановлено, що стратегічний імідж лідера змін формується як інтеграція професійної компетентності, ціннісних орієнтацій, комунікативної поведінки та здатності до управління змінами в умовах високої невизначеності. Порівняльний аналіз сучасних підходів до лідерства, представлений у звіті OECD Global Leadership for Public Sector Innovation, 2021 р. [10] та аналітичних матеріалах World Economic Forum The Future of Jobs Report, 2023 р. [12], засвідчує, що в кризових і турбулентних середовищах ключового значення набувають адаптивність, етичність, прозорість управлінських рішень і здатність лідерів формувати довіру всередині організацій.

Доведено, що позитивний стратегічний імідж керівника є універсальним чинником підвищення організаційної довіри, зниження опору персоналу до змін та посилення мотивації працівників. Отримані висновки корелюють із результатами досліджень, представлених у звіті World Economic Forum Global Human Capital Trends, 2020 р. [11], де наголошується на зростанні ролі ціннісно орієнтованого та людиноцентричного лідерства. Водночас, на відміну від стабільних економік Західної Європи, де стратегічний імідж лідера формується переважно через довгострокові програми розвитку талантів і бренд роботодавця, в умовах війни в Україні визначальними складовими іміджу стають кризова комунікація, відповідальність за безпеку персоналу та підтримка його психологічної стійкості [4-5].

Очевидно, що система управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні та підтримці стратегічного іміджу лідера змін через впровадження гнучких HR-стратегій, розвиток корпоративних і міжкультурних комунікацій, управління розподіленими командами та розвиток лідерських компетенцій, орієнтованих на резильєнтність. Зазначені підходи узгоджуються з рекомендаціями ILO Working in Fragile and Conflict-Affected Settings, 2022 р. [9] та ILO Global Employment Trends, 2024 р. [8] щодо збереження людського капіталу та забезпечення стійкості організацій у кризових і воєнних умовах.

За результатами дослідження сформовано висновок, що стратегічний імідж лідера змін є важливим нематеріальним ресурсом суб'єкта господарювання та чинником його довгострокової конкурентоспроможності у глобальному вимірі. Український досвід управління персоналом в умовах війни формує унікальну модель резильєнтного та

відповідального лідерства, яка відповідає сучасним міжнародним стандартам та може бути використана організаціями інших країн у періоди глибоких криз і післякризового відновлення.

Список використаних джерел

1. Барна М.Ю., Воронько-Невіднича Т.В., Ткаченко В.І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проектами підприємств сфери агротуризму. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-2>
2. Біловодська О.А. Резильєнтність підприємств як складова їх економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 17–24.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Христенко В.Ю., Подовінніков Н.С., Козуб Р.О. Лідерський стиль та корпоративний імідж топ-менеджменту університетів у контексті стратегічного управління. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (5). С. 303–311. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-34S](https://doi.org/10.60022/2(5)-34S)
4. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3. Т. 342. С. 90–94. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889>.
5. Воронько-Невіднича Т.В., Громова Н.В. Репутаційна резильєнтність підприємств: управлінські рішення лідерів як драйвер формування довіри в умовах війни. *Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції.*, Київ, 04 грудня 2025 р.; редкол.: О.І. Тимошенко та ін. Київ: Видавництво Європейського університету, 2025. 487 с. С. 217–219.
6. Воронько-Невіднича Т.В., Черних О.В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), ПДАУ, 15 лютого 2023 року*. 352 с. С. 50–52.
7. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
8. International Labour Organization. *Global Employment Trends 2024*. Geneva, 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024>.
9. International Labour Organization. *Working in Fragile and Conflict-Affected Settings*. Geneva. 2022. URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-04/Version%206%20FULL%20-%20Niall%20%281%29.pdf>.
10. OECD. *Global Leadership for Public Sector Innovation*. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/government-innovation.html>.
11. World Economic Forum. *Global Human Capital Trends*. Geneva. 2020. URL:

УДК 330.322.3:37

*Гетьман Л. Г., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри культурології і
музеєзнавства, Харківська державна академія
культури*

ІНВЕСТИВАННЯ В ОСВІТУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Під впливом сучасних соціально-економічних, демографічних, політичних, воєнних факторів посилюється необхідність застосування інноваційних, нестандартних підходів до прийняття рішень. Результативність цих процесів, в свою чергу, тісно пов'язана з тим, наскільки спроможним до інновацій є окремий виконавець і країна в цілому. Тобто, якість персонального, національного і навіть глобального людського капіталу є безперечною базою для соціально-економічного розвитку в цілому. В цих умовах недооцінювання економічного і соціального значення інвестицій у людський капітал може призвести до неефективного використання існуючого ресурсного потенціалу (трудового ресурсу), тому дослідження особливостей цього процесу є актуальними.

Сучасна економічна Список використаних джерел широко використовує термін «людський капітал», хоча існує неоднорідність визначення його сутності та структури. Узагальнено, під поняттям «людський капітал» розуміють сукупність якісних характеристик людини, які приносять їй дохід. До таких характеристик найчастіше відносять здоров'я, загальні і спеціальні знання, навички, здібності, мотивацію. Тобто, все те, що в процесі трудової діяльності сприяє підвищенню продуктивності праці, а отже й підвищенню заробітку (доходу) власника людського капіталу.

Треба підкреслити, що оцінити інвестиції в людський капітал та економічний ефект від них не завжди є можливим (порівняно з будь-якими іншими реальними інвестиціями), оскільки не всі інвестиції, як і не всі доходи, можна виразити в вартісній (грошовій) формі. Справа в тому, що крім грошових інвестицій, його формування вимагає від людини витрат фізичної та ментальної праці, часу. Це стосується і доходу, бо особа, яка володіє більшим людським капіталом, отримує багато інших вигод, а саме більший соціальних статус, чи престиж, моральне задоволення, економію часу, більшу швидкість адаптації тощо.

Важливою складовою інвестицій у людський капітал є вкладання в освіту. Саме в освіті людина отримує і основні, базові знання, і спеціальні фахові компетенції, які визначають її подальшу роль на ринку факторів виробництва, зоркема праці. Крім того, процес навчання сприяє покращенню соціальних здібностей та набуванню персональних якостей (Soft Skills) - дисциплінованість, комунікабельність, критичне мислення, тайм-

менеджмент, духовну культуру та ін., які безпосередньо не пов'язані з обраною спеціальністю, але формують загальні характеристики людського капіталу, якість якого впливає на ефективність роботи і спілкування, а також на отримання доходу.

Витрати на професійну підготовку та інтелектуальний розвиток можуть мати різні прояви, тобто бути загальними та спеціальними, формальними та неформальними. В економічній науці витрати, пов'язані з освітою формують в три основні групи. По-перше, прямі матеріальні витрати, а саме, ті, що зазвичай полягають в оплаті за навчання, у витратах на різноманітні товари та послуги, які використовуються в процесі отримання освіти (підручники, канцтовари, гаджети, послуги бібліотеки, інтернет-провайдера та ін.), а також у витратах, що пов'язані зі зміною місця проживання. По-друге - «альтернативні витрати», тобто ті потенційно можливі заробітки, які людина втратила, надавши перевагу витратам часу та інших ресурсів на навчання. Кількісно, альтернативні витрати це різниця між доходом, який би могла отримувати людина, якщо б працювала, а не навчалася і доходом студента, учня (стипендія або підробіток).

Ще одна група це моральні втрати. Мова йде, перш за все, про втрату такого цінного блага як вільний час. Крім того, навчання - це складне, виснажливе заняття, яке супроводжується стресом і перенапругою (особливо в період підсумкових іспитів). Емоційно-психологічне навантаження посилюється, якщо людина отримує освіту в іншому місті, а отже відірвана від свого звичного соціального оточення (родинні зв'язки, друзі) і здійснює витрати для компенсації цього стану (формує нові зв'язки, звертається до психолога тощо).

Прямі та альтернативні витрати можна достатньо коректно підрахувати, в той час як моральні оцінити значно важче. Тут немає універсальної формули, оскільки для різних людей вони абсолютно різні. Хоча, іноді можуть бути вирішальними при прийнятті рішення про отримання освіти.

За тим самим принципом можна класифікувати і віддачу від інвестиції в освіту. Так, прямі інвестиції, сприятимуть підвищенню заробітної плати, збільшенню можливостей щодо працевлаштування, отриманню персональних умов оплати праці, пільг, премій та інших бонусів від підприємства. Непрямі матеріальні вигоди полягають в збільшенні можливості подальшого інвестування в людський капітал з боку роботодавця, наприклад, спрямування і оплата курсів підвищення кваліфікації. Що стосується моральних зисків, то вони полягають в підвищенні конкурентоздатності на ринку праці, моральному задоволенні від професійної діяльності, розширенні кола спілкування з цікавими та перспективними людьми.

Освічені люди швидше реагують на зміни в соціально-економічній та науково-технічній сфері, вони перші впроваджують нововведення в виробничу діяльність та в формування споживчих переваг, впливаючи таким чином і на пропозицію, і на попит.

Формування людського капіталу це безперервний процес, який лежить в основі якісного збільшення трудового потенціалу національної економіки і недооцінка важливості інвестування, зокрема в освіту, є ознакою байдужого ставлення до індивідуальних та суспільних перспектив соціально-економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ: Знання, 2001. 254 с
2. Becker G.S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Supplement. Oct., 1962. Pp. 9-49
3. Schultz, Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol. 51, 1961. № 1, 1-17.

УДК 373.2.015.3:159.923

*Головень О., здобувач вищої освіти
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку, ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ КОРЕКЦІЇ САМООЦІНКИ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Постановка проблеми. Проблема *формування та корекції самооцінки в дошкільному віці* є однією з ключових у віковій та педагогічній психології, оскільки саме в цей період закладаються основи становлення особистості, її самосвідомості, емоційно-ціннісного ставлення до себе та навколишнього світу. *Самооцінка* виступає важливим психологічним утворенням, що визначає характер взаємодії дитини з соціальним середовищем, впливає на рівень її активності, впевненості у власних можливостях, розвиток комунікативних якостей, емоційну стабільність та успішність подальшої соціалізації.

Дошкільний вік є сенситивним періодом для формування уявлень дитини про себе, власні можливості та особистісну цінність. Саме в процесі взаємодії з дорослими, однолітками та освітнім середовищем формується образ «Я», який включає когнітивний, емоційно-ціннісний та поведінковий компоненти. Спілкування з дорослими, їх оцінки, підтримка, характер педагогічної взаємодії виступають провідними чинниками формування адекватної самооцінки. У разі неконструктивної взаємодії, недостатньої емоційної підтримки або несприятливих умов освітнього середовища існує ризик формування заниженої або завищеної самооцінки, що може негативно впливати на психологічний розвиток дитини, її впевненість у собі, рівень домагань і соціальну адаптацію.

Самооцінка є результатом складного процесу самопізнання, що включає усвідомлення дитиною власних якостей, можливостей і досягнень, а також формування емоційно-ціннісного ставлення до себе. Вона виникає в процесі життєдіяльності дитини, у системі її взаємодії з соціальним оточенням, та відображає ступінь відповідності між

уявленнями дитини про себе і соціальними вимогами. Інтеграція когнітивних уявлень про себе та емоційного переживання власної цінності забезпечує формування цілісного образу «Я», що виступає важливою умовою гармонійного розвитку особистості.

Особливого значення *проблема корекції самооцінки* набуває в умовах сучасного освітнього середовища, яке характеризується динамічними соціальними змінами, підвищеними вимогами до психологічної готовності дитини до навчання, необхідністю розвитку її емоційної стійкості, впевненості у собі та здатності до ефективної соціальної взаємодії. Сучасний заклад дошкільної освіти виступає важливим простором соціалізації, у якому створюються умови для формування позитивного образу «Я», розвитку самосвідомості та самоповаги дитини. Водночас практика свідчить про наявність значної кількості дітей із неадекватною самооцінкою, що зумовлює необхідність розроблення та впровадження ефективних психологічних технологій її корекції.

У сучасних умовах, зокрема в контексті соціальної нестабільності, психоемоційного напруження, трансформації освітнього середовища та зростання психологічних навантажень на дітей, особливої актуальності набуває *проблема психологічного супроводу розвитку особистості дошкільника*. Формування адекватної самооцінки виступає важливою передумовою розвитку впевненості дитини у власних можливостях, позитивного самостварення, психологічного благополуччя та готовності до подальшого навчання і соціальної взаємодії.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі розвитку самооцінки, недостатньо вивченими залишаються психологічні особливості її корекції саме в умовах сучасного освітнього середовища, а також питання впровадження ефективних психокорекційних технологій, спрямованих на формування адекватної самооцінки дітей дошкільного віку.

Таким чином, соціальна значущість проблеми, її недостатня теоретична та практична розробленість у контексті сучасних освітніх умов, а також необхідність розроблення ефективних психологічних технологій корекції самооцінки дітей дошкільного віку зумовили вибір теми нашого дослідження.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості самооцінки дітей дошкільного віку та визначити ефективні психологічні технології її корекції в умовах сучасного освітнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Теоретичний аналіз наукових джерел засвідчив, що *самооцінка* є складним інтегративним особистісним утворенням, яке відображає систему уявлень людини про себе, власні можливості, якості та місце серед інших людей. Вона поєднує когнітивний компонент, що включає знання особистості про свої індивідуальні особливості, здібності та можливості; емоційно-ціннісний компонент, який відображає ставлення особистості до себе, рівень самоприйняття, самоповаги та задоволеності собою; а також поведінковий компонент, що проявляється у характері діяльності, рівні активності, впевненості у власних можливостях та особливостях взаємодії з оточуючими. Самооцінка виконує важливі регулятивні функції, визначаючи рівень домагань, мотивацію діяльності, особливості поведінки та характер соціальної взаємодії особистості.

У дошкільному віці самооцінка перебуває на етапі активного становлення та розвитку і формується в процесі життєдіяльності дитини, насамперед у взаємодії з дорослими та однолітками. Особливе значення у формуванні самооцінки має оцінювальне ставлення значущих дорослих, зокрема батьків і педагогів, які виступають основними носіями соціальних норм і критеріїв оцінювання. Саме через оцінки, схвалення або зауваження дорослих дитина поступово формує уявлення про власні якості, можливості та значущість. Важливу роль у цьому процесі відіграє також взаємодія з однолітками, яка забезпечує розвиток соціального порівняння, формування уявлення про власне місце у групі та сприяє розвитку самосвідомості.

Формування самооцінки тісно пов'язане з розвитком різних видів діяльності дитини, насамперед ігрової, пізнавальної, продуктивної та комунікативної. У процесі діяльності дитина отримує досвід досягнення успіху або переживання невдач, що безпосередньо впливає на формування її ставлення до себе. Переживання успіху сприяє формуванню впевненості у власних можливостях і позитивного самоставлення, тоді як часті невдачі можуть спричиняти формування невпевненості та заниженої самооцінки.

Дошкільний вік є сенситивним періодом для становлення образу «Я», розвитку самосвідомості та формування базового ставлення до себе, оскільки саме в цей період дитина починає усвідомлювати себе як окрему, самостійну особистість, здатну діяти, оцінювати власні можливості та регулювати свою поведінку. У цей період активно формується Я-концепція дитини, що включає уявлення про власні фізичні, інтелектуальні, емоційні та соціальні якості. Дитина починає усвідомлювати свої досягнення, оцінювати результати власної діяльності та формувати ставлення до себе на основі отриманого досвіду.

Важливою особливістю дошкільного віку є висока пластичність психіки, що зумовлює значну чутливість до зовнішніх впливів. Саме в цей період створюються передумови для формування адекватної або неадекватної самооцінки, яка в подальшому може суттєво впливати на особистісний розвиток, успішність навчання, соціальну адаптацію та емоційне благополуччя дитини. Адекватна самооцінка сприяє формуванню впевненості у власних можливостях, розвитку активності та самостійності, тоді як занижена або завищена самооцінка може призводити до труднощів у спілкуванні, підвищеної тривожності або неадекватної поведінки.

Таким чином, самооцінка дітей дошкільного віку формується під впливом комплексу психологічних і соціальних чинників, провідну роль серед яких відіграють взаємодія з дорослими та однолітками, досвід діяльності, система соціального оцінювання та індивідуально-психологічні особливості дитини. Своєчасне формування адекватної самооцінки є важливою умовою гармонійного розвитку особистості та її успішної соціалізації.

Визначено, що формування самооцінки дітей дошкільного віку залежить від комплексу психологічних умов, серед яких провідними є:

- позитивна емоційна взаємодія з дорослими;
- адекватний стиль виховання та підтримувальна позиція батьків;
- створення ситуацій успіху в різних видах діяльності;
- безпечне та розвивальне освітнє середовище;

- підтримка ініціативності та самостійності дитини;
- врахування індивідуально-психологічних особливостей;
- зниження рівня тривожності та емоційного напруження;
- позитивне соціальне підкріплення та прийняття.

Саме сукупність зазначених умов забезпечує формування адекватної, стійкої та позитивної самооцінки.

Результати констатувального етапу дослідження засвідчили, що значна частина дітей дошкільного віку характеризується недостатньо сформованою самооцінкою. Виявлено наявність низького та заниженого її рівня, що супроводжується підвищеною тривожністю та невпевненістю у власних можливостях. Встановлено взаємозв'язок між рівнем самооцінки та рівнем тривожності, а також залежність особливостей самооцінки від статі та складу сім'ї.

Порівняльний аналіз показав, що хлопці загалом демонструють вищий рівень самооцінки, тоді як серед дівчат частіше спостерігається її занижений рівень. Виявлено також вплив сімейного середовища: діти з повних сімей частіше характеризуються адекватною або високою самооцінкою, тоді як серед дітей із неповних сімей частіше виявляється низький і занижений рівень самооцінки. Це підтверджує значущість сімейних умов розвитку особистості дитини.

На основі результатів дослідження було розроблено та впроваджено *програму психологічної корекції самооцінки дітей дошкільного віку*, яка ґрунтується на діяльнісному, гуманістичному та особистісно орієнтованому підходах. Програма передбачала використання *методів*: ігрової терапії, арт-терапії, казкотерапії, психогімнастики та вправ, спрямованих на формування позитивного самоставлення, розвиток впевненості та створення ситуацій успіху.

Реалізація програми забезпечила створення сприятливих психологічних умов розвитку самооцінки, зокрема: позитивне підкріплення досягнень дітей, емоційну підтримку, можливість самовираження, формування досвіду успіху та зниження тривожності. Це сприяло гармонізації емоційної сфери дітей та розвитку їх самосвідомості.

Результати формувального етапу дослідження засвідчили позитивну динаміку показників самооцінки: підвищення рівня адекватної самооцінки, зменшення частки дітей із низьким і заниженим її рівнем, зниження рівня тривожності та підвищення впевненості у власних можливостях. Діти стали більш активними, відкритими до взаємодії, здатними усвідомлювати власні досягнення та більш об'єктивно оцінювати себе.

Отримані результати підтвердили висунуте припущення дослідження про те, що ефективність діагностики та корекції самооцінки дітей дошкільного віку забезпечується за умов своєчасного виявлення особливостей її розвитку та цілеспрямованого застосування спеціально розробленої корекційно-розвивальної програми.

Розроблена програма засвідчила свою ефективність як дієвий інструмент психологічної корекції самооцінки дітей дошкільного віку в умовах сучасного освітнього середовища та може бути рекомендована для впровадження у практику роботи психологів закладів дошкільної освіти.

Висновки. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні та впровадженні програми психологічної корекції самооцінки дітей дошкільного віку, яка може бути використана: практичними психологами закладів дошкільної освіти з метою діагностики та корекції неадекватної самооцінки дітей; вихователями закладів дошкільної освіти для створення психологічно сприятливих умов формування позитивної самооцінки та розвитку самосвідомості дітей; психологами центрів розвитку дитини та інклюзивно-ресурсних центрів у процесі психологічного супроводу особистісного розвитку дошкільників; викладачами закладів вищої освіти у процесі підготовки майбутніх психологів і педагогів; батьками для формування адекватного самоставлення, впевненості у власних можливостях та позитивного образу «Я» у дітей.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи психологічного супроводу особистісного розвитку дітей дошкільного віку та впровадження сучасних психокорекційних технологій у практику закладів освіти

Список використаних джерел

1. Базова програма розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі». М-во освіти і науки України, Акад. пед. наук України ; наук. ред. та упоряд. О. Л. Кононко. Київ : Світич, 2008. 430 с.
2. Бех І. Д. Виховання особистості: сходження до духовності : наук. вид. Київ : Либідь, 2006. 272 с.
3. Скрипченко О. В., Долинська Л. В., Огороднійчук З. В. Вікова та педагогічна психологія : навч. посіб. та ін. Київ : Просвіта, 2001. 416 с.
4. Мельник І. С. Психолого-педагогічні умови розвитку самооцінки старших дошкільників. *Актуальні проблеми психології*. Житомир, 2010. Т. 4. С. 107–117.
5. Титаренко Т. М. Сучасна психологія особистості. Київ : Марич, 2009. 232 с.

UDC 005.95:647.4/.5

*Holod A., Doctor of Sciences (Economics),
Professor, Western Paraná State University,
Brazil*

NEUROINCLUSIVITY IN HORECA AS A COMPETITIVENESS FACTOR

The competitiveness of a HoReCa professional is increasingly determined not only by occupational skills, but also by the ability to work in conditions of diversity among customers and staff, ensuring high-quality service for people with different cognitive profiles. Neuroinclusivity (taking into account the needs of neurodivergent people, including people with Autism Spectrum Disorder (ASD), Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD), dyslexia, dyspraxia (DCD), dyscalculia, tic disorders (including Tourette syndrome), and sensory processing differences) in HoReCa has a dual effect: it increases accessibility and comfort for guests while simultaneously expanding workforce capacity, reducing staff turnover, and strengthening the employer brand.

Neuroinclusivity is an integral component of the contemporary humanitarian concept of hospitality, which emphasizes the role of the individual both as a consumer (guest) and as an employee of the hospitality industry. The key principles of implementing this concept include respect for human rights and freedoms, maximum consideration of a person's interests across all areas of the hospitality industry's functioning, and self-improvement and self-realization as core values of human development [1].

At the same time, within tourism and hospitality discourse, neurodivergence remained "invisible" for a long time and was insufficiently conceptualized, which limits practical managerial decision-making [2]. However, applied studies are emerging that show how specific barriers (sensory overload, unpredictability of processes, communication difficulties) directly affect the experiences of families with children with autism in hospitality settings [3]. In management and HRM, a body of work on neurodiversity management is also developing, yet gaps are noted with regard to sector-specific practices and the link to human capital management in applied sectors [4]. The business case for neuroinclusivity as a source of competitive advantage is supported by evidence on the productivity and strengths of neurodivergent employees, provided that roles and processes are designed appropriately [5]. The methodological basis for translating these ideas into service solutions is provided by service design, which offers tools for mapping the customer and employee journey and redesigning interactions and standards [6].

The purpose of the study is to substantiate neuroinclusivity in HoReCa as a competitiveness factor and to develop an applied model for considering neurodivergence in service organization for both employees and guests.

Based on an analysis of academic and practical approaches as well as the author's own observations and generalizations, a two-loop logic of neuroinclusivity in HoReCa is proposed: the first loop describes the adaptation of the service environment and processes to the needs of neurodivergent guests (sensory safety, reduced overload, increased predictability, accessible communication and alternative interaction channels), while the second loop focuses on adapting work organization to the needs of neurodivergent staff.

The practical implementation of the model is specified through managerial tools that align with the findings of current literature: a sensory audit and redesign of space and service scenarios with consideration of potential triggers [2, 3], standards of neuro-ethical communication between staff and guests and within the team, as well as HR practices to support neurodivergent employees, enabling their strengths to be converted into operational quality [4, 5].

To assess the effects of neuroinclusivity, an approach is proposed for monitoring results through customer experience indicators (satisfaction, repeat visits, specific complaints related to sensory and communication barriers) and human capital indicators (turnover, onboarding time, operational errors, and incidents of conflict interaction).

The conclusions and proposals suggest that neuroinclusivity in HoReCa should be treated as an investment in service quality and the resilience of human capital; implementation should be systematic, combining the redesign of the guest and employee service journey through service design methods with the adaptation of HR processes and interaction standards, which

ultimately strengthens the establishment's competitive position and the professional's competitiveness in the labor market.

References

1. Голод А. П., Штойко П. І., Головчук Ю. О. Концептуальні засади туристичної регіоналістики. *Географія та туризм*. 2022. Вип. 68. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk68/v681.pdf>
2. Jepson A., Stadler R., Garrod B. Tourism and neurodiversity: a problematisation and research agenda. *Current Issues in Tourism*. 2024. Vol. 27, No. 4. P. 546–566. DOI: 10.1080/13683500.2023.2233040.
3. Freund D., Cerdan Chiscano M., Hernandez-Maskivker G., Guix M., Iñesta A., Castelló M. Enhancing the hospitality customer experience of families with children on the autism spectrum disorder. *International Journal of Tourism Research*. 2019. Vol. 21, No. 5. P. 606–614. DOI: 10.1002/jtr.2284.
4. Rollnik-Sadowska E., Grabińska V. Managing Neurodiversity in Workplaces: A Review and Future Research Agenda for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 15. 6594. DOI: 10.3390/su16156594.
5. Austin R. D., Pisano G. P. Neurodiversity as a Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95, No. 3. P. 96–103. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52624>
6. Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2018. 568 p.

УДК 378.046.4:352

Гончар М. В., кандидат педагогічних наук,
доцент, Всеукраїнська асоціація органів
місцевого самоврядування «Асоціація міст
України»,
Просина О. В., кандидат педагогічних наук,
доцент, директор Центру післядипломної
освіти ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України

МІКРОКВАЛІФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРШОГО ЕТАПУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення територіальні громади України стикаються з потребою швидкого оновлення професійних компетентностей працівників органів місцевого самоврядування та комунальних установ. Динамічні зміни ринку праці, поява нових управлінських і технологічних завдань, а також зростання відповідальності громад за

соціально-економічний розвиток актуалізують пошук гнучких освітніх форматів, здатних оперативно реагувати на професійні запити.

Одним із таких форматів виступають мікрокваліфікації — короткострокові структуровані освітні програми, спрямовані на формування конкретної компетентності, релевантної сучасному ринку праці. На відміну від традиційних курсів підвищення кваліфікації, мікрокваліфікації передбачають чітко визначені результати навчання, структуровану програму та обов'язкове оцінювання досягнутих компетентностей. Вони можуть бути як самостійною освітньою одиницею, так і інтегруватися у формальні кваліфікаційні рамки, зокрема відповідати рівням EQF/NQF 4–5 [2;3;4].

У межах Європейського простору вищої освіти мікрокваліфікації активно впроваджуються як інструмент підвищення гнучкості освітніх систем. У більшості країн Європи вони перебувають на етапі розроблення або впровадження, а їх регулювання здійснюється за принципом «м'якого управління», що передбачає встановлення рамкових стандартів прозорості й опису результатів навчання за збереження автономії освітніх провайдерів.

В українських умовах потреба у мікрокваліфікаціях зумовлена двома ключовими чинниками. Перший — це динамічні зміни ринку праці, які вимагають швидкого формування нових компетентностей практичного характеру. Другий — це виклики післявоєнного відновлення, що потребують механізмів оперативного перенавчання, перекваліфікації та повернення громадян до продуктивної діяльності, часто у нових професійних ролях.

У цих умовах мікрокваліфікації можуть виступати інструментом адаптивної післядипломної освіти, здатним забезпечити швидке реагування на кадрові потреби територіальних громад. Важливою методологічною умовою їх впровадження є чітке розмежування мікрокваліфікацій і традиційного підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації спрямоване на поглиблення вже наявних компетентностей у межах сформованої професійної ролі, тоді як мікрокваліфікація передбачає набуття нової компетентності або нового сегмента професійної діяльності та обов'язкове оцінювання результатів навчання.

У ДЗВО «Університет менеджменту освіти» спільно з Асоціацією міст України розпочато проєкт *«Мікрокваліфікації для стійкого розвитку територіальних громад»* зі створення системи мікрокваліфікацій для розвитку кадрового потенціалу територіальних громад. Модель проєкту передбачає партнерську взаємодію університету, органів місцевого самоврядування та роботодавців, що дозволяє формувати зміст програм відповідно до реальних професійних запитів.

На першому етапі реалізації проєкту було проведено онлайн-опитування представників територіальних громад, у якому взяли участь 628 респондентів. Результати дослідження засвідчили високий попит на короткострокові практично орієнтовані програми у таких напрямках: кадрова робота, юридичний супровід діяльності органів місцевого самоврядування, бухгалтерський облік, проєктна діяльність і гранти, енергетичний менеджмент, соціальна сфера, антикорупційна діяльність, цифрові та комунікаційні навички [1].

Отримані результати стали основою для формування переліку пілотних програм мікрокваліфікацій, орієнтованих на потреби громад у різних секторах: управлінському, соціальному, інфраструктурному, енергетичному та цифровому. Запровадження таких програм спрямоване на підвищення професійної конкурентоспроможності фахівців, зміцнення кадрового потенціалу громад і розвиток культури навчання впродовж життя.

Мікрокваліфікації можуть виконувати кілька стратегічних функцій у системі післядипломної освіти: забезпечувати швидке реагування на потреби ринку праці, створювати можливості для рескілінгу та апскілінгу, інтегруватися з Національною рамкою кваліфікацій і підвищувати якість освітніх продуктів через обов'язкове оцінювання результатів навчання.

Таким чином, мікрокваліфікації слід розглядати не лише як інноваційний формат післядипломної освіти, а як стратегічний інструмент підвищення професійної конкурентоспроможності фахівців територіальних громад, відновлення людського капіталу та забезпечення стійкого розвитку України в умовах соціально-економічних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Гончар М. В., Просіна О.В. Результати опитування потреб територіальних громад у мікрокваліфікаційних програмах : дослідницький звіт. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2026. 17 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748376>
2. Рашкевич, Ю., Семигіна, Т. (2022). Мікрокваліфікації (micro-credentials) і розвиток освітніх систем. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта 2022: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. Конференції. Ін-т педагогіки НАПН України (с. 229-233). Київ-Тернопіль: Крок.
3. European Training Foundation. *Guide to design, issue and recognise micro-credentials*. Torino: European Training Foundation, 2022. 62 p. URL: <https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2023-05/Micro-Credential%20Guidelines%20Final%20Delivery.pdf> (дата звернення: 20.11.2025)
4. National Framework for Micro-Credentials Launching in Ukraine. Analytical Report. Kyiv, 2024. 36 p.

УДК 331.101.3

*Гопетенко О. С., здобувач вищої освіти,
Ануфрієва О. Л., кандидат педагогічних наук,
доцент, професор кафедри економіки та
менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції ключовим фактором ефективності організації стає людський

капітал. Підприємства функціонують у середовищі постійної невизначеності, що вимагає не лише технологічної модернізації, а й ефективного управління персоналом. Саме мотивація працівників визначає рівень продуктивності, відповідальності, інноваційності та здатності організації адаптуватися до змін. Відсутність ефективної мотиваційної політики призводить до плинності кадрів, зниження якості виконання робіт і зростання витрат.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичні основи мотивації персоналу досліджувалися в роботах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, В. Врума та інших учених. У сучасних дослідженнях мотивація розглядається як комплекс економічних, психологічних і управлінських механізмів впливу на поведінку працівника. Водночас існує розрив між класичними підходами до мотивації та практикою їх застосування на підприємствах, особливо в умовах нестабільного економічного середовища, що зумовлює необхідність подальших прикладних досліджень.

Мета дослідження полягає у визначенні впливу мотиваційної політики на результати діяльності підприємства та обґрунтуванні її ролі як інструменту управління ефективністю.

Основні результати дослідження. Мотиваційна політика підприємства виступає важливим нематеріальним виробничим фактором, вплив якого на результати діяльності має опосередкований характер і реалізується насамперед через поведінку, залученість і відповідальність персоналу.

На відміну від фінансових або технологічних ресурсів, мотивація не забезпечує миттєвого ефекту, однак формує стійкі поведінкові патерни, що визначають рівень продуктивності, якість виконання операцій та здатність працівників досягати поставлених цілей.

Особливої ваги цей чинник набуває у вертикально інтегрованих компаніях, таких як Kernel Holding S.A., де складні виробничо-логістичні ланцюги, висока операційна залежність між підрозділами та зовнішні ризики потребують злагодженої роботи персоналу на всіх рівнях. За таких умов людський фактор стає критичним елементом операційної стабільності, а ефективна мотиваційна політика – необхідною передумовою досягнення сталих бізнес-результатів, що обґрунтовує доцільність подальшого аналізу її впливу на діяльність підприємства.

Ефективна мотиваційна політика безпосередньо впливає на рівень операційної ефективності підприємства через підвищення продуктивності праці, якості виконання виробничих і управлінських операцій та дотримання встановлених технологічних стандартів.

Вплив мотиваційної політики на фінансові результати підприємства має переважно непрямий характер і проявляється через кілька ключових механізмів: зниження плинності кадрів (а отже – зменшення витрат на пошук, найм, адаптацію та втрати продуктивності нових працівників), підвищення стабільності операційних процесів і зростання результативності персоналу.

Для Kernel Holding S.A. ці канали є особливо важливими, оскільки вертикально інтегрована модель діяльності посилює залежність фінансового результату від узгодженості виробничо-логістичних ланцюгів та якості управління на рівні підрозділів.

Відтак навіть за зовнішньої нестабільності мотивація виступає інструментом внутрішньої стабілізації – підтримує дисципліну виконання процесів, зменшує “людські” збої та підвищує відповідальність за результат.

Чітко визначені показники ефективності дозволяють працівникам розуміти очікувані результати своєї діяльності, а прозора система оцінювання сприяє дисциплінованому виконанню операційних завдань. Це особливо важливо для агропромислового сектору, де відхилення від технологічних регламентів можуть призводити до зниження якості продукції, втрат ресурсів і зростання операційних ризиків.

Важливу роль у забезпеченні операційної стабільності відіграє поєднання системи КРІ з бонусними механізмами та персональною відповідальністю за результат. Фінансове стимулювання, прив’язане до досягнення конкретних показників, посилює зацікавленість працівників у дотриманні виробничих стандартів і своєчасному виконанні завдань, тоді як нематеріальні чинники – визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, зворотний зв’язок – підтримують внутрішню мотивацію.

Мотиваційна політика впливає на результати діяльності підприємства не безпосередньо, а через формування управлінських ефектів, які змінюють поведінку та результативність персоналу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, системи оцінювання та розвитку персоналу створює комплексний мотиваційний механізм, що забезпечує зростання КРІ, кадрову стабільність і операційну надійність. Це формує передумови для фінансової стабілізації та підвищення конкурентоспроможності, що підтверджує стратегічну значущість мотиваційної політики як інструменту управління результативністю.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи, можна стверджувати, що мотиваційна політика чинить реальний і системний вплив на результати діяльності підприємства, проявляючись через підвищення операційної ефективності, кадрову стабільність та фінансову результативність. Найбільший ефект досягається завдяки поєднанню матеріальних стимулів із нематеріальними чинниками мотивації – розвитком персоналу, залученістю, визнанням досягнень і програмами добробуту, що дозволяє формувати стійкі поведінкові установки працівників і підтримувати стабільність бізнес-процесів у складних умовах зовнішнього середовища.

Водночас динамічність ринку, воєнні ризики та внутрішні організаційні виклики зумовлюють потребу подальшого вдосконалення мотиваційної системи з урахуванням стратегічних цілей підприємства та змін у структурі персоналу.

Список використаних джерел

1. Бабенко М. ТОП-10 трендів ринку праці 2024 – дефіцит кадрів, зростання зарплат, гібридна зайнятість. The page. 17.01.2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/rinok-praci-2024-top-10-trendivvakansiyi-zarplati-robota-onlajn>
2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.103
3. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

4. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

5. Офіційний веб-сайт Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/>

УДК 378.014.5:316.42:17

*Горішна О. М., PhD, старший викладач
кафедри інформаційної діяльності та
соціальних наук, Тернопільський національний
технічний університет ім. Івана Пулюя*

ГУМАНІСТИЧНІ ЦІННОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

На даному етапі розвитку суспільство знаходиться у стані глобальних змін, які пронизують усі сфери життя людини. Прискорення науково-технічного прогресу, еволюційний поступ штучного інтелекту, пріоритетність міжкультурної взаємодії переосмислюють роль індивіда у навколишньому середовищі. Політика полікультурного суспільства висуває підвищені вимоги до комунікаційної взаємодії і співпраці, а динамічний розвиток суспільства потребує унікальних вмінь для вирішення нових завдань [1]. В умовах техногенних катастроф, військових конфліктів, економічних криз прискіпливої уваги набуває проблема плекання конкурентоспроможної особистості у закладах освіти.

М. Невмержицька розглядає дане поняття у широкому соціально-філософському контексті як інтегративну соціальну якість, що виходить за межі професійних характеристик [2]. Конкурентоспроможність особистості можна ототожнювати із її адаптивними здібностями, жагою до самовдосконалення, високим рівнем емоційної стійкості, балансом *soft & hard skills*, а також активною включеністю у проблематику як професійного, так і більш широкого соціального спрямування. Однак, у той же час, відповідно до потреб «системи» цивілізаційні виклики акумулюють загрозу редукції особистості людини як до сталого ресурсу, що дозволяє досягати економічні, технічні, організаційні цілі. Такі тенденції нівелюють гуманістичні орієнтири людства. Саме тому особливої уваги набувають людиноцентричні цінності як основа становлення конкурентоспроможної особистості.

Інтерес до гуманістичних цінностей також зумовлений міждисциплінарним досліджень: на перетині філософії, соціології, педагогіки. Кожна з галузей пропонує власні підходи щодо осмислення їх значення. Водночас існує потреба цілісного бачення задля гармонійного розвитку особистості в умовах змін. У загальному розумінні цінності передбачають власні орієнтири, норми поведінки та вподобання особистості на її життєвому шляху. У гуманістичному контексті вони включають ідеали гідності, дотримання прав, свободи та поваги до різноманіття. Це все те, що забезпечує баланс між самореалізацією особистості та її соціальною відповідальністю.

Ціннісні орієнтири розглядаємо як внутрішні стимули розвитку мотивації та координаторами етичних меж у конкурентному середовищі організацій. Перевага людиноцентричних орієнтирів над утилітарними поглиблює значення демократичних принципів у соціальних процесах. Вони формують світогляд особистості, сприяють її самоідентифікації та інтеграції професійних компетентностей із етичними нормами. Окрім цього, гуманістичні цінності можуть бути драйверами саморозвитку людини і поштовхом до безперервного навчання, поглиблення фахових компетентностей та компетентностей. У контексті ціннісних орієнтирів формуються рефлексивні навички особистості, що дозволяють їй оцінювати власні дії, критично аналізувати рішення та коригувати свою поведінку відповідно до контексту змін навколишнього середовища. Така здатність є важливою для професійної адаптації та міжособистісної взаємодії у соціумі.

Конкурентоспроможність особистості посилюється через відчуття автономії та відповідальності, що відображають прагнення до самоактуалізації та здатності приймати рішення, які повністю узгоджуються із особистими цілями та суспільними нормами. Вони формують інтелектуальну, емоційну та етичну гнучкість, що є базовою вимогою подолання соціокультурних викликів [3]. Соціальна справедливість, терпимість до різноманіття та толерантність сприяють розвитку компетентностям етичної комунікації, навичкам співпраці, лідерським якостям у контексті міжособистісної взаємодії людини і суспільства. Цінності забезпечують внутрішню узгодженість між індивідуальним прагненням та суспільним очікуванням, перетворюючи конкуренцію з інструмента протистояння на простір відповідальної самореалізації.

Гуманістичний вимір конкурентоспроможності сприяє формуванню особистості, здатної діяти автономно, усвідомлено та етично в умовах зростаючої складності соціального середовища. У цьому сенсі гуманістичні цінності виконують інтегративну функцію, поєднуючи професійний, соціальний і моральний виміри розвитку людини. Відтак конкурентоспроможність, заснована на ціннісному підґрунті, постає як довготривалий ресурс особистісного й суспільного розвитку в умовах глобальної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Боднар О., Горішна О. Організаційна компетентність керівника в умовах змін. *Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. / за заг. ред. В. В. Гуменюк. Хмельницький : ОІППО, 2020. С. 71–77. URL: https://drive.google.com/file/d/1SgCL8MqUHFu70HsNnrzjYpt_eOAvJaTM/view?usp=share
2. Невмержицька М. В. (2012) Поняття конкурентоспроможності особистості: соціально-філософський вимір. *Гілея: науковий вісник*. Т. 66, № 11. С. 367–372. ISSN 2076-1554
3. Horishna O., Bodnar O. Structure and Content of Values in the Context of Humanization of the Educational Environment of the Institution of Higher Education. *Pedagogika. Studia i Rozprawy*. 2025. Vol. 34. Badania Pedagogów Ukraińskich <https://czasopisma.ujd.edu.pl/index.php/Pedagogika/article/view/2922>

*Григоренко А. С., магістр, кандидат економічних наук,
Крайній В. О., кандидат економічних наук,
доцент, Миколаївський національний аграрний
університет*

МОТИВАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Анотація: у тезах розглядається мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування як важливий чинник ефективного менеджменту, лідерства та управління змінами в умовах реформування публічного сектору. Проаналізовано основні проблеми функціонування мотиваційної системи в Україні та визначено напрями її вдосконалення з урахуванням зарубіжного досвіду. Акцентовано увагу на необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку професійної компетентності та формування лідерського потенціалу посадових осіб для забезпечення успішного впровадження управлінських трансформацій у територіальних громадах.

Ключові слова: мотивація праці, місцеве самоврядування, посадові особи, менеджмент персоналу, лідерство, управління змінами, зарубіжний досвід, публічне управління.

Мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування є важливим елементом кадрової політики, що визначає рівень професійної ефективності органів місцевої влади. У сучасних умовах мотивація розглядається не лише як система матеріального стимулювання, а як комплексний механізм, що включає фінансові, соціальні, психологічні та управлінські чинники.

В Україні система мотивації посадових осіб місцевого самоврядування переважно ґрунтується на традиційних формах матеріального стимулювання: посадових окладах, надбавках за вислугу років, преміях та соціальних гарантіях. Проте практика свідчить, що такі інструменти не завжди забезпечують належний рівень зацікавленості працівників у підвищенні якості управлінських рішень, впровадженні інновацій та професійному розвитку [2].

Особливо актуальною є проблема низької конкурентоспроможності оплати праці у публічному секторі порівняно з приватним, що спричиняє відтік кваліфікованих кадрів та зниження ефективності діяльності органів місцевої влади. У цьому контексті мотивація виступає не лише фактором підвищення продуктивності, а й інструментом управління змінами.

Зарубіжний досвід демонструє більш системний та сучасний підхід до мотивації службовців. Так, у країнах Європейського Союзу широко застосовуються нематеріальні стимули, зокрема: можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, професійне навчання, розвиток корпоративної культури та підтримка лідерських якостей персоналу.

Наприклад, у Німеччині мотивація базується на принципах прозорості, стабільності державної служби та соціального партнерства. У Франції важливу роль відіграє престиж публічної служби та ефективна система підготовки управлінських кадрів. У скандинавських країнах акцент робиться на високому рівні довіри, автономії працівників та демократичному стилі управління [4].

Для України перспективним є впровадження змішаної моделі мотивації, яка поєднуватиме матеріальні стимули з нематеріальними інструментами розвитку персоналу. Важливими напрямками вдосконалення мотиваційної системи є: запровадження прозорих механізмів оцінювання результатів праці, підвищення рівня професійної компетентності, формування сучасного управлінського лідерства та створення сприятливого організаційного середовища в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування є ключовою складовою ефективного менеджменту, лідерства та управління змінами в умовах реформування публічного сектору. Вітчизняна система стимулювання потребує модернізації з урахуванням кращих зарубіжних практик, що сприятиме підвищенню результативності управління, розвитку кадрового потенціалу та успішній реалізації трансформацій у територіальних громадах.

Список використаних джерел

1. Децентралізація та молодіжна політика в Україні: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2020.
2. Arnstein S. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969.
3. OECD. Engaging Young People in Open Government. – Paris: OECD Publishing, 2021.
4. Brown T. Change by Design. New York: Harper Collins, 2009.
5. Youth Participation in Local Governance. Council of Europe, 2019.

351.773(430)

*Grimberger V., PhD.
Dubrovina N., associate professor, PhD, CSc.
Hudakova M., professor, PhD,
Bratislava University of Economics and
Management*

THE ACTUAL PROBLEMS OF HEALTHY FOOD AND FOOD SAFETY STRATEGY IN GERMANY

The problem of obesity and overweight is becoming increasingly prevalent in Germany, especially among young people and middle-aged adults. According to Eurostat, 52.7% of the adult population in the EU was overweight in 2019, with 60.7% of men and 43.3% of women in Germany. The trends among young people are particularly alarming: even in the 18-24 age group, one in four (25%) was already overweight, with the figures rising with age to reach

almost 66% among 65-74 y. o. These data confirm the need to rethink eating habits at the societal level. [1]

Corporate social responsibility (CSR) plays an important role in this context in the area of public catering. Restaurants, cafés, and canteens can contribute to the development of sustainable eating habits by offering their customers alternatives in the form of healthy food. This is particularly important at a time when poor nutrition is leading to chronic diseases such as diabetes, high blood pressure, and cardiovascular disease [1]. Despite growing interest in vegetarian and vegan dishes among young people and other target groups, many consumers continue to opt for fast food because of its lower prices and quick service. City centers in Germany are literally littered with fast food chains, which represents strong competition for traditional restaurants and reduces demand for their services. In these circumstances, it is particularly important to develop government support for companies that promote healthy eating. Such measures may include tax breaks, subsidies, marketing support, and education programs for staff and consumers. Introducing the concept of “healthy eating” as part of CSR can not only be a strategic advantage, but also make an important contribution to improving the health of the population.

Nowadays, many people take it for granted that a wide variety of food is always available to them. At the same time, they rightly expect the products on offer to be safe and harmless to health. Above all, manufacturing and trading companies are responsible for this safety, and they are subject to strict supervision by the state food monitoring authorities [3]. Therefore, protection against health risks is the top priority in the production and handling of food. Agricultural, processing and trading companies, control authorities, scientists and political decision-makers each have specific tasks to ensure a high level of protection [4].

The high level of food safety achieved in Europe – and particularly in Germany – is the result of a constantly evolving risk minimization system (Regulation (EC) No. 178/2002). However, in the face of global trade flows, changing production processes and new marketing methods, food safety remains an ongoing process. This publication explains the basics of food safety, how it is monitored and the risks involved. Statistics, facts and examples show what conditions must be met for consumer protection to work reliably. A functioning food safety system requires a clear division of tasks and responsibilities along the entire value chain – from agriculture to the testing laboratory [3]. European food law is largely harmonized in this regard, so that a common “farm-to-plate” concept (from the producer to the plate) is implemented (Regulation (EC) No. 853/2004).

The most important quality management system around food safety is the HACCP concept (Hazard Analysis and Critical Control Points). Every procedure based on the HACCP principles should include seven steps. The principles of the food safety system are given below: Identifying hazards (Hazard Analysis); Determining critical control points; Establishing critical limits for these control points; Setting up a monitoring system; Determining corrective actions in case of deviations; Verifying the effectiveness of the system, and Documenting all procedures and processes.

These steps enable business owners to identify food-related risks and provide a clear framework for preventing them. The HACCP concept was developed in 1959 at the initiative of the American space agency NASA to provide astronauts with 100% safe food. In Germany, it

was first legally anchored in the Food Hygiene Regulation in 1998 (BGBI. I, 1998). With the entry into force of the EU hygiene package in 2006 (Regulation (EC) No. 853/2004), it was incorporated into EU law.

At EU level, the European Food Safety Authority (EFSA) in Parma is responsible for independent, science-based risk assessments of food and feed (EFSA, 2020). In the event of a health hazard (e.g. due to contaminated food), information is exchanged between member states via the RASFF (“Rapid Alert System for Food and Feed”) in order to recall products quickly [4].

In addition, the problem of risk management in safety food programs must be considered. The term “risk” initially only indicates that a hazard may exist. It is therefore important to distinguish between subjective risk perception and objective scientific risk [2]. Many consumers perceive food additives as dangerous, for example, even though they have undergone a comprehensive approval process (Regulation (EC) No. 1333/2008). This subjective perception can be greater than the objectively measurable health risk. The task of scientific risk assessment is to identify actual hazards and estimate their extent to initiate targeted prevention and management measures.

In Germany, the BVL is responsible for coordinating this process, while the Federal Institute for Risk Assessment (BfR) evaluates potential health risks, and the Federal Environment Agency (UBA) assesses environmental implications [2]. If a food product falls below the specified maximum residue levels, it is considered safe – a high safety factor ensures that adverse health effects for humans are highly unlikely even if the levels are occasionally exceeded. The increasing resistance of microorganisms to antibiotics worldwide is a growing problem. As part of the German Antibiotic Resistance Strategy (DART), measures are being implemented in both human and veterinary medicine to reduce antibiotic use and curb the development of antimicrobial resistance [3]. These include a benchmarking scheme: farmers must report their antibiotic consumption data and take measures to reduce it if it exceeds the national average. Many infectious agents can be transmitted from animals to humans (zoonoses). Salmonella, Campylobacter and Listeria are among the most common foodborne pathogens (EFSA & ECDC, 2021) [5]. In order to detect and combat these, the federal states carry out annual zoonosis monitoring, the results of which are compiled by the BVL. Consistent industrial hygiene along the entire supply chain is essential to avoid contamination. International trade flows and scientific advances repeatedly present the food safety system with new challenges.

To summarize, the food safety system in Germany and Europe is based on legally binding EU requirements, strict self-monitoring by companies and independent official monitoring measures. Thanks to a risk-oriented and constantly evolving approach – from agricultural production to processing and trade – the level of food safety is very high. However, global trade flows and innovative production processes require continuous adjustments, with research, industry and authorities working closely together. Thus, food safety remains a joint task for all parties involved – and thus a guarantor of reliable consumer protection.

References

1. Eurostat Overweight and obesity – BMI statistics. [online] 2024. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Overweight_and_obesity_-_BMI_statistics
2. BFR Federal Institute for Risk Assessment. 2020. URL: <https://www.bfr.bund.de> (accessed on 20.01.2025).
3. BMEL (2019). Annual Report of the Federal Ministry of Food and Agriculture. URL: <https://www.bmel.de> (accessed on 20.01.2025).
4. BVL National reporting on food monitoring. 2021. URL: <https://www.bvl.bund.de> (accessed on 20.01.2025).
5. BZFE Federal Center for Nutrition. 2021. URL: <https://www.bzfe.de> (accessed on 20.01.2025).

УДК 159.923:316.61-057.87

*Гузь Т., здобувач вищої освіти,
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, професор кафедри психології
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕЖИВАННЯ СТРЕСУ СТУДЕНТСЬКОЮ МОЛОДДЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими соціальними трансформаціями, зумовленими воєнним станом, економічною нестабільністю, вимушеними переміщеннями населення, інформаційною напругою та невизначеністю майбутнього. Тривале перебування в умовах війни створює ситуацію хронічного стресу, що впливає на всі сфери життєдіяльності особистості та зумовлює підвищення рівня психоемоційного напруження в різних вікових групах, зокрема серед *студентської молоді*.

Проблема *стресу* традиційно розглядалася в наукових дослідженнях як універсальна адаптаційна реакція організму на надмірні вимоги середовища. Проте в умовах воєнного стану стрес набуває якісно нових характеристик: він стає тривалим, кумулятивним, пов'язаним із загрозою життю, втратами, порушенням звичного способу життя та відчуттям екзистенційної невизначеності. Постійні повітряні тривоги, інформаційне перевантаження, переживання за близьких, поєднання навчання з волонтерською чи трудовою діяльністю формують особливий психоемоційний фон, що може призводити до виснаження адаптаційних ресурсів особистості.

Період студентства є сенситивним етапом розвитку, що характеризується становленням професійної ідентичності, формуванням ціннісних орієнтацій, розвитком автономії та відповідальності. У звичайних умовах цей період супроводжується підвищеним рівнем навчального стресу, пов'язаного з інтенсивним інформаційним

навантаженням, іспитами, соціальною адаптацією. В умовах воєнного стану до традиційних академічних стресорів додаються воєнно-зумовлені фактори ризику, що значно підсилюють психоемоційне напруження та можуть трансформувати характер переживання стресу.

Особливої уваги потребує вивчення *індивідуальних психологічних особливостей переживання стресу студентами*, їхніх копінг-стратегій, рівня стресостійкості, емоційної регуляції та психологічних ресурсів. Від ефективності адаптаційних механізмів залежить не лише академічна успішність, а й психічне здоров'я, соціальна активність і професійне становлення молоді в післявоєнній перспективі.

Таким чином, дослідження *психологічних особливостей переживання стресу студентською молоддю в умовах воєнного стану* є актуальним як з теоретичної точки зору (поглиблення уявлень про специфіку хронічного воєнного стресу), так і з практичної (розроблення програм психологічної підтримки та профілактики дезадаптивних станів у закладах вищої освіти).

Стан розробленості проблеми. Проблема стресу має глибоке теоретичне підґрунтя у світовій психологічній науці. Класичну фізіологічну концепцію стресу розробив Ганс Сельє (Hans Selye, 1956), який визначив його як універсальну адаптаційну реакцію організму на будь-які вимоги середовища. Подальший розвиток проблематики пов'язаний із когнітивно-транзакційною теорією Р. Лазарус (Richard Lazarus, 1966), де стрес розглядається як результат оцінювання людиною ситуації як такої, що перевищує її ресурси. Вагомий внесок у вивчення копінг-поведінки зробила С. Фолкман (Susan Folkman, 1997), яка обґрунтувала роль когнітивних та поведінкових стратегій подолання стресу.

У контексті студентської молоді проблема стресу традиційно розглядалася через призму академічного навантаження, екзаменаційного напруження та соціальної адаптації. Дослідження показували, що період навчання у закладі вищої освіти супроводжується підвищеним рівнем психоемоційної напруги, що впливає на успішність, самооцінку та психологічне благополуччя.

Після 2019 року науковий дискурс суттєво розширився у зв'язку з глобальними кризами — пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні. У міжнародних дослідженнях 2020–2024 рр. фіксується зростання рівня тривожності, депресивних проявів та хронічного стресу серед студентів (звітні матеріали World Health Organization, аналітика American Psychological Association). У цих роботах наголошується на довготривалому характері стресових впливів та їх кумулятивному ефекті.

В українському науковому просторі останніх років проблема психічного здоров'я молоді в умовах війни активно досліджується на базі Інститут психології імені Г. Костюка НАПН України, де вивчаються питання психологічної травматизації, резилієнтності та адаптаційних ресурсів особистості. Значна увага приділяється феномену воєнного стресу, його впливу на освітній процес та психологічне благополуччя здобувачів освіти.

Сучасні емпіричні дослідження (2019–2025 рр.) засвідчують, що здобувачі освіти в умовах воєнного стану переживають комплексний вплив стресорів: інформаційне перевантаження, загрозу безпеці, втрату соціальних зв'язків, вимушену міграцію,

дистанційний формат навчання. Водночас відзначається неоднорідність реакцій: поряд із проявами виснаження, тривожності та емоційної дезорганізації спостерігаються феномени психологічної стійкості та зростання.

Разом із тим, попри наявність значної кількості досліджень стресу як загально-психологічного феномена, питання *психологічних особливостей саме переживання стресу студентською молоддю в умовах воєнного стану в українських закладах вищої освіти* залишаються недостатньо систематизованими. Потребують уточнення специфіка емоційних реакцій, характер копінг-стратегій, роль особистісних ресурсів та чинники ризику дезадаптації в умовах тривалого воєнного напруження.

Таким чином, існує наукова й практична необхідність у комплексному дослідженні особливостей переживання стресу студентською молоддю в умовах воєнного стану, що і зумовило вибір теми магістерської роботи.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості переживання стресу студентською молоддю в умовах воєнного стану та визначити шляхи психологічної підтримки.

Викладення основного матеріалу. На основі аналізу науково-психологічної літератури уточнено зміст поняття «стрес» як неспецифічної психофізіологічної реакції організму на вимоги середовища, що супроводжується комплексними змінами на поведінковому, вегетативному, когнітивному та емоційному рівнях. Встановлено, що виникнення та інтенсивність переживання стресу визначаються не лише об'єктивними стресорами, а й суб'єктивною оцінкою ситуації, індивідуально-психологічними особливостями особистості, рівнем саморегуляції та наявністю адаптивних копінг-стратегій.

Виявлено, що в умовах воєнного стану стрес набуває пролонгованого, хронічного характеру та поєднує академічні, соціальні, інформаційні та екзистенційні чинники. До традиційних студентських стресорів (академічне перевантаження, конфлікт ролей, адаптація до нових умов навчання, зміна способу життя) додаються специфічні для воєнного часу фактори: переживання загрози безпеці, інформаційне перевантаження, тривожність щодо майбутнього, фінансова нестабільність, вимушені переміщення, втрати та травматичні події.

Доведено, що передумовами виникнення стресових станів у студентської молоді виступають: проблеми у міжособистісних взаєминах, особистісні особливості (емоційна реактивність, тривожність, негативна афективність, низька толерантність до невизначеності), академічне навантаження, зміна соціальних ролей, а також соціально-демографічні чинники. Встановлено, що більш високий рівень самоменеджменту та сформованість професійних орієнтацій корелюють із підвищеною стресостійкістю.

Результати емпіричного дослідження засвідчили поширеність стресових станів серед студентської молоді. Виявлено, що лише незначна частина досліджуваних має високий рівень стресостійкості, тоді як певний відсоток характеризується критично низьким рівнем опору стресу. Встановлено гендерні та вікові відмінності показників стресостійкості, а також зв'язок між рівнем самоменеджменту та здатністю до ефективної саморегуляції.

Підтверджено, що навчальна діяльність в умовах воєнного стану виступає значущим стресогенним фактором, який у поєднанні з тривалою соціальною нестабільністю негативно впливає на психоемоційний стан студентів, спричиняючи підвищення рівня тривожності, напруження, емоційного виснаження та зниження адаптаційних можливостей.

Теоретично обґрунтовано та розроблено програму соціально-психологічного тренінгу «Ресурс стійкості», спрямовану на профілактику та подолання стресових станів у студентської молоді в умовах воєнного стану. Програма реалізована через три взаємопов'язані компоненти: інформаційно-пізнавальний (психоосвіта щодо механізмів стресу та воєнної тривожності); діагностичний (усвідомлення індивідуальних особливостей переживання стресу); корекційно-розвивальний (формування навичок саморегуляції, стабілізації, інформаційної гігієни, толерантності до невизначеності, розвитку внутрішніх ресурсів).

Експериментально доведено ефективність запропонованої програми. Повторне тестування засвідчило позитивну динаміку показників стресостійкості майже у 100% учасників експериментальної групи. Зафіксовано достовірні кількісні та якісні зміни: зниження рівня тривожності, підвищення самоконтролю, зростання впевненості у власних ресурсах, формування більш адаптивних копінг-стратегій. У контрольній групі подібних змін не виявлено.

Отримані результати підтвердили гіпотезу дослідження про те, що цілеспрямований соціально-психологічний вплив у формі тренінгу є ефективним засобом підвищення рівня стресостійкості студентської молоді в умовах воєнного стану.

Таким чином, мету дослідження досягнуто, завдання виконано, гіпотезу підтверджено. Розроблена програма має наукову новизну, практичну значущість та може бути рекомендована для впровадження в освітній процес закладів вищої освіти з метою психопрофілактики, стабілізації психоемоційного стану та формування резильєнтності студентської молоді в умовах тривалої суспільної кризи.

Висновки. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи психологічної підтримки студентської молоді в умовах воєнного стану. Виявлені психологічні особливості переживання стресу, домінуючі копінг-стратегії, рівень стресостійкості та адаптаційних ресурсів можуть стати підґрунтям для розроблення цільових профілактичних і корекційних програм у закладах освіти. Результати роботи можуть бути впроваджені у зміст навчальних дисциплін психологічного спрямування (зокрема, «Психологія стресу», «Психологія кризових станів», «Психологія здоров'я»), а також використані при розробленні методичних рекомендацій щодо підтримки психічного здоров'я студентської молоді в умовах тривалої соціальної нестабільності.

Таким чином, дослідження має прикладне значення для системи освіти України, сприяючи підвищенню психологічної стійкості, адаптаційного потенціалу та збереженню психічного здоров'я здобувачів освіти у складних умовах воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Бишевець, Н. Г., Андрєєва, О. В. Вплив стресогенних чинників на здоров'я та поведінкові розлади студентської молоді в умовах воєнного стану. *Фізична культура, спорт та здоров'я людини*, 2024. 4, 15–24.
2. Дзеружинська, Н. Дослідження психічного здоров'я студентів, які пережили воєнні випробування. *Психологія і соціальна практика*, 2025. 10(1), 45–58.
3. Прокопенко, О. А. Емоційне виснаження студентів та втома під час війни. *Психологія та педагогіка*, 2025. 7(10), 32–40.
4. Карамушка, Л. М. (Ред.). *Технології роботи організаційних психологів* [Навчальний посібник]. Київ: ІНК ОС. 2005.

УДК 159.964.21:316.48

Гуляєва В., здобувач вищої освіти,
Овдієнко І., кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН: ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС

Постановка проблеми. Актуальність дослідження психологічних детермінант прояву організаційних конфліктів зумовлена зростанням складності соціально-професійної взаємодії в умовах трансформаційних змін сучасного суспільства. Організації функціонують у ситуації підвищеної невизначеності, емоційного напруження та ресурсних обмежень, що посилює ризики деструктивних конфліктних проявів. Особливої значущості ця проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли працівники перебувають під впливом хронічного стресу, травматичного досвіду та загрози безпеці, що безпосередньо впливає на їхню поведінку й міжособистісну взаємодію в професійному середовищі. За таких обставин організаційні конфлікти стають не лише управлінською, а й психологічною проблемою, що потребує глибокого теоретичного осмислення. Виявлення та систематизація психологічних детермінант їхнього прояву є необхідною передумовою розроблення ефективних стратегій профілактики та конструктивного врегулювання конфліктів у сучасних організаціях.

У науковій літературі організаційні конфлікти розглядаються як складні і багатогранні феномени, які виникають внаслідок взаємодії різних факторів, включаючи міжособистісні відносини, структурні аспекти організації, культурні і соціальні умови, а також індивідуальні психологічні особливості працівників. Вони можуть бути як деструктивними, що призводять до зниження продуктивності та морального духу працівників, так і конструктивними, сприяючи інноваціям та покращенню процесів управління. Детермінанти таких конфліктів включають невідповідність очікувань,

конкуренцію за ресурси, комунікативні бар'єри, відмінності у цінностях та переконаннях, а також особистісні конфлікти між членами організації.

Як зазначає Н. Антонійчук, існує три основні моделі конфліктної поведінки і, відповідно, типи суб'єктів конфлікту [1].

Перший тип – деструктивний. Це тип суб'єкта, який схильний до розв'язання конфлікту і доводить його до ескалації аж до застосування фізичної сили.

Другий тип – конформістський. Характеризується пасивністю, схильністю до підпорядкування та покори.

Третій тип – конструктивний, шукає можливості для переговорів, легко вступає в переговори тощо.

У працях Г. Ковальчук робиться акцент на основних негативних функціях конфлікту в організації, що включають в себе:

- погіршення соціального клімату, зниження продуктивності праці, звільнення частини працівників з метою вирішення конфлікту;
- неадекватне сприйняття і нерозуміння конфліктуючими сторонами один одного;
- зниження співпраці між конфліктуючими сторонами під час та після конфлікту;
- присутній дух конфронтації, який змушує людей прагнути до перемоги за будь-яку ціну;
- матеріальні та емоційні втрати, пов'язані з вирішенням конфлікту [3].

О. Друзь, Л. Родченко, І. Черненко у своїх наукових пошуках охарактеризовують основні позитивні функції конфлікту, зокрема:

- конфлікт змушує організацію змінюватися і розвиватися, відкриваючи шлях до інновацій, які можуть її вдосконалити;
- відіграє інформативну та об'єднуючу роль, оскільки під час конфлікту учасники краще пізнають один одного;
- конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, створенню організацій та об'єднанню команд однодумців;
- знімає «синдром підпорядкування» і стимулює активність людей;
- стимулює особистісний розвиток, зростання почуття відповідальності та усвідомлення власної значущості;
- у критичних ситуаціях, які виникають під час конфлікту, виявляються раніше не помічені риси характеру людей і створюються умови для моральної оцінки людей, необхідні для висунення та формування лідерів;
- вирішення конфліктів вивільняє латентні напруги і дає їм вихід [2].

Розглянемо основні психологічні підходи до дослідження організаційних конфліктів включають наступні:

1. *Когнітивно-поведінковий підхід* фокусується на вивченні думок, почуттів і поведінки людей, які беруть участь у конфлікті. Важливе значення надається тому, як індивіди сприймають ситуації і як їхні когнітивні процеси впливають на їхню поведінку.

Когнітивно-поведінковий підхід досліджує, як переконання та установки впливають на поведінку під час організаційного конфлікту. Передбачає, що змінюючи негативні або деструктивні думки, можна змінити і поведінку, що допомагає у вирішенні конфліктів. Цей підхід також акцентує увагу на важливості розвитку навичок

саморегуляції та самоконтролю. Вважається, що під час організаційних конфліктів важливо навчитися усвідомлювати та змінювати власні автоматичні реакції на стресові ситуації. Підхід включає в себе техніки самоконтролю, такі як релаксація, майндфулнес, а також методи позитивного мислення. Важливою складовою є також розвиток навичок ефективної комунікації та емоційного інтелекту, що сприяє кращому розумінню і управлінню конфліктними ситуаціями в організації (Т. Maia, E. Lima [5]).

2. *Психоаналітичний підхід*. Напрямок фокусується на несвідомих конфліктах, які можуть виникати через незадоволені потреби, внутрішні конфлікти або минулі травми. Конфлікти в організаціях розглядаються як проєкція внутрішніх конфліктів на міжособистісні стосунки.

Психоаналітичний підхід до організаційного конфлікту розглядає організацію як своєрідного «пацієнта» зі своїми внутрішніми конфліктами, міфами та ілюзіями, що впливають на її функціонування. Консультант виконує роль «лікаря», який діагностує «хвороби» організації, що часто викликає у менеджерів і працівників сильні емоційні реакції, схожі на реакцію пацієнтів, які дізнаються про серйозні захворювання. Вони можуть відчувати шок, заперечення та опір. Організації, як і індивіди, мають свої «фантазії» та ілюзії, які можуть бути як мотиваційними, так і паралізуючими. Вони можуть ґрунтуватися на ідеалізованих уявленнях про власні можливості, міцність та значущість, що може призводити до самозаспокоєння і опору змінам (А. Dittmann, Н. Raush [4]).

Психоаналіз сприяє поліпшенню психологічного здоров'я організації, допомагаючи їй краще розуміти себе, свої структури та процеси. Це забезпечує кращу адаптацію до змін і зменшення конфліктів. Передбачає глибоку саморефлексію організації та її членів, що дозволяє краще усвідомити та прийняти реальні причини конфліктів і напруженості.

3. *Гуманістичний підхід* підкреслює значення самореалізації, особистісного зростання і міжособистісних відносин у контексті конфліктів, акцентує увагу на важливості емпатії, автентичності і поваги в міжособистісних стосунках. Відповідно конфлікти можуть бути можливістю для особистісного розвитку і покращення відносин. Використовуються методи фасилітації, медіації та ненасильницької комунікації для створення середовища, де всі учасники конфлікту можуть висловити свої почуття і потреби (R. Purser, A. Montuori [6]).

Гуманістичний підхід до організаційних конфліктів значно впливає на розвиток гуманістичного менеджменту, підкреслюючи важливість людських цінностей, емпатії, особистісного розвитку і соціальної відповідальності в управлінні організацією. Цей підхід фокусується на унікальності кожного працівника, його потребах, мотиваціях та потенціалі для самореалізації, що в свою чергу формує основи гуманістичного менеджменту. Також акцентує увагу на важливості створення підтримуючого і надихаючого робочого середовища, де кожен працівник відчуває власну цінність і значущість, що сприяє зниженню рівня стресу та конфліктності в організації, оскільки працівники відчувають, що їхні потреби і прагнення беруться до уваги. Керівники, які використовують гуманістичний підхід, активно сприяють розвитку емоційного інтелекту, навичок комунікації і співпраці серед працівників.

4. *Соціально-когнітивний підхід* фокусується на вивченні соціальних взаємодій і когнітивних процесів, таких як сприйняття, оцінка і прийняття рішень, які впливають на поведінку під час конфлікту, аналізує, як соціальні взаємодії і когнітивні структури (наприклад, стереотипи, атрибуції) впливають на виникнення і розвиток конфліктів, досліджує роль соціальних норм, очікувань і культурних факторів. Інтервенції включають тренінги з розвитку емоційного інтелекту, навичок комунікації і вирішення проблем.

Соціально-когнітивний підхід акцентує увагу на важливості різноманітності у командах для ефективного управління. Гомогенні команди менш здатні ставити під сумнів і рефлексувати, що може погіршити прийняття рішень і знизити ефективність компанії. Навпаки, різноманітність у командах сприяє виникненню когнітивного конфлікту, що підвищує якість прийнятих рішень завдяки більш широкому спектру обговорених можливостей і підходів.

Конкурентне реляційне регулювання конфлікту визначається як зосередження на реляційному компоненті конфлікту, соціальному порівнянні та нерозв'язній природі розбіжностей, коли один має бути правий, а інший – ні. Оскільки правота забезпечує статус, партнери дотримуються власної позиції, припускаючи, що інший неправий.

У контексті соціально-когнітивного підходу епістемічне регулювання конфлікту сприяє конструктивному розв'язанню проблем, тоді як реляційне регулювання, особливо конкурентне і захисне, може негативно впливати на ефективність та когнітивний розвиток. Соціально-когнітивний підхід підкреслює важливість інтеграції різних когнітивних процесів та соціальних взаємодій для створення конструктивного середовища, яке сприяє ефективному управлінню конфліктами та підвищенню загальної ефективності організації.

5. *Системний підхід* розглядає організацію як систему взаємозалежних елементів, де конфлікти виникають через порушення в системних взаємодіях, аналізує організацію як цілісну систему, в якій конфлікти можуть бути симптомом дисфункції або адаптації до змін. Важливе значення надається структурі організації, її культурі, ролям і відносинам між підсистемами. Використовуються методи системного аналізу, моделювання і системної терапії для виявлення і усунення причин конфліктів (N.Wang, G.Wu [7]).

Висновки. Отже, теоретичний аналіз засвідчує, що організаційний конфлікт постає як складний багаторівневий феномен, детермінований поєднанням індивідуально-психологічних, міжособистісних і системно-організаційних чинників. Його зміст розкривається через співвідношення об'єкта і предмета конфлікту, що визначає специфіку конфліктної взаємодії та логіку її розвитку. Водночас конфлікт виконує як деструктивні, так і конструктивні функції, впливаючи на психологічний клімат, продуктивність діяльності, згуртованість колективу та інноваційний потенціал організації. Типи конфліктної поведінки суб'єктів зумовлюють характер ескалації або врегулювання суперечностей, що підкреслює значення особистісних характеристик, установок і стратегій реагування.

Систематизація психологічних підходів — когнітивно-поведінкового, психоаналітичного, гуманістичного, соціально-когнітивного та системного — демонструє різні ракурси осмислення природи конфлікту: від індивідуальних когнітивних процесів і

несвідомих мотивів до соціальних взаємодій та структурних дисфункцій організації. Кожен із підходів акцентує увагу на специфічних механізмах детермінації конфліктів і пропонує власні інструменти їх інтерпретації та регулювання. У сукупності вони формують цілісне теоретичне підґрунтя для розуміння психологічної природи організаційних конфліктів і окреслюють можливості переходу від деструктивних форм протистояння до конструктивної взаємодії та розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Антонійчук Н. Конфліктна поведінка особистості як результат впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників. *Вісник Львівського університету*. Серія психологічні науки. Випуск 5. 2019. С. 3-8.
2. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Психологія. №3 (56). 2022. С. 51–60.
3. Ковальчук Г. Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/21bbc661-1028-4afb-b8de-dc0716ccd49a/content>.
4. Dittmann A. T., Raush H. L. The psychoanalytic theory of conflict: structure and methodology. *Psychological Review*. 1954. №61 (6). PP. 386–400.
5. Maia T. S. T., Lima E. Cognitive conflict in strategic decision of management teams in small enterprises. URL: <https://www.redalyc.org/journal/1954/195463473005/html/>
6. Purser R., Montuori A. Humanistic Psychology in the workplace. URL: https://www.academia.edu/20046148/Humanistic_Psychology_in_the_Workplace
7. Wang N., Wu G. A Systematic Approach to Effective Conflict Management for program. *SAGE Open*. 2020. №10 (1), 215824401989905

УДК 339.9

*Деренська Я. М., кандидат економічних наук,
доцент, доцент, ЗВО Національний
фармацевтичний університет*

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Освіта майбутніх менеджерів потребує системного підходу, що враховує не лише обізнаність в управлінських напрямках знань, але й повинна мати загально економічне підґрунтя, враховуючи зовнішньоекономічні відносини, фінанси (міжнародні фінансові відносини, формування державних фінансів, бюджетний процес тощо).

Участь України у світових економічних процесах за останні роки трансформувалася з моделі стандартної співпраці у безпрецедентний за масштабами механізм міжнародної фінансової підтримки. Україна стала ключовим реципієнтом глобальних фондів, що інтегрувало її фінансову систему з інституціями ЄС та G7 на рівні глибшому, ніж будь-яку іншу країну поза межами НАТО та ЄС. Станом на лютий 2026 року загальний обсяг

залученого зовнішнього фінансування з початку повномасштабного вторгнення перевищив 170 млрд доларів США. Структура фінансування змінювалася від екстрених грантів до системних кредитних програм та механізмів використання заморожених активів рф: у 2022 р. Україна отримала екстрену підтримку у вигляді грантів через проекти Світового банку розміром 31,1 млрд дол. США (безповоротні гранти склали близько 45%, але їхня частка поступово знижується з одночасним зростанням частки пільгових кредитів); 2023 р. характеризувався початком програми МВФ (розширеного фінансування) та макрофінансування з боку ЄС (42,5 млрд дол. США); у 2024 р. відбувся запуск Ukraine Facility та перехід до довгострокового фінансування, надано 38 млрд дол. США; у 2025 р. відбувся запуск механізму надання позик під забезпечення прибутками від заморожених російських активів ERA Loans (G7), завдяки якому отримано 52,4 млрд дол. США [2–4]. У 2026 р. заплановано новий пакет ЄС на 90 млрд євро.

Умови фінансування є найбільш лояльними в сучасній історії міжнародних фінансів, проте вони містять жорстку «політичну кондиційність». У першу чергу, це виконання низки реформ у судовій системі, запровадження енергоефективного менеджменту, цифровізації та антикорупційних заходів. По-друге, МВФ вимагає контролю дефіциту державного бюджету та інфляційних процесів. До найсуттєвіших вимог з боку ЄС можна назвати багаторівневий аудит використання коштів. Вимоги МВФ та ЄС (в межах Ukraine Facility) фактично зливаються у єдину «матрицю реформ». Хоча їхні цілі дещо відрізняються (МВФ фокусується на фінансовій стабільності, а ЄС – на інституційному наближенні до стандартів Євросоюзу), вони доповнюють одна одну. Вимоги МВФ є більш жорсткими. Невиконання одного параметра може заблокувати наступний транш на 1-2 мільярди доларів. Їхня мета – самостійне обслуговування Україною своїх боргів. Індикатори ЄС розбиті на квартальні кроки. Виплата здійснюється за фактом виконання групи завдань. Головна мета – щоб українське законодавство було ідентичним до європейського. Наразі Україна веде переговори про пом'якшення деяких вимог МВФ. Зокрема, впровадження обов'язкового ПДВ для всіх ФОПів 3-ї групи намагаються відкласти до моменту вступу України в ЄС, замінивши це посиленням контролю за «схемним» використанням ФОП великим бізнесом.

Повертаючись до лояльності фінансування, слід виділити такі особливості: терміни кредитів ЄС – до 35 років (також надається пільговий період від 10 років); для програм ЄС відсотки часто покриваються коштами самих країн-членів ЄС, щоб нульове навантаження лягало на бюджет України; згідно механізму погашення ERA, Україна не несе зобов'язань щодо повернення наданих коштів з власних податкових надходжень, оскільки борг обслуговується прибутками від заблокованих активів Центробанку рф у Euroclear та інших депозитаріях.

Важливість міжнародного фінансування для України є критичною, оскільки забезпечує модернізацію країни (виживання, трансформацію та репутацію). Перший напрям – виживання – проявляється у тому, що без цих коштів економіка України не змогла б функціонувати в умовах дефіциту бюджету (гроші йдуть на виплату зобов'язань – пенсій, зарплат та соціальну допомогу). Постійні валютні надходження дозволяють НБУ утримувати курс гривні. Значна частина коштів (особливо від ЄБРР та Світового банку) спрямовується на швидке відновлення енергетики після обстрілів, що є питанням

фізичного виживання міст. Трансформація проявляється через інтеграцію до ЄС, оскільки Україна автоматично через виконання вимог пристосовує свої правила (митні, податкові, антимонопольні) до стандартів ЄС. Репутаційний напрям можна поділити на два вектори – підтримка з боку МВФ є позитивним сигналом для приватних інвесторів вкладати кошти в Україну, а репараційні механізми ERA є джерелом фінансування боргу та модернізацію економіки.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#4> (дата звернення: 14.02.2026).
2. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Україна отримала €4,1 млрд від ЄС – останній транш від ЄС в межах ERA Loans за рахунок доходів від заморожених активів рф. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymala-41-mlrd-vid-ies-ostannii-transh-vid-ies-v-mezhakh-era-loans-za-rakhunok-dokhodiv-vid-zamorozhenykh-aktyviv-rf> (дата звернення: 14.02.2026).
4. Ukraine Facility. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (дата звернення: 14.02.2026).

УДК 338.2

*Дейнека О. О., здобувач вищої освіти,
Мурашко О. В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

ФОРМУВАННЯ І РОЗПОДІЛ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах ринкової економіки головною метою діяльності суб'єктів господарювання є отримання прибутку.

Результати дослідження проблем доходів, витрат, формування прибутку розглядаються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених - економістів. Однак існує ряд теоретичних і практичних проблем, які все ще залишаються невирішеними. Крім того дана проблема, вимагає також індивідуальних підходів на рівні конкретного підприємства.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку. Прибуток є результатом діяльності підприємства, тим комплексним показником, який узагальнює усі результати фінансово - господарської діяльності підприємства та визначає її ефективність. При цьому фінансовим результатом може бути як прибуток, так і збиток [3]. Підприємець завжди ставить своєю метою мати прибуток, але не завжди її досягає. При витратах, що перевищують дохід, підприємство одержує збиток, що є негативним показником.

Трудовий колектив зацікавлений як в підвищенні оплати праці, так і в зростанні прибутку, оскільки він в умовах конкуренції є джерелом не тільки виживання, а й

розширення виробництва, а отже, і зростання добробуту працівників підприємства, їх життєвого рівня.

Економічна роль прибутку в умовах ринку виявляється в таких рисах:

- прибуток є рушійною силою функціонування та розвитку економіки, основним мотивом, що спонукає до підприємницької діяльності;
- прагнення отримати прибуток сприяє ефективному розподілу та використанню ресурсів, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, скороченню витрат, поліпшенню якості продукції тощо;
- прибуток є джерелом розширення суспільного виробництва, примноження національного багатства та задоволення потреб суспільства, що зростають.

Розглядаючи прибуток як економічну категорію, про нього говориться більше теоретично. Але при плануванні і оцінці господарської та фінансової діяльності підприємства, формуванні і розподілі прибутку, що залишився в розпорядженні підприємства, використовуються конкретні показники.

Економічно прибуток - це різниця між виручкою (що є доходом) і усіма витратами виробництва (зовнішніми і внутрішніми) [2].

Таким чином, прибуток відображає результати фінансово-господарської діяльності підприємств. Елементами, які безпосередньо пов'язані з виміром прибутку, є дохід та витрати.

Критерії визнання доходу та витрат розглянуті в міжнародних, а також в національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку – П(С)БО.

Згідно з П(С)БО 15 «Дохід» - дохід - це збільшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді надходження чи збільшення корисності активів або у вигляді зменшення зобов'язань, результатом чого є збільшення власного капіталу, за винятком збільшення, пов'язаного з внесками учасників. Дохід визнається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу.

Не визнаються, зокрема, доходами такі надходження від інших осіб як: сума ПДВ (податку на додану вартість); акцизів; сума попередньої оплати товарів, робіт, послуг; деякі інші надходження.

Згідно з П(С)БО 16 «Витрати» - витрати - це зменшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді вибуття чи амортизації активів або у вигляді виникнення зобов'язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за винятком зменшення, пов'язаного з виплатами учасникам. Витрати визнаються одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені. Витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства.

Для визначення джерел одержання (формування) прибутків (збитків) уся діяльність підприємства розділяється на:

- основну або основну операційну діяльність (виробництво і реалізація продукції, робіт і послуг підприємства). При цьому: Доходи - є виручка від реалізації продукції, робіт та послуг, інші доходи; Витрати – є виробнича собівартість реалізованої продукції (робіт), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати.

- фінансову діяльність (одержання кредитів і видача їх іншим підприємствам; участь підприємства в діяльності інших кампаній; операції підприємства на фінансових ринках, курсові різниці та ін.);

- інвестиційну діяльність - це діяльність підприємства, яка передбачає вкладення коштів підприємства в основні засоби, інші необоротні або фінансові активи. Тобто це діяльність, пов'язана зі здійсненням інвестицій у власне виробництво (капіталовкладень підприємства) та фінансових інвестицій у статутні капітали інших суб'єктів ринку (зокрема - придбання цінних паперів) з метою отримання доходу від володіння ними.

- надзвичайні статті (операції, що не є характерними для діяльності підприємства).

Такий розподіл є дуже важливим, оскільки він дозволяє визначити, яка питома вага прибутків (збитків), отриманих як від основної діяльності підприємства, так і з інших джерел, які не можуть розглядатися як постійне джерело одержання його прибутків [4].

Тому результатом діяльності підприємства головним чином є прибуток (збиток) від основної операційної діяльності. Він розраховується у декілька етапів.

На 1-му етапі визначається чистий дохід від реалізації продукції шляхом коригування доходів від реалізації на суму непрямих податків (ПДВ тощо) та інших вирахувань з доходу.

На другому етапі отриманий результат коригується (зменшується) на собівартість реалізованої продукції. В результаті розраховується загальний (валовий) прибуток або збиток від реалізації продукції.

На третьому етапі валовий прибуток збільшується (зменшується) на суму іншого операційного прибутку (збитку), який отримується від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій), операційної оренди активів, операційної курсової різниці, отримання штрафів, пені тощо.

На четвертому етапі визначається прибуток (збиток) від операційної діяльності як різниця між результатом, отриманим на третьому етапі, та величиною адміністративних витрат і витрат на збут.

Отже чітка класифікація доходів і витрат є базою обґрунтованого визначення чистого результату діяльності підприємства за визначений період. Крім цього, така класифікація необхідна для: визначення, із якого джерела отримана основна частина прибутків (збитків) звітного періоду для управління підприємством і аналізу його діяльності.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління прибутком. К.: «НІКА», 2008р. 324с.
2. Бухгалтерський управлінський облік Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106. „Облік і аудит”. За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: ПП „Рута”, 2007. 438 с.
3. Економічна енциклопедія. К.: Видавничий центр “Академія”. 2017. у 3-х томах.
4. Мурашко О. В. Роль і значення бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»*. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. Вип. 2. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_2/Mурашко.pdf.

5. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
7. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.99р. №996-XIV. *Вісник бухгалтера і аудитора України*. 1999. №17. С.4-8.

УДК 159.954:378.147-051

*Делімарська Т., здобувач вищої освіти,
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими соціальними трансформаціями, зумовленими воєнним станом, нестабільністю, високим рівнем психоемоційного напруження та зростанням потреби населення у кваліфікованій психологічній допомозі. У цих умовах *діяльність психолога* набуває особливої соціальної відповідальності, оскільки ефективність його професійних рішень безпосередньо впливає на збереження та відновлення психологічного здоров'я особистості і суспільства загалом.

Професійна діяльність психолога в умовах воєнного стану потребує не лише ґрунтовної теоретичної підготовки, а й здатності оперативно реагувати на нестандартні, кризові та часто непередбачувані ситуації. Різноманітність клієнтських запитів, індивідуальність психічних станів, травматичний досвід, що переживається значною частиною населення, зумовлюють необхідність гнучкого, варіативного та творчого підходу до вибору методів і технік психологічної допомоги. За таких умов особливого значення набуває *креативне мислення психолога* як інтегративна професійно важлива якість, що забезпечує швидкість, оригінальність, гнучкість та прогностичність мислення.

Водночас трансформація освітнього середовища, цифровізація навчального процесу, поєднання дистанційних і змішаних форм навчання, зростання інформаційного навантаження ставлять *нові вимоги до професійної підготовки майбутніх психологів*. Наявність великої кількості теоретичного матеріалу та психотерапевтичних підходів потребує від здобувачів освіти уміння критично осмислювати інформацію, інтегрувати знання, генерувати нестандартні рішення та адаптувати їх до конкретного клієнтського запиту. *Формування креативного мислення в процесі професійної підготовки* сприяє розвитку аналітичності, інтуїції, уяви, рефлексивності та особистісної активності майбутнього фахівця.

Розвиток творчого потенціалу майбутніх психологів є також важливою умовою їх професійної стійкості, самореалізації та продуктивності діяльності. Креативність виступає ресурсом подолання професійних труднощів, сприяє формуванню сприятливої соціально-психологічної атмосфери у взаємодії з клієнтами та забезпечує індивідуалізацію психологічної допомоги.

Незважаючи на наявність наукових досліджень проблеми творчості та креативності, питання *розвитку креативного мислення майбутніх психологів в умовах воєнного стану та трансформації освітнього середовища* потребує подальшого теоретичного осмислення та емпіричного вивчення. Особливої уваги потребує визначення психологічних чинників і умов, що сприяють ефективному розвитку креативного мислення у процесі професійної підготовки.

Отже, актуальність дослідження зумовлена суспільною значущістю професійної діяльності психолога в умовах воєнного стану, необхідністю підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців та потребою теоретичного обґрунтування й емпіричного дослідження психологічних особливостей розвитку їх креативного мислення, що відповідає меті дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості розвитку креативного мислення майбутніх психологів в умовах воєнного стану та трансформації освітнього середовища.

Ступінь розробки проблеми. Проблема креативного мислення як психологічного феномена має ґрунтовну теоретико-методологічну базу в зарубіжній і вітчизняній науці. У класичних підходах креативність і креативне мислення розглядаються крізь призму дивергентного мислення, інтелектуальних операцій, оригінальності та гнучкості (Дж. Гілфорд), психометричних параметрів творчого мислення і його діагностики (Е. Торренс), закономірностей інтелектуальної активності та творчих проявів особистості (Д. Богоявленська). В гуманістичній та позитивній психології креативність пов'язується з самореалізацією і розвитком потенціалу (А. Маслоу), а також із переживанням «потoku» і продуктивною творчою діяльністю (М. Чиксентмігаї). У вітчизняному науковому дискурсі питання розвитку креативності й творчого мислення в освіті та професійній підготовці висвітлювалися у працях О. Антонової, С. Бадер, Т. Баришевої, О. Байрамової, Л. Березової, Н. Вовчастої, О. Думбур, О. Заїки, А. Ільїних, О. Іщук, Г. Костроміної, Н. Козьмук, О. Кліпкової, Є. Лісеного, Н. Макаренко, Г. Мозгової, Б. Новікова, Т. Руденко, О. Степаненко, Н. Ткачової, Л. Ткаченко, В. Павленка, О. Передерій, Н. Філатової, Г. Чорної та ін.

Упродовж 2020–2025 рр. посилюється прикладний вектор досліджень, у яких креативне мислення аналізується як важлива компетентність здобувачів вищої освіти та як ресурс професійної ефективності. Зокрема, узагальнюються психологічні ознаки креативного мислення та окреслюються умови його розвитку у здобувачів вищої освіти (активні методи навчання, проблемність, проєктність, рефлексивні практики тощо). Водночас у сучасних публікаціях акцентовано увагу на психологічній готовності студентів до творчої діяльності, її структурі та чинниках сформованості.

Окремий напрям становлять дослідження, що безпосередньо стосуються майбутніх психологів: вивчаються закономірності розвитку креативного мислення у зв'язку з індивідуально-психологічними характеристиками та когнітивними параметрами

професійного становлення. Наприклад, у вітчизняних роботах 2024–2025 рр. порушуються питання розвитку професійного мислення майбутніх психологів у контексті модернізації підготовки та аналізується креативне мислення майбутніх психологів у зв'язку з когнітивними стилями. Також з'являються дослідження, спрямовані на виявлення психологічних особливостей розвитку креативного мислення студентів як цілісного процесу.

Важливо, що після 2022 року помітно зросла кількість наукових праць, присвячених освітньому процесу в умовах війни, підтримці ментального здоров'я учасників освіти, ресурсам адаптації, стресостійкості та резильєнтності, а також використанню цифрових інструментів у навчанні. У цьому контексті розглядається й функціонування творчого мислення як психологічного ресурсу в умовах суспільних потрясінь і невизначеності. Паралельно міжнародні дослідження 2020–2025 рр. підтверджують результативність структурованих освітніх інтервенцій (проєктні й дизайн-орієнтовані підходи, тренінги творчого розв'язання проблем) для розвитку креативного мислення студентів.

Разом із тим аналіз сучасних джерел засвідчує, що попри суттєву кількість робіт про креативність у студентській молоді та про психологічні виклики воєнного часу, недостатньо досліджено саме *психологічні особливості розвитку креативного мислення майбутніх психологів* у поєднанні двох детермінант: *воєнного стану* та *трансформації освітнього середовища* (змішане/дистанційне навчання, цифровізація, інформаційне перевантаження, зростання емоційної напруги). Це зумовлює потребу в цілісному теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні чинників, механізмів і проявів креативного мислення майбутніх психологів у сучасних умовах, а також у визначенні ефективних психолого-педагогічних умов його розвитку.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості розвитку креативного мислення майбутніх психологів в умовах воєнного стану та трансформації освітнього середовища.

Викладення основного матеріалу. На основі аналізу наукової літератури встановлено, що *креативне мислення* є важливою складовою професійної компетентності майбутнього психолога та виступає необхідною умовою ефективного здійснення психологічної діяльності. Визначено, що *креативне мислення* являє собою інтегративну психологічну характеристику особистості, яка включає здатність до створення нових ідей, гнучкість мислення, оригінальність, асоціативність, здатність до нестандартного розв'язання проблемних ситуацій, швидкість мислення, а також здатність до творчої інтерпретації професійного досвіду. Встановлено, що *креативне мислення* забезпечує психологу можливість ефективно працювати в умовах невизначеності, адаптуватися до змін професійного середовища, знаходити індивідуальні підходи до клієнтів, а також забезпечує високий рівень професійної самореалізації.

Виявлено, що *розвиток креативного мислення майбутніх психологів* залежить від комплексу психологічних чинників, серед яких провідну роль відіграють мотиваційний, когнітивний, особистісний та професійно-орієнтаційний компоненти. Зокрема, *важливими психологічними умовами розвитку креативності* є сформованість професійної мотивації, позитивне ставлення до професійної діяльності, розвиток

рефлексії, відкритість до нового досвіду, сформованість професійної ідентичності та наявність сприятливого освітнього середовища. Встановлено, що *професійна підготовка у закладах вищої освіти* повинна бути спрямована не лише на передачу теоретичних знань, але й на розвиток творчого потенціалу особистості майбутнього психолога.

У процесі емпіричного дослідження було визначено рівень розвитку креативного мислення, креативного потенціалу, творчого потенціалу та професійної спрямованості майбутніх психологів. Аналіз результатів дослідження показав, що більшість досліджуваних мають середній рівень розвитку креативного мислення, що свідчить про наявність певного творчого потенціалу, але недостатню сформованість окремих компонентів креативності. Встановлено, що високий рівень оригінальності мислення має відносно невелика частина здобувачів, що вказує на необхідність цілеспрямованого розвитку креативного мислення у процесі професійної підготовки.

Результати дослідження креативного потенціалу показали, що більшість майбутніх психологів мають достатній потенціал до творчої діяльності, однак він потребує подальшого розвитку та активізації. Аналіз рівня творчого потенціалу підтвердив наявність значних можливостей для розвитку творчих здібностей у досліджуваних, але також засвідчив необхідність використання спеціальних психологічних засобів для їх розвитку.

Встановлено, що більшість досліджуваних мають високий рівень професійної спрямованості, що свідчить про позитивне ставлення до обраної професії та готовність до професійної діяльності. Водночас виявлено певну частину здобувачів із середнім і низьким рівнем професійної спрямованості, що може негативно впливати на рівень розвитку їхнього креативного мислення та професійної ефективності.

У процесі кореляційного аналізу встановлено наявність статистично значущих позитивних зв'язків між показниками креативності та професійної спрямованості майбутніх психологів. Виявлено, що розвиток креативного мислення пов'язаний із рівнем професійної мотивації, творчого потенціалу та готовності до професійної діяльності. Це підтверджує положення про те, що креативне мислення виступає важливим компонентом професійного становлення особистості майбутнього психолога.

Встановлено, що майбутні психологи з високим рівнем креативного мислення характеризуються більшою професійною спрямованістю, більшою впевненістю у власних професійних можливостях, більшою готовністю до професійної діяльності та більш високим рівнем професійної мотивації. Це свідчить про взаємозв'язок розвитку креативного мислення та формування професійної компетентності майбутніх психологів.

На основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження було розроблено та впроваджено *програму психологічного тренінгу, спрямовану на розвиток креативного мислення майбутніх психологів*. Програма тренінгу включала діагностичний, формуючий та закріплюючий блоки і була спрямована на розвиток основних компонентів креативного мислення, зокрема оригінальності, гнучкості, асоціативності, творчої активності, рефлексії та професійної мотивації.

Встановлено, що використання *тренінгових технологій* є ефективним засобом розвитку креативного мислення, оскільки сприяє активізації творчого потенціалу особистості, розвитку професійної самосвідомості, формуванню впевненості у власних

професійних можливостях та розвитку професійної ідентичності. Виявлено, що *групова форма роботи* створює сприятливі психологічні умови для розвитку креативності, оскільки сприяє розвитку комунікативних навичок, рефлексії, творчої активності та професійної самореалізації.

Результати формувального експерименту підтвердили ефективність розробленої тренінгової програми. Встановлено, що після впровадження тренінгу в експериментальній групі відбулося суттєве підвищення рівня розвитку креативного мислення, креативного потенціалу, творчого потенціалу та професійної спрямованості майбутніх психологів. Зокрема, значно збільшилася кількість досліджуваних із високим рівнем креативності та зменшилася кількість досліджуваних із низьким рівнем розвитку креативного мислення.

Виявлено, що після впровадження тренінгу майбутні психологи стали більш впевненими у власних професійних можливостях, більш готовими до професійної діяльності, більш здатними до творчого вирішення професійних завдань. Встановлено, що тренінг сприяв розвитку гнучкості мислення, здатності до творчого аналізу професійних ситуацій, розвитку професійної мотивації та професійної самосвідомості.

У контрольній групі суттєвих змін у рівні розвитку креативного мислення не виявлено, що підтверджує ефективність саме тренінгової програми як засобу розвитку креативності.

Встановлено, що *розвиток креативного мислення* є керованим психологічним процесом і може ефективно здійснюватися у процесі професійної підготовки майбутніх психологів за умови створення відповідних психологічних умов та використання сучасних психологічних технологій. Таким чином, результати дослідження підтвердили, що креативне мислення є важливою складовою професійної компетентності майбутнього психолога, а його розвиток сприяє підвищенню рівня професійної готовності, професійної самореалізації та ефективності майбутньої професійної діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу різних психологічних чинників на розвиток креативного мислення майбутніх психологів, розробці нових психологічних програм розвитку креативності, а також дослідженні особливостей розвитку креативного мислення психологів на різних етапах професійного становлення.

Висновки. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих теоретичних та емпіричних результатів у процесі професійної підготовки майбутніх психологів, а також у практичній діяльності фахівців психологічної служби.

Результати дослідження можуть бути використані: 1) У освітньому процесі закладів вищої освіти – для вдосконалення змісту професійної підготовки майбутніх психологів, розроблення та впровадження навчальних дисциплін, тренінгових програм і практичних занять, спрямованих на розвиток креативного мислення студентів, особливо в умовах воєнного стану та трансформації освітнього середовища. 2) У практичній діяльності психологів закладів освіти – для психодіагностики рівня розвитку креативного мислення студентів, визначення психологічних чинників його розвитку, а також для розроблення і реалізації психокорекційних та розвивальних програм. 3) У роботі науково-педагогічних працівників – для підвищення ефективності організації освітнього процесу, використання

інноваційних методів навчання, спрямованих на активізацію творчого потенціалу, самостійності, гнучкості мислення та професійної компетентності майбутніх психологів. 4) У діяльності практичних психологів та тренерів – для розроблення та впровадження програм психологічного супроводу професійного становлення студентів, формування їх психологічної стійкості, адаптивності та творчого потенціалу в умовах воєнного стану. 5) У системі психологічного супроводу студентської молоді – з метою підвищення ефективності адаптації студентів до умов воєнного стану, зниження рівня психоемоційного напруження та активізації внутрішніх ресурсів особистості.

Список використаних джерел

1. Бабчук О. Г. Комунікативна креативність осіб із різним рівнем Габітус, 2021. №29, С. 22-26.
2. Бучацька С. М. Особливості розвитку комунікативної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності. 2020. Габітус, №16, С.116-121.
3. Карамушка Л. М. *Технології роботи організаційних психологів* [Навчальний посібник]. Київ: ІНКОС. 2005.

УДК 004.8:338.2

*Дибкова Л. М., доктор педагогічних наук,
професор кафедри інформатики
та системології, професор,
Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана*

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СВІТІ

Технології штучного інтелекту (ШІ) стрімко впроваджуються у всі сфери життєдіяльності суспільства більшості країн світу, удосконалюючи процеси прийняття рішень, оцінювання ефективності діяльності, визначення ризиків, підготовку висококваліфікованих фахівців. Мета дослідження полягає в аналізі сучасних тенденцій, основних ризиків та перспектив подальшого розвитку цих технологій.

Технології штучного інтелекту ШІ швидко впроваджуються у бізнес-середовище, соціальну та освітню сферу для удосконалення процесів прийняття рішень, оцінки ефективності діяльності, визначення ризиків, підготовки висококваліфікованих фахівців відповідного напрямку. Широке розповсюдження отримали такі моделі, як ChatGPT, Gemini, відкриті онлайн ресурси із застосуванням штучного інтелекту Canva, Gamma, Padlet, FormShare та ін. Водночас агресивно захоплюють ринок і моделі DeepSeek та Qwen від Alibaba, які продемонстрували продуктивність, що конкурує із західними аналогами за значно меншої вартості розробки.

У дослідженні, здійсненому Міністерством цифрової трансформації України у 2025 році, підкреслено, що підлітки використовують ШІ частіше ніж дорослі:

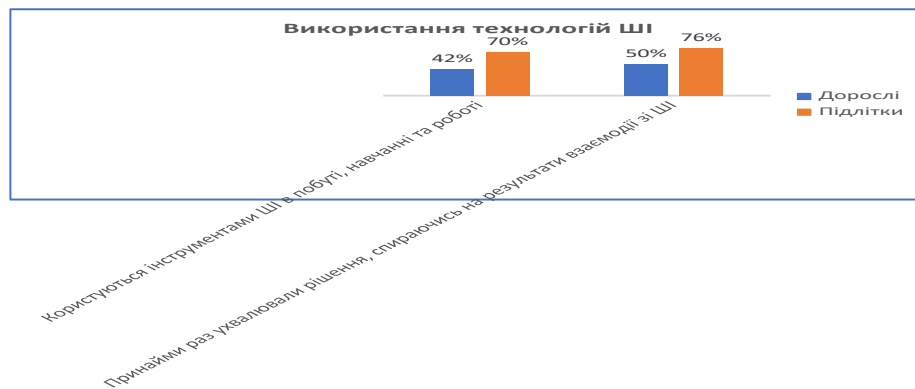


Рис. 1. Використання технологій ШІ в Україні [1]

Щодо країн ЄС у 2025 році, визначено, що кількість бізнесів, які використовують технології ШІ, зростає від 7,7% у 2021 році до 20% у 2025 році. Найбільш актуальними сферами економічної діяльності були сектор інформації та комунікацій (з 62,52%) та діяльність у сфері професійних, наукових та технічних послуг (з 40,43%). В усіх інших видах економічної діяльності частка підприємств, що використовували ШІ, була нижче 25%. Вона коливалася від 24,82% (діяльність у сфері нерухомості) до 10,79% (будівництво).

Аналіз використання технологій ШІ на підприємствах дозволяє виділити напрями цифровізації бізнес-процесів. Згідно з отриманими даними [2], пріоритетними є інструменти для роботи з текстовим та мультимедійним контентом:

6. найчастіше використовується текстовий аналіз (11,75% підприємств) для автоматизації обробки документації;
7. генерування зображень, відео, звуку/аудіо (9,55%);
8. синтез природної мови та генерація програмного коду (8,76% підприємств) для оптимізації процесів комунікації та ІТ розробки.

Менш поширеними, проте стратегічно важливими, є інші інструменти, частка використання яких коливається від 3,78 до 7,22%: машинне навчання, комп'ютерний зір, автоматизація робочих процесів та ін. [2].

Важливим показником стану використання технологій ШІ в країні є щорічний глобальний рейтинг, який оцінює готовність урядів впроваджувати ШІ у систему державного управління. На основі проведеного аналізу 195 країн світу у 2025 році складено таблицю 1. Хоча Україна поки що не займає лідерські позиції, широке використання технологій ШІ дозволило отримати достатньо вагоме місце у компоненті «Надання послуг електронного урядування» (99,63). Компоненти рейтингу вміщено у таблиці 1.

Таблиця 1

Рейтинг готовності урядів впроваджувати ШІ та його складові

Складові рейтингу готовності	№ 1 США	№ 2 Франція	№ 3 Великобританія	№ 41 Україна
Політичне бачення	100	100	100	90

Зобов'язання політики	87,5	62,5	100	62,5
Обчислювальна потужність	90,92	51,11	50,34	10,99
Технічна інфраструктура	89,61	84,43	70,57	66,37
Якість даних	94,77	93,26	96,55	79,84
Принципи управління	75	100	100	73,75
Відповідність нормативним вимогам	90	80	84,55	92,25
Цифрова політика уряду	87,9	98,26	85,02	60,84
Надання послуг електронного урядування	97,84	96,1	52,84	99,63
Людський капітал	74,56	81,07	70,05	45,88
Розвиток сектору штучного інтелекту	100	56,88	61,7	27,6
Поширення технологій штучного інтелекту	85,96	70,44	75,9	51,81
Суспільний перехід	56,55	77,26	66,59	56,76
Безпека та захист	100	100	100	59,67

Водночас необхідно зазначити, що у процесі впровадження технологій ІІІ виникають принципово нові виклики, такі як:

Кадровий голод. 98% організацій повідомляють про брак фахівців, здатних підтримувати AI-інфраструктуру, зростаючий розрив у навичках і попит на ринку праці, що перевищує пропозицію. «Кваліфіковані фахівці незамінні для розробки, моніторингу та управління штучним інтелектом, використовуючи нагляд, креативність, інтерпретацію. Автономія підприємства — це не кінець людської роботи. Це посилення людського судження в машинному масштабі» [4].

Дефіцит енергії. 93% компаній шукають шляхи зменшення енергоспоживання ІІІ.

Зростання вартості. Інвестиції у ІІІ збільшують операційну потужність, але також підвищують фінансову залежність.

Складність. Понад 50% проектів ІІІ затримуються або скасовуються через занадто складну інтеграцію в існуючі системи.

Соціально-психологічні наслідки. Залежність від використання програм з елементами ІІІ, втрата навичок критичного мислення, зникнення деяких професій, вплив на формування цінностей молодого покоління.

Таким чином, можна стверджувати, що технології ІІІ перетворюються у критично важливу інфраструктуру цифрової економіки, удосконалюючи діяльність у багатьох сферах, зменшуючи рутинні роботи, збільшуючи ефективність та якість виконання завдань. Водночас виникають й певні загрози їх використання, такі як втрата навичок критичного мислення; зростання енергоспоживання; необхідність докорінної

трансформації системи освіти для підготовки фахівців, здатних до взаємодії з різноманітними моделями ІІІ.

Список використаних джерел

1. Результати дослідження Дія.Освіта. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/42-doroslykh-i-70-pidlitkiv-korystuiutsia-shi-v-ukrayini-rezultaty-doslidzennia-diaaosvita> (дата звернення: 14.02.2026).
2. Use of artificial intelligence in enterprises. *Eurostat Statistics Explained*. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 14.02.2026).
3. Government AI Readiness Index 2025. *Oxford Insights*. 2025. URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/> (дата звернення: 14.02.2026).
4. The 2025 Autonomous IT Report: Agentic AI and the Future of Enterprise IT. *Digitate*. 2025. URL: <https://digitate.com/wp-content/uploads/2025/12/Agentic-AI-and-the-Future-of-Enterprise-IT-Report-1.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).

УДК 159.9:316.356.2

*Довбуш В., здобувач вищої освіти,
Неграш О., кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

МАТЕРИНСТВО ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Постановка проблеми. У сучасному психологічному дискурсі материнство розглядається не лише як біологічна функція жінки, а як складний багатовимірний психологічний феномен, що інтегрує особистісні смисли, соціальні очікування, культурні норми та індивідуальний життєвий досвід. Образ материнства формується задовго до реального народження дитини й виступає внутрішньою моделлю майбутньої материнської поведінки, системою уявлень про себе в ролі матері, емоційного ставлення до дитини та готовності прийняти відповідальність за її розвиток.

Актуальність дослідження зумовлена трансформацією соціальних ролей жінки, зміною сімейних моделей, переосмисленням традиційних гендерних установок та зростанням кількості жінок, які відкладають або свідомо переглядають рішення щодо народження дітей. Суперечність між традиційним уявленням про материнство як обов'язкову складову жіночої самореалізації та сучасними орієнтаціями на професійний розвиток створює внутрішні конфлікти, що впливають на формування материнської ідентичності.

Особливої уваги потребує аналіз психологічної структури образу материнства, механізмів його формування, ролі міжпоколінної передачі досвіду, соціокультурних

детермінант та емоційної готовності жінки до виконання материнських функцій. Недостатня сформованість або викривлення образу материнства можуть зумовлювати труднощі адаптації до нової ролі, кризи ідентичності, підвищену тривожність або навіть девіантні форми материнської поведінки.

Отже, проблема полягає у необхідності комплексного теоретичного осмислення образу материнства як інтегративного психологічного феномену, що формується під впливом особистісних, сімейних та соціальних чинників і визначає характер майбутньої материнської поведінки.

Основні завдання авторського дослідження. Для розкриття поставленої проблеми було визначено такі основні завдання:

1. проаналізувати теоретичні підходи до розуміння материнства в сучасній психології;
2. визначити структурні компоненти образу материнства як психологічного утворення;
3. охарактеризувати роль сімейного досвіду та міжпоколінної взаємодії у формуванні уявлень про материнство;
4. дослідити вплив соціокультурних та економічних чинників на становлення образу материнства;
5. проаналізувати динаміку трансформації образу материнства під час вагітності та у післяпологовий період;
6. визначити психологічні ризики, пов'язані з недостатньою сформованістю материнської ідентичності.

Основні здобутки проведеного дослідження. Встановлено, що образ материнства є інтегративною психологічною структурою, яка включає когнітивний, емоційний, мотиваційний та поведінковий компоненти. Когнітивний компонент охоплює систему знань та уявлень про вагітність, пологи, догляд за дитиною та особливості її розвитку. Емоційний компонент відображає афективне ставлення до перспективи материнства і характеризується амбівалентністю переживань — поєднанням радості, очікування та тривоги. Мотиваційний компонент пов'язаний із внутрішніми спонуканнями до народження дитини, які можуть мати як зрілий особистісний характер, так і бути зумовленими зовнішнім соціальним тиском. Поведінковий компонент включає практичну готовність до виконання материнських функцій.

Доведено визначальну роль раннього дитячого досвіду та ідентифікації з власною матір'ю у формуванні майбутнього образу материнства. Якість емоційного контакту з матір'ю, рівень підтримки та безпеки в дитинстві безпосередньо впливають на готовність жінки до прийняття материнської ролі. Позитивний досвід взаємодії сприяє формуванню впевненості у власній батьківській компетентності, тоді як емоційна депривація або травматичні стосунки можуть зумовлювати страх повторення негативних сценаріїв, тривожність і сумніви щодо власної спроможності бути «достатньо хорошою матір'ю».

Виявлено значний вплив соціокультурних чинників на конструювання індивідуального образу материнства. Соціальні норми, гендерні стереотипи та медійні репрезентації формують ідеалізований образ «успішної матері», яка гармонійно поєднує професійну самореалізацію та повну відданість дитині. Розбіжність між цим

нормативним образом і реальними труднощами материнства може спричиняти почуття провини, неадекватності та внутрішню напругу. Сучасні жінки опиняються перед необхідністю узгодження особистих життєвих планів із традиційними очікуваннями щодо материнської ролі.

Обґрунтовано, що образ материнства має динамічний характер і зазнає трансформацій у період вагітності та після народження дитини. Під час вагітності уявлення про материнство стають більш конкретними та емоційно насиченими, формується пренатальний зв'язок із дитиною. Післяпологовий період супроводжується зіткненням очікувань із реальністю повсякденного догляду за немовлям. Фізична втома, гормональні зміни, обмеження особистої свободи можуть спричиняти кризу материнської ідентичності або післяпологову депресію. Успішна адаптація залежить від рівня психологічної готовності та соціальної підтримки.

Визначено, що недостатня сформованість образу материнства або його викривлення можуть виступати психологічними передумовами девіантних форм материнської поведінки. Особистісна незрілість, травматичний досвід дитинства, відсутність підтримки, низька самооцінка та соціальна ізоляція підвищують ризик емоційного відторгнення дитини, жорстокого поводження або відмови від материнської ролі. Окрему групу ризику становить підліткове материнство, що характеризується недостатньою емоційною та соціальною готовністю до виконання батьківських функцій.

Підтверджено доцільність психологічного супроводу жінок на різних етапах формування материнської ідентичності. Психологічне консультування, підготовчі курси до батьківства, підтримка у післяпологовий період сприяють формуванню реалістичного та гармонійного образу материнства. Профілактичні програми мають бути спрямовані на розвиток емоційної зрілості, підвищення батьківської компетентності та формування усвідомленої мотивації до народження дитини.

Висновки. Таким чином, теоретичний аналіз проблеми засвідчив, що образ материнства є складним інтегративним психологічним утворенням, яке формується в процесі індивідуального розвитку особистості під впливом особистісних, сімейних, соціокультурних та міжпоколінних чинників. Він виступає внутрішньою когнітивно-емоційною моделлю, яка визначає ставлення жінки до майбутньої материнської ролі, рівень її психологічної готовності до народження та виховання дитини, а також особливості реалізації материнської поведінки.

Встановлено, що формування образу материнства розпочинається задовго до реального набуття материнського досвіду та ґрунтується на засвоєнні соціальних норм, сімейних сценаріїв, ідентифікації з власною матір'ю, особистісному досвіді та системі життєвих цінностей жінки. Образ материнства виконує регулятивну функцію, визначаючи особливості емоційного ставлення до дитини, рівень відповідальності, характер взаємодії та ступінь прийняття материнської ролі.

Доведено, що сучасні соціокультурні трансформації, зміна гендерних ролей та зростання значущості професійної самореалізації жінки суттєво впливають на зміст і структуру образу материнства, що може супроводжуватися внутрішніми суперечностями, кризами ідентичності та психологічними труднощами прийняття материнської ролі.

Недостатня сформованість або суперечливість образу материнства може зумовлювати труднощі адаптації до нових життєвих умов, підвищення рівня тривожності та порушення гармонійної взаємодії з дитиною.

Отже, образ материнства виступає важливим психологічним чинником формування материнської ідентичності, емоційної готовності жінки до материнства та ефективної реалізації материнських функцій. Це обумовлює необхідність подальшого наукового дослідження психологічних механізмів його формування та розробки психолого-педагогічних засобів підтримки жінок у процесі становлення материнської ролі, що сприятиме гармонійному розвитку особистості матері та дитини.

Список використаних джерел

1. Аксьонова С. Ю. Вік материнства у контексті цінності часу. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2 (44). С. 56–73.
2. Бацилева О. В., Астахов В. М. Підготовка до батьківства як етап соціалізації особистості. Збірник наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. Київ, 2018. Т. X, Ч. 2. С. 13–20.
3. Казібекова В. Ф. Динаміка цінності материнства у жінок. *Актуальні проблеми психології*: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ : Талком, 2016. Том IX, Вип. 9. С. 241–250.
4. Нероба М. В. Материнство як психологічний феномен. *Педагогічний Процес: теорія і практика*. 2019. № 3–4 (48–49). С. 90–93.
5. Чепелева Н. І. Чинники формування уявлень жінки про материнство та трансформація образу матері в період народження дитини. *Габітус*. 2023. Вип. 45. С. 278–283.

*Донцова І., здобувач вищої освіти,
Овдієнко І., кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують у контексті трансформації соціальних ролей, зростання різноманітності персоналу та переосмислення традиційних моделей управління. У цьому контексті особливої наукової уваги набуває аналіз структури гендерної взаємодії персоналу, оскільки саме вона визначає характер професійних комунікацій, розподіл владних ресурсів, динаміку командної роботи та особливості прийняття управлінських рішень. Гендерна взаємодія виступає не лише

міжособистісним процесом, а й системною характеристикою організаційного середовища, що відтворюється через формальні та неформальні практики.

У зарубіжній та вітчизняній організаційній психології та соціології гендерна взаємодія розглядається як інтегрований процес, вбудований у структуру організаційних ролей, норм і процедур. Згідно з концепцією гендерованих організацій J.Asker, взаємодія персоналу відбувається в межах структур, які історично формувалися з урахуванням домінування маскуліnnих моделей управління. Це проявляється у стандартах професійної ефективності, ієрархії посад, стилях лідерства та механізмах оцінювання персоналу [3]. Відповідно, гендерна взаємодія не є нейтральною, а опосередковується організаційною владою та символічними значеннями

R. Kanter запропонувала концепцію структурної пропорційності (structural proportion), яка пояснює, як чисельне співвідношення чоловіків і жінок у робочих групах впливає на характер взаємодії, поведінку та соціальне сприйняття членів колективу. Центральною ідеєю є те, що меншість (token) зазвичай піддається значно більшому соціальному тиску та стереотипізації, ніж представники більшості. Механізм дії структурної пропорційності[5]:

9. Меншість у колективі (до 15–20 % від загальної чисельності) стає «викликаним фактором» для підвищеної уваги з боку більшості. Науковиця виділяє три ключові механізми:

1. Видимість (visibility) — представники меншості постійно перебувають у фокусі уваги, їхні дії перебільшуються, а помилки сприймаються критичніше.

2. Стереотипізація (stereotyping) — меншістю приписуються однорідні характеристики. Наприклад, усі жінки в чоловічій команді можуть сприйматися як «турботливі», «пасивні» або «емоційно нестабільні», незалежно від індивідуальних особливостей.

3. Асоціативна ізоляція (isolation) — меншість часто відчуває соціальну та професійну ізоляцію, що знижує можливості інтеграції та участі у прийнятті рішень.

10. Більшість і пропорційні групи: коли співвідношення чоловіків і жінок у групі більш збалансоване (близько 40–60 %), соціальні стереотипи та «мікрополітика» менш помітні, а взаємодія стає більш рівноправною.

Таким чином, теорія структурної пропорційності R. Kanter пояснює, що характер взаємодії у колективах визначається не лише індивідуальними психологічними особливостями, а й чисельним співвідношенням статей. Асиметрія чисельності: підсилює гендерні стереотипи; провокує поведінкову адаптацію меншості; створює бар'єри для рівноправної комунікації; формує структурно обумовлену нерівність доступу до ресурсів, участі у прийнятті рішень і кар'єрного просування.

У межах вітчизняної психологічної науки найбільш системно структура гендерної взаємодії персоналу представлена у працях М. Ткалич, яка пропонує багаторівневу модель, що включає когнітивно-перцептивний, емоційно-оцінний та поведінково-регулятивний компоненти [532].

Когнітивно-перцептивний компонент гендерної взаємодії персоналу відображає спосіб, у який співробітники сприймають професійні ролі один одного, оцінюють компетентність та формують очікування щодо поведінки колег. Він визначає

структуровані уявлення про те, яка поведінка «допустима» або «ефективна» для представників різних статей, і впливає на всі рівні організаційної взаємодії – від повсякденних комунікацій до процесів прийняття рішень і кар'єрного просування.

Зарубіжні дослідники приділяють особливу увагу тому, як когнітивні схеми формують стереотипи та сприйняття ефективності. Так, А. Eagly [4] у рамках теорії соціальних ролей підкреслює, що уявлення про професійні ролі ґрунтуються на культурно закріплених очікуваннях щодо чоловіків і жінок. Чоловіки асоціюються з лідерськими, аналітичними та домінантними рисами, жінки – із співпрацею, емоційною підтримкою та організаційною чутливістю. Ці когнітивні схеми суттєво впливають на оцінку професійної компетентності та ефективності, особливо в умовах конкуренції за керівні позиції або під час оцінки результатів діяльності.

В Україні когнітивно-перцептивний компонент досліджують у контексті соціально-психологічної взаємодії в організаціях. М. Ткалич підкреслює, що сприйняття професійних ролей співробітниками визначається їхніми уявленнями про «традиційно чоловічі» та «традиційно жіночі» функції [2]. Ці когнітивні моделі формують очікування щодо ініціативності, лідерства та компетентності, що безпосередньо впливає на процеси оцінки та просування по службі.

Емоційно-оцінний компонент гендерної взаємодії персоналу відображає афективний рівень гендерної взаємодії в організації та охоплює систему міжособистісних ставлень, емоційних реакцій, суб'єктивних оцінок і переживань, що виникають у процесі професійної взаємодії. Саме на цьому рівні фіксуються як відкриті, так і латентні емоційні процеси, пов'язані з прийняттям або неприйняттям колег, формуванням психологічної близькості чи дистанції, довіри або напруженості.

У зарубіжних дослідженнях емоційно-оцінний компонент розглядається як ключовий механізм, що опосередковує вплив структурної нерівності на міжособистісну взаємодію. J. Asker наголошує, що емоційні реакції в організаціях не є нейтральними, а формуються в контексті «режимів нерівності» [3]. Нерівномірний розподіл влади та ресурсів породжує приховану емоційну напругу, яка проявляється у формі недовіри, емоційної дистанції або знецінення професійного внеску окремих груп. емоційно-оцінний компонент тісно пов'язаний із феноменами емоційної праці (Hochschild), коли від співробітників очікується контроль або пригнічення емоцій для відповідності організаційним нормам.

У вітчизняній психології емоційно-оцінний компонент гендерної взаємодії досліджується в межах проблематики соціально-психологічного клімату, міжособистісних стосунків і організаційної культури. Н. Афанасьєва акцентує увагу на тому, що емоційні оцінки колег значною мірою визначають рівень прийняття співробітників у колективі. У разі домінування стереотипних уявлень емоційний фон взаємодії стає напруженим, що проявляється у формуванні прихованих конфліктів та зниженні взаємної підтримки [1]. Підкреслено роль емоційної безпеки як чинника, що зменшує конфліктність і сприяє формуванню підтримувального середовища. Емоційно-оцінний компонент безпосередньо впливає на формування соціально-психологічного клімату організації.

Отже, емоційно-оцінний компонент гендерної взаємодії персоналу є ключовим психологічним механізмом, що поєднує структурні умови організації з індивідуальними переживаннями співробітників. Він визначає характер соціально-психологічного клімату, рівень згуртованості та конфліктності колективу і значною мірою впливає на ефективність професійної взаємодії.

Поведінково-регулятивний компонент гендерної взаємодії персоналу відображає зовнішній, операційний рівень гендерної взаємодії в організації та проявляється у конкретних формах професійної поведінки: стилях комунікації, моделях розподілу ролей і завдань, участі співробітників у процесах ухвалення рішень, а також у практиках лідерства й підпорядкування. Він є безпосереднім результатом інтеграції когнітивно-перцептивних уявлень і емоційно-оцінних ставлень, трансформованих у стабільні поведінкові патерни.

У зарубіжних дослідженнях поведінково-регулятивний компонент розглядається як механізм відтворення або трансформації організаційної ієрархії. А. Eagly у межах теорії рольової конгруентності доводять, що оцінка лідерської поведінки значною мірою залежить від її відповідності домінантним уявленням про «належний» стиль керівництва [5]. Поведінка, що виходить за межі традиційно маскулінних моделей (директивність, жорсткий контроль), часто оцінюється менш позитивно, навіть за умови її високої ефективності. Зазначено, що жіночі стилі лідерства, орієнтовані на співпрацю, підтримку та залучення команди, нерідко залишаються недооціненими через їхню невідповідність ієрархічним очікуванням.

Поведінково-регулятивний компонент проявляється у неформальних правилах взаємодії: хто частіше бере слово на нарадах, чиї пропозиції підтримуються, хто залучається до стратегічних обговорень. Таким чином, поведінково-регулятивний компонент одночасно відображає адаптацію співробітників до існуючих норм і потенціал для їх трансформації.

Українські дослідники аналізують поведінковий рівень гендерної взаємодії в контексті управлінської культури та командної діяльності. М. Ткалич підкреслює, що поведінково-регулятивний компонент визначає практичну реалізацію гендерних установок у професійній діяльності. Вона зазначає, що саме на цьому рівні стають помітними наслідки когнітивних стереотипів і емоційних оцінок у вигляді обмеженого доступу до прийняття рішень або нерівного розподілу відповідальності [2]. Поведінково-регулятивний компонент є чутливим до змін управлінських стратегій і може бути об'єктом цілеспрямованого психологічного впливу.

Висновки. Отже, гендерна взаємодія персоналу постає як складна багаторівнева система, у якій когнітивно-перцептивні уявлення, емоційно-оцінні ставлення та поведінково-регулятивні практики перебувають у тісному взаємозв'язку. Саме їхня узгодженість або дисгармонія визначає характер професійної комунікації, рівень згуртованості колективу та ефективність організаційного функціонування.

Список використаних джерел

1. Афанасьєва О. М. Поведінкові стереотипи у комунікативному аспекті. *Нова філологія*. 2014. № 62. С. 122-129.

2. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій : монографія. Київ-Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 315 с.
3. Acker J. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, Vol. 4, 1990. No. 2, pp. 139–158.
4. Eagly A. H. Gender and social influence: A social psychological analysis. *American Psychologist*, 1983. 38, 971-995.
5. Kanter R.M. *Men and Women of the Corporation*. N.Y.: Basic Books, 1993.

UDC 331.5

*Ghogoberidze T., Doctor of Business
Administration, Associate Professor,
Tsintsadze A., Batumi Shota Rustaveli State
University,
Glonti V., Batumi Shota Rustaveli State University*

SOFT SKILLS AS THE BASIS OF COMPETITIVENESS IN THE MODERN LABOUR MARKET

Rapid technological progress, digitalisation, global rivalry, and new ways of organising work (including hybrid work, project-based teams, and cross-functional collaboration) are all having a more and bigger impact on the modern job market. In this scenario, official certifications and tightly defined technical skills are no longer the only things that provide someone a competitive edge. Instead, it depends on how well people can adapt, communicate, work together, solve difficult problems, and keep learning. These are all qualities that are often thought of as "soft skills." Recent global data indicates that the change of skills is intensifying, with employers increasingly prioritising competencies that foster adaptability, effective collaboration, and human-centered performance in dynamic situations.[2]

Three connected issues make it important to study soft skills as a component that affects how competitive the job market is. First, businesses have to deal with more unpredictability and more complicated tasks. For example, many jobs involve both technical activities and tasks that need communication, collaboration, and decision-making. Second, automation and AI tend to change the substance of jobs by taking away repetitive activities and adding more duties that need judgement, interaction, and moral responsibility, areas where human skills are still important. [3] Third, a "skills-first" approach is becoming more common in matching people with jobs. This means that showing off your talents (including transversal skills) is becoming more important than having formal qualifications when it comes to hiring and moving on in your career.[4]

International study has extensively examined the notion of employability and the significance of transferable skills. Research frequently emphasises that soft skills are categorised into personal traits (self-regulation, responsibility, resilience), social-interaction skills (communication, cooperation, leadership), and cognitive/meta-cognitive skills (critical thinking, creative problem solving, learning-to-learn).[5] Research in higher education and

employability shows that employers see soft skills as good indicators of early career success and long-term professional progress.[6] Simultaneously, the literature identifies enduring challenges: soft skills are frequently defined inconsistently across sectors; assessment continues to be methodologically intricate; and higher education often lacks cohesive frameworks for systematically integrating and evaluating these skills across curricula.

The aim of this paper is to validate soft skills as a fundamental element of competitiveness in the contemporary labour market and to suggest a systematic framework for cultivating and evaluating these competencies in higher education and organisational practice. To accomplish this aim, the study delineates the subsequent objectives:

1. to frame soft skills within the larger conversation about employment and competition;
2. To organise the most important types of soft talents that are in high demand as the job market changes;
3. to provide a useful way to include soft skills in school and work-based learning;
4. to suggest ways to test that can help close the gap between what training teaches and what employers want.

The study employs a conceptual-analytical framework derived from the synthesis of present policy and research sources concerning skills transformation and employability.[7] The study is enhanced by a framework-based interpretation of employer expectations outlined in global skills reports, facilitating the paper's connection of labour market trends with competency development priorities.[2]

The research formulates a pragmatic conceptual model elucidating the role of soft skills as a competitive mechanism at three tiers:

(A) Competitiveness at the individual level (micro-level). Soft skills make it easier for a person to turn what they know into action. For instance, critical thinking and problem solving help you figure out which tasks are most important and make better decisions; communication skills help you work together better and avoid misunderstandings; and self-regulation and adaptation make you better able to learn and stay strong when things change. So, these talents are "performance multipliers" that make technical skills worth more in the actual world.

(B) Competitiveness of organisations (meso-level). From an organisational point of view, soft skills lower the risks of operations and communication, make teamwork more effective, and increase service quality and client focus. Companies that promote a culture of feedback, collaborative leadership, and trust between employees tend to have more engaged employees and be better at implementing new ideas. In job markets where there aren't enough skilled workers and people leave their jobs often, these abilities can help keep people and move them around within the company.

(C) Competitiveness of the system (at the macro level). At the level of education and workforce systems, soft skills help people move around by making it easier for them to switch jobs, industries, and even nations. This fits with the policy idea that employability is a key factor in economic stability and social cohesion.[8]

The study also suggests a "four-block implementation framework" for professional and higher education development:

1. Curricular integration: soft skills should be taught in all classes, not only as a separate subject. This can be done through project-based learning, case studies, debates, group work, and reflective writing.
2. Learning environments: The atmosphere of the classroom should encourage conversation, learning from others, and dealing with disagreements in a positive way;
3. Tools for evaluation: rubrics, portfolios, peer assessment, and organised self-assessment should be used to make soft skills visible and measurable;
4. Partnership between universities and employers: Internships, guest lectures, co-designed projects, and feedback loops based on skills should make sure that students are ready for the job market.

The investigation substantiates that soft skills form a strategic foundation for competitiveness in the contemporary labour market. They make people more employable by making them more adaptable, better at working with others, and better able to respond successfully in situations where they don't know what's going to happen. This helps both individuals keep their jobs and organisations do well. The study makes the following suggestions based on the findings:

For universities: use a competency-based approach that clearly links soft skills to learning outcomes; make sure that all parts of the curriculum build on each other; use clear assessment criteria (rubrics) and portfolio-based evidence;

For employers: use behavioural indicators and structured interviews to make soft skills a part of hiring and performance reviews; invest in mentorship and ongoing learning to improve team and leadership abilities;

For policy and quality assurance: promote skills-first signalling practices and provide universities and employers reasons to work together to construct competency frameworks, which will close the employability gap.

In general, making soft skills a measurable, teachable, and assessable set of talents helps education systems better adapt to changes in the global job market and helps develop really competitive professionals.

References

1. The World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. 2025. ([World Economic Forum][3])
2. The World Economic Forum. The 2023 Future of Jobs Report. (2) World Economic Forum
3. OECD Skills Outlook 2025. ([OECD][7])
4. OECD. Skills for 2030: Concept Note (OECD Learning Compass 2030). 2018 and 2019. ([OECD][9])
5. Young K. Getting work experience and soft skills (employability) skills. 2023. ([nasenjournals.onlinelibrary.wiley.com][5])

*Dubrovina N., Associate Professor, PhD, CSc.
Graser S.
Hudakova M.
Grimberger V.
Bratislava University of Economics and
Management*

TRENDS IN EDUCATIONAL POTENTIAL OF ECONOMICALLY ACTIVE POPULATION IN CEE COUNTRIES

A new economic and social policy of the European Union which was presented and formulated in the Lisbon Agreement and other key EU documents, aimed at increasing the competitiveness of the economies of the EU countries through innovation and a higher educational level of human resources. These policy documents of the EU and WB emphasized the role of higher education, and they focused on the importance of the need to ensure greater access for young people to receive adequate education, increase the mobility of labour resources, and close connection of educational programs with trends in labour markets [1, 2].

Many approaches to solving the problem of employment and ensuring the competitiveness of labour resources need to be more clearly coordinated both in the EU countries and in those countries with which the EU is most actively cooperating in the framework of cross-border programs [3]. As it was noted in many documents and reports of European Commission, the mentioned problems led to the need to revise the employment policy and ensure greater openness of labour markets for migrants, primarily from countries – “new members” of EU or candidate countries to accession [1, 3].

It should be noted that the focus on the study of these problems lead to appearance of numerous publication. In brief review of some papers and reports we demonstrate the different approaches for the study of educational potential, factors adjusted its formation and impact of educational potential on the economic growth and development.

As it is shown in many studies the level of regional development, measured as income per capita, plays an important role for the formation and support of need educational potential. As well as inequalities in socio-economic development and weak institutional support of good public education lead to the poor achievements of some group of populations with relatively low level of income [5]. Thus, regional income per capita should be considered as important factor for the analysis of the educational potential.

In addition, it is important to study the situation in regional markets in connection with new challenges. In some papers related with these topics the changes in social policy addressed to education, innovation and employment of the economically active population of the EU countries were defined [1, 3].

Next important challenges in the cotemporary period is expansion of education, postgraduate, continuous and lifelong learning education. For example, in paper presented by Ballarino et al [2] the expansion of participation to education and on its drivers separately for each level (lower secondary, upper secondary, tertiary) were discussed.

In research carried out by Bal-Domańska and Sobczak the study was focused on the relationship between educational potential and labour market. The authors defined the educational potential as the resource of knowledge and skills in the region expressed by the level of formal education, the scientific potential, and the tendency to continue to improve qualifications. In this paper the authors studied the capacities of labour market for the young people, who enter the labour market after obtaining formal education. In the research the authors used the spatial autocorrelation of educational potential and assessed the situation of young people in the cross - section of the NUTS - 2 European Union regions in 2016 [1].

Despite the expansion of educational capacities, the actual problem, which is especially emerging after global economic crisis in contemporary labour markets, is related with acute competition and needs in appropriate knowledge and skills of candidates for the different positions and occupations. The report from World Bank focused on the problem of skills and Europe's labour market and took look at the skills divide and how gaps in skills play a large role in explaining the growing divide between people [5, 6]. Other papers also indicated on the problem of improving dual education with wide access to innovative technologies in practice, training of employees and implementation of programs for human resource development.

In the same time, it is necessary to increase role of vocational education and training, to support their strong relations with modern technologies and innovations. As mentioned in the report prepared by Cedefop, "European VET is becoming more diverse in its programmes and qualifications and also expanding into higher levels, challenging the perception of higher education as exclusively academically oriented. In some countries, this reflects a step towards making lifelong learning a reality; in others, traditional VET is coming under pressure from declining youth cohorts and a growing preference for general education and training. Such negative developments can be seen as a forewarning of future challenges" [4, p.4].

Thus, taken into account the actual problems of the study of educational potential and its relation with investments in innovations, in this work the following goals were set: to study the spatial features of the distribution of the educational potential of the economically active population on the example of the countries of Central and Eastern Europe; to analyse the investment in innovation on the example of the countries of Central and Eastern Europe; to study the development of regional markets and to identify the role of expenditures on R&D and innovative enterprises in the formation of spatial regimes and regional clusters.

In this work the educational potential of the economically active population in the NUTS2 regions for 6 CEE countries (Germany, Austria, Poland, Slovakia, Czech Republic and Hungary) is studied for long period, since 2000 till 2021. The problems of the spatial distribution of the educational potential of the economically active population in the NUTS2 regions for these CEE countries were analysed. The calculations using the methods of spatial statistics showed the non-random nature of the spatial distribution of the educational potential of the economically active population in the NUTS2 regions of 6 countries of Central and Eastern Europe (Austria, Czech Republic, Germany, Hungary, Poland and Slovakia).

Despite significant disproportions in the distribution of indicators of the educational potential of economically active population, explained by both regional and country specifics. In the spatial distribution of indicators of the educational potential of economically active population, phenomena of moderate spatial autocorrelation are observed.

References

1. Bal-Domańska, B., Sobczak, E. (2018). Educational Potential and the Situation of the Youth on the Labour Market in the European Union Regions. Jedlicka W.P. et al.(Red.), Hradec Economic Days Vol. 8(1). Proceedings part. I of the international scientific conference Hradec Economic Days 2018 (ss. 20–31). University of Hradec Kralove.
2. Ballarino G., Meschi E., Scervini F. (2013). The expansion of education in Europe in the 20th Century. AIAS, GINI Discussion Paper 83. – 61 p.
3. Beňová E., Dubrovina N., Goncharenko M., Dubrovina V. (2013). Regional Disparities in Distribution of Educational Potential of Economically Active Population in the Countries of the Central and Eastern Europe / In: Verejná správa a regionálny rozvoj: Ekónómia a manažment.- Roč. IX, č.1(2013), s. 23-35.
4. Cedefop (2020). Vocational education and training in Europe, 1995-2035: scenarios for European vocational education and training in the 21st century. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 114. – 260 p.
5. World Bank (2018). Education in the EU: Diverging Learning Opportunities? Washington, DC. World Bank.
6. World Bank (2018). World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. Washington, DC. World Bank.

UDC 339.922

*Dubrovina N.
Fabus M.
Kovac M.
Rakus Gasperova J.
Bratislava University of Economics and
Management*

EXPERIENCE OF REGIONAL COOPERATION FOR INNOVATIVE SMES

In modern economy, the significance of the service sector and innovations that are created in this sector is more and more highlighted. Innovation activity in manufacturing enterprises is easier to identify, because it has a material character and consists mainly in creating new solutions, which are adopted by enterprises from the service sector. SMEs are one of the foundations of innovative growth of the European economy. The SME policy implemented regionally can no longer be a blend of company-support instrument, but it needs to form a logical “jigsaw puzzle”, in which precisely designed instruments – irrespectively of the number of users being its administrators and beneficiaries – make up systems solutions. That is the reason why the SME policy should now be perceived more comprehensively, but not only being associated with economic policy in the strict sense, but also with science policy, spatial policy and regional economics [1, 3].

Innovation may affect the directions of an enterprise's development in many areas. Innovations may improve and modernize manufacturing processes and increase productivity, efficiently and quality of work. As a result of innovations, an enterprise may be better adapted to its environment. Innovations may increase the quality of an enterprises' the barriers and activate resources through goods and competitiveness of their sale, remove the barriers and activate resources through increasing overall effectiveness and efficiency of operation. They may improve the organization and methods of work, conditions of work safety, substitute "live" labour as a result of a better organization and higher efficiency based on richer and more modern technical equipment, and increase export capability.

Modern management refers more and more to creating values based on intellectual and social capital of an organization. The process of management consists of transformation of these capitals and the fundamental way of their commercialization is the innovation. The innovations emerge thanks to the knowledge (tacit and explicit) and social relations that enable effective transfer of knowledge [2].

According to OSLO Manual (2006) there exist four types of the innovations:

- Product innovation – means to create a new product based on a new idea;
- Process innovation – means to improve a process thanks to a new idea but the final product is not changed;
- Marketing innovations – means to employ a new idea in approach to a customer and in meeting of customer's needs and expectations;
- Organizational innovation – means to apply new ideas in the processes of management: application of new methods of management, new organization structures.

Innovative enterprises are those which can create, absorb and gain new products (service) and those which are characterized by an ability to constantly adapt to the changes taking place in their environment. Such enterprises are characterized by high tendency to receive innovations from outside. Out of concern for their development, such enterprises attempt to be highly creative and achieve technological leadership, which allows them to strengthen their position among competitive companies.

With the progressing process of globalization and internationalization the ability of collective competition is becoming increasingly important. Connections between companies, contractors and other institutions present in their environment create a system within which enterprises with limited access to knowledge can acquire it from outside. The contemporary tendency towards organizing oneself is especially important for small enterprises, which, having limited innovative potential, are unable to transform their ideas into real production on their own. Directing innovative activities allows enterprises to achieve better results due to economy of scale and strengthened positions of all cooperating entities. Enterprise environment, quality of local support systems, education, financing, closeness of other entities and possibility of cooperating with them, and above all proper (favorable policy of the local authorities are very important factors for the development of enterprises. There are particularly significant determinants in the process of strengthening innovativeness and competitiveness of small enterprises, which have limited internal resources [3].

"E-teams" was a project, implemented in nine regions of EU. The policy-makers and company representatives participated in an intensive exchange of knowledge and experience

related to programming and implementation of SME policy [1]. Around 250 regional development actors were involved in the project, including the representatives of: Catalonia (Spain), Silesia (Poland), Centro (Portugal), Saxony (Germany), Pohjois-Suomi (Finland), Stockholm (Sweden), West Midlands (Great Britain), as well as Crete (Greece) and Klaipeda (Lithuania). The participants have become familiar with and verified more than 100 good practices – successful enterprises, stimulating and supporting the functioning of SME. During numerous intra- and interregional meetings and workshops, the existing regional SME development support systems were analyzed and new solutions were offered. The “E-teams” project experience indicates that, while programming the SME policy and making decisions concerning the allocation of resources for specific instruments of the policy, four dimensions need to be taken into account:

- The economic dimension, in which the focus is on the market mechanism;
- The managerial dimension, emphasizing the leading role of innovations;
- The political dimension, stressing the importance of co-operation within the framework of EU;
- The societal dimension, highlighting the role of social capital.

The economic dimension constitutes a response to the before-presented need for such shaping of the SME policy instruments that will not result in “spoiling” of the market and that will support the growth of dynamics of companies and business environment institutions, the production of which have a large market potential, and in the case of which financial support will enable achieving durable, long-term economic results.

The managerial dimension relates to an increase in competitiveness of SMEs, and, as a result, of regional, national and European economies through the introduction of processes and product-related innovations in companies, which is possible only in conditions that allow for a transfer of knowledge and which are created by a shared effort of wide range of regional economy actors.

The political dimension, emphasizing both advantages resulting from functioning within the framework of Common European Market and the possibilities offered by various co-operation programmes in the EU, is related to the opening which constitute a “prelude” to a further expansion onto global markets.

The social dimension is directly related to the prevention of a situation where there is a lack of a “critical mass” that would allow to activate the potential of regional organizations, public authorities and companies; the above-mentioned lack has been identified to be the most serious barrier to development of coherent regional systems stimulating SMEs’ growth. A continuous strengthening of social capital in the region is the response to this challenge. In a way, this dimension “pervades” all other dimensions because the existence of the social capital is a sine qua non of a successful fulfillment of principles relating to the other dimensions.

References

1. Baron M. Towards effective SME policies in European regions. Comprehensive policy guidelines for regional change leaders. Karol Adamiecki University of Economics in Katowice, 2007.

2. Olko S. Academic entrepreneurship in the network model of innovation – conditions in the Silesian Voivodeship. In: Innovative processes in organizations. Ed. S.Borkowski, J.Selejdak. Humanitas, 2009.

3. Sipa M. Cooperation of small enterprises with their environment. In: Innovative processes in organizations. Ed. S.Borkowski, J.Selejdak. Humanitas, 2009.

УДК 351.07:316.42

*Жадан О. В., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
Черкашин А. С., здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна*

ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Сучасні інноваційні управлінські концепції та прогресивні лідерські практики посідають провідне місце серед чинників, що визначають динаміку розвитку організацій в умовах посилення глобальної конкуренції. У контексті поглиблення процесів глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій та розширення міжкультурних комунікацій особливої значущості набуває поєднання креативного мислення, адаптивних управлінських моделей і ціннісно зорієнтованого лідерства в системі менеджменту. Такий підхід виступає ключовою передумовою формування конкурентних переваг і забезпечення сталого організаційного розвитку.

В сучасних умовах інструменти менеджменту все частіше застосовуються у процесах управління в публічній сфері. Зокрема це стосується і розвитку механізмів публічного управління в сфері взаємодії з інститутами громадянського суспільства.

Публічне управління у сфері взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства доцільно розглядати як цілісну систему впорядкованих взаємовідносин і механізмів співпраці між державними структурами та громадськими об'єднаннями. Основною метою такої взаємодії є досягнення результативного публічного впливу, забезпечення демократичних процедур ухвалення управлінських рішень та підвищення ефективності реалізації публічної політики [1]. Вона передбачає формування інституційних форматів участі громадськості, зокрема діяльність громадських рад, проведення консультацій, публічних обговорень і круглих столів, а також запровадження принципів відкритості, прозорості та підзвітності влади.

Розвиток інституційних механізмів залучення громадян до процесів прийняття рішень сприяє посиленню довіри до державних інституцій, активізації громадянської

ініціативи та формуванню соціально відповідальної системи публічного управління, зорієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку суспільства.

Важливою науково-методологічною передумовою впорядкування управлінських процесів і підвищення результативності публічної політики є класифікація механізмів публічного управління у сфері взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства [2]. У межах наукових досліджень механізми взаємодії інтерпретуються як комплекс інструментів, методів і процедур, що забезпечують участь громадськості у формуванні, реалізації та моніторингу управлінських рішень.

З урахуванням функціонального наповнення та цільової спрямованості механізми публічного управління у зазначеній сфері доцільно систематизувати за такими групами: нормативно-правові, організаційні, інформаційно-комунікаційні, консультативно-дорадчі та контрольні. Нормативно-правові механізми визначають правові основи та гарантії участі громадськості; організаційні — забезпечують створення й функціонування інституційних форм взаємодії; інформаційно-комунікаційні — сприяють відкритості влади та доступу до публічної інформації; консультативно-дорадчі — залученню інститутів громадянського суспільства до підготовки управлінських рішень; контрольні — реалізації громадського нагляду за діяльністю органів влади.

Громадянське суспільство виконує функцію посередника між державою та громадянами, сприяючи формуванню культури участі, підвищенню рівня підзвітності публічної влади та забезпеченню захисту прав і свобод людини [3]. Саме через інститути громадянського суспільства здійснюється репрезентація суспільних інтересів і вплив на процес ухвалення управлінських рішень, що зумовлює зростання легітимності та ефективності публічного управління.

За умов демократичних трансформацій і децентралізаційних процесів роль інститутів громадянського суспільства суттєво посилюється, оскільки вони сприяють розвитку соціального капіталу, зміцненню довіри між державою та суспільством і формуванню партнерських моделей управління. Результативне функціонування зазначених інститутів виступає необхідною передумовою сталого розвитку, демократичної стабільності та підвищення якості публічної політики.

Список використаних джерел

1. Аль-Атті І. Механізми формування ефективної взаємодії влади та громадськості як основи удосконалення системи публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. № 2. 2022. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-06-30> (дата звернення: 29.01.2026).

2. Родіонов Є. О. Механізми соціальної взаємодії влади та громадянського суспільства на етапі повоєнної розбудови публічного управління. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. № 3. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.8> (дата звернення: 30.01.2026).

3. Berger P. On the Concept of Civil Society and the Theory of Public Sphere. *Encyclopaedia Britannica* / Civil Society Entry, 2026. URL: <https://www.britannica.com/topic/civil-society> (дата звернення: 30.01.2026).

*Жидовська Л. В., здобувач вищої освіти,
Галюк І. Б., кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та
адміністрування Івано-Франківського
національного технічного університету нафти і
газу*

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Реалії сьогодення диктують суб'єктам господарювання нові правила у конкурентній боротьбі. Негативний вплив російської агресії на вітчизняну економіку спонукає підприємства використовувати свої адаптаційні можливості для подолання щоденних викликів та загроз. Екзогенні та ендогенні чинники, які впливають на підприємства, змушують до пошуку конкурентних переваг та адаптації до вимог ринку [1, с. 69].

Конкурентне середовище підприємства – це частина зовнішнього середовища підприємства, в якому воно вступає в конкурентні відносини або, іншими словами, його можна визначити як економічний простір, в якому функціонує підприємство як суб'єкт конкурентних відносин. Значення конкурентного середовища для підприємства і економіки в цілому проявляється в тому, що ефективне конкурентне середовище забезпечує такий стан конкурентних відносин, який узалежнений від певного періоду розвитку ринку. Підприємства в рамках конкурентного середовища розглядаються не самі собою, а з урахуванням усієї сукупності відносин, які пов'язують їх між собою, для того, щоб не лише вижити, але й ефективно функціонувати на ринку. Кожне підприємство повинно враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища [2, с. 57].

Зміни в економічному середовищі, порушення логістичних зв'язків, обмеженість ресурсів і трансформація ринкових відносин суттєво впливають на умови здійснення господарської діяльності. Відповідні узагальнені показники діяльності підприємств в Україні в умовах воєнного стану наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка діяльності підприємств в Україні в умовах воєнного стану

Рік	Відкрито	Закрито	Активні компанії	Чистий приріст / скорочення компаній (±)
2021	276451	-186639	19 612 378	+89 812
2022	200097	-189306	24 014 173	+10 791
2023	306669	-234484	24 498 984	+72 185
2024	286509	-257250	25 425 661	+29 259
2025	290086	-280627	25 794 912	+9 459

Джерело: розроблено автором на основі джерела [3]

Наведені в таблиці показники свідчать про суттєву зміну умов функціонування підприємств у період воєнного стану. Незважаючи на збереження підприємницької

активності, спостерігається посилення нестабільності господарського середовища та зростання ризиків, що впливають на здатність суб'єктів господарювання утримувати стійкі ринкові позиції. Характер змін у діяльності підприємств відображає трансформацію конкурентного середовища, в якому поряд із можливостями для адаптації та відновлення зберігаються суттєві обмеження, зумовлені зовнішніми загрозами та структурними зрушеннями в економіці.

По-перше, війна призвела до дестабілізації економічного середовища, зокрема через фізичне знищення інфраструктури, логістичних ланцюгів і виробничих потужностей. Підприємства в зоні бойових дій зазнали прямих збитків через пруйнування або пошкодження своїх об'єктів, що унеможливило або суттєво ускладнило їхню діяльність. Такі дії змусили багато компаній переносити свої виробничі потужності до більш безпечних регіонів або навіть за межі країни, що спричинило додаткові витрати та знижувало їхню конкурентоспроможність [4].

По-друге, воєнний стан суттєво вплинув на фінансові можливості підприємств та доступ до ресурсів. Обмеження інвестиційної активності, зростання вартості кредитних ресурсів, інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу ускладнили фінансове планування й знизили можливості підприємств щодо модернізації виробництва та впровадження інновацій. За таких умов конкурентна боротьба дедалі більше зосереджується навколо здатності суб'єктів господарювання ефективно управляти наявними ресурсами, оптимізувати витрати та забезпечувати фінансову стійкість у коротко- та середньостроковій перспективі.

По-третє, значного впливу зазнало кадрове забезпечення підприємств, що також відобразилося на конкурентному середовищі. Міграційні процеси, мобілізація, скорочення чисельності економічно активного населення та зростання дефіциту кваліфікованих працівників призвели до ускладнення формування трудового потенціалу. У таких умовах підприємства змушені конкурувати не лише за ринки збуту, а й за людські ресурси, що підвищує роль нематеріальних факторів конкурентоспроможності, зокрема умов праці, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

По-четверте, трансформація споживчого попиту та зміна структури ринків істотно вплинули на характер конкурентної взаємодії між підприємствами. Скорочення платоспроможного попиту, зміна пріоритетів споживачів та зростання попиту на товари першої необхідності змусили підприємства переглядати свої товарні стратегії та канали збуту. У результаті посилилася конкуренція у найбільш стабільних сегментах ринку, тоді як окремі напрями діяльності втратили економічну доцільність, що призвело до структурних зрушень у конкурентному середовищі.

По-п'яте, вагомим чинником впливу на конкурентне середовище стала активізація ролі держави в регулюванні економічних процесів. Запровадження податкових пільг, програм підтримки бізнесу, спрощення регуляторних процедур та водночас посилення контролю в окремих сферах формують нерівномірні умови функціонування для різних груп підприємств. Це зумовлює виникнення нових конкурентних переваг для суб'єктів господарювання, здатних оперативно адаптуватися до змін регуляторного середовища та ефективно використовувати інституційні механізми підтримки.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що конкурентне середовище підприємств в Україні в умовах воєнного стану зазнає глибоких трансформацій під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників. Воєнні загрози, економічна нестабільність, обмеженість ресурсів і зміни в регуляторному середовищі формують нові умови конкурентної взаємодії, в яких здатність підприємств до адаптації, гнучкості та ефективного використання наявного потенціалу набуває вирішального значення. У таких умовах забезпечення стійких конкурентних позицій залежить не лише від традиційних факторів конкурентоспроможності, а й від уміння оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, що визначає подальші напрями розвитку та функціонування підприємств у національній економіці.

Список використаних джерел

1. Сарай Н. І. Григорук А. А. Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62.
2. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів. 2022. 220 с.
3. Фопономіка станом на 6 лютого 2026 року. URL: <https://opendatabot.ua/open/foponomics> (дата звернення 06.02.2026).
4. Сідор Н. Ю. Ярмус, С. С. Жук Ю. І. Саморегуляція конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. №32. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1257/1134> (дата звернення 06.02.2026).

УДК 004.8:37

*Жук Т. М., викладач комп'ютерних дисциплін
Київський фаховий коледж прикладних наук*

РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ ОСВІТИ

Анотація: Проаналізовано перспективні цифрові технології для інтеграції у навчальний процес, визначено сучасні тренди та напрями розвитку персоналіфікації педагогіки. Розглянуто вплив цифрових технологій на освітній процес, проблеми та можливості адаптації систем до нових реалій, а також інноваційні підходи до навчання та формування компетентностей для ефективної інтеграції ШІ. Окреслено сучасні виклики, перспективи та ризики застосування ШІ у сфері освіти, а також стратегії адаптації систем.

Ключові слова: ШІ, цифровізація, інформаційні технології, персоналізоване навчання, цифрові ресурси, інтерактивні технології, цифрова компетентність. Освіта перебуває у фазі значних трансформацій під впливом штучного інтелекту (ШІ), який проникає у всі сфери людської діяльності. Це ставить перед системою освіти два головні виклики: по-перше, забезпечити здатність орієнтуватися у світі, що формується алгоритмами та обробкою даних; по-друге, зробити систему гнучкою та проактивною,

здатною швидко адаптуватися до змін цифрового суспільства. Отже, епоха ІІІ в освіті вимагає нових підходів до методології викладання та здобуття знань, а не лише технологічної інтеграції.

Цифрова трансформація впливає на соціальне та економічне життя, відкриваючи нові можливості та породжуючи перешкоди. Зростає роль генеративного ІІІ у різних сферах, що сприяє автоматизації контенту, створенню нових форм взаємодії та підвищенню ефективності. Водночас зростають ризики безпеки, дезінформації й нерівності. Глобальний ринок ІІІ стрімко зростає, компанії активно застосовують ІІІ-асистентів у щоденних операціях, що спрощує процеси у створенні контенту й розробці програмного забезпечення.

Застосування ІІІ поширюється у різних сферах, зменшуючи навантаження на працівників, але викликає ймовірність негативних наслідків, зокрема щодо безпеки, ринку праці та рівня довіри [1]. Генеративний ІІІ використовується для створення та автоматизації контенту, що відкриває нові можливості, але й ставить виклики через високий енергоспоживання та ризики кіберзлочинності. Кібербезпека набуває особливого значення через зростання кіберзагроз та необхідність захисту даних.

У галузі освіти цифровізація стала не лише трендом, а фундаментальною трансформацією. Data Science, Big Data і ІІІ створюють нові можливості для аналізу активності, персоналізованого навчання та управління системами. Наукові джерела засвідчують, що ІІІ вже має значний вплив на систему вищої освіти та педагогічні практики [2].

Data Science аналізує великі масиви даних для виявлення закономірностей, прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє реалізувати персоналізацію навчання, автоматизувати оцінювання, моніторинг прогресу та підвищити якість освітніх процесів. Big Data охоплює великі обсяги структурованих та неструктурованих даних, що генеруються під час навчання, і сприяє прийняттю рішень на основі даних, таких як раннє попередження ризиків або адаптація навчальних програм [3].

ІІІ у навчанні забезпечує створення адаптивних середовищ, автоматизоване зворотне зв'язку та інтелектуальні системи підтримки. Основні напрями застосування включають персоналізоване навчання, автоматичне оцінювання та рекомендації, створення навчальних ресурсів, підтримку викладачів і адміністраторів, а також віртуальні лабораторії та тренажери. Інтеграція ІІІ у вищу освіту підвищує залученість студентів, покращує результати та сприяє інноваційним моделям навчання.

Проте використання ІІІ породжує етичні та соціальні виклики. Зокрема, зростає занепокоєння щодо конфіденційності, упереджень моделей і відповідальності за автоматичні рішення. Постійне застосування інструментів ІІІ може знизити рівень критичного мислення, сприяти когнітивній пасивності, зменшувати внутрішню мотивацію та викликати залежність від автоматичних систем [4]. Це може призводити до втрати навичок самостійного аналізу, планування й прийняття рішень.

Дослідження показують [5], що надмірне застосування ІІІ може викликати психологічну втому, знижувати рівень впевненості у власних можливостях і сприяти

дезінформації, зниженню креативності та розвитку когнітивної залежності. Це ставить під сумнів ефективність та безпеку застосування ІІ у довгостроковій перспективі.

Таким чином, існує необхідність регулювання та балансування використання ІІ у навчанні. Важливо впроваджувати програми, що розвивають критичне мислення і цифрову грамотність, щоб запобігти деградації когнітивних навичок. Необхідно стимулювати активне навчання, яке підтримує глибоку аналітичну діяльність, враховуючи потенційні ризики.

Загалом, сучасні дослідження демонструють, що Big Data та Data Science створюють аналітичну базу для прийняття рішень і персоналізації навчання. Технології ІІ активно інтегруються у освітній процес, особливо в вищій освіті. Разом із цим, етичні й соціальні виклики залишаються актуальними. Надмірна залежність від ІІ може негативно впливати на когнітивний і емоційний стан студентів, знижуючи їхню увагу, нейропластичність, автономію та здатність до критичного мислення. Врахування цих ризиків є ключовим для розробки ефективних та безпечних стратегій застосування інноваційних технологій у системі освіти.

Список використаних джерел

1. WEF 2026: AI at Work: From Productivity Hacks to Organisational Transformation / World Economic Forum. 2026. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_AI_at_Work_from_Productivity_Hacks_to_Organizational_Transformation_2026.pdf
2. Hou Y. Research on the Application of Big Data in Education. *Communications in Humanities Research*. 2024. № 47. С. 89–94.
3. Luo Y. A Review on Big Data's Evolution and Application for Educational Decision-Making // DOI:10.54254/2755-2721/2025.LD28899. 2025.
4. Tian J., Zhang R. Learners' AI dependence and critical thinking: The psychological mechanism of fatigue and the social buffering role of AI literacy. *Acta Psychol (Amst)*. 2025. T. 260. С. 105725. URL: [DOI:10.1016/j.actpsy.2025.105725](https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105725)
5. Zhang S., Zhao X., Zhou T. et al. Do you have AI dependency? The roles of academic self-efficacy, academic stress, and performance expectations on problematic AI usage behavior *Smart Learn Environ*. 2024. URL: [DOI:10.1186/s41239-024-00467-0](https://doi.org/10.1186/s41239-024-00467-0)

*Журавель Т. О., здобувачка вищої освіти,
Крайній В. О., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри економічної
кібернетики та інформаційних технологій,
Миколаївський національний аграрний
університет*

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

В умовах воєнного стану аграрний сектор України перестав бути просто галуззю економіки - він перетворився на фундамент національної безпеки та глобальної продовольчої стабільності. Традиційні методи управління, що базувалися на повільній ієрархії та паперовій звітності, у нинішніх реаліях не просто неефективні - вони небезпечні. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR - Business Process Reengineering) сьогодні виступає не як інструмент збільшення прибутку, а як механізм забезпечення життєздатності підприємства та його організаційної стійкості. Воєнний стан, попри весь біль та руйнування, став «шоковою терапією», яка прискорила реінжиніринг українського АПК на десятиліття вперед. Ми бачимо народження нової моделі підприємництва - гнучкого, цифрового, енергонезалежного та соціально відповідального. Реінжиніринг бізнес-процесів - це єдиний шлях перетворення України з експортера сировини на експортера інтелектуальних аграрних рішень. Наш досвід управління змінами в умовах війни є унікальним для всього світу. Таким чином, реінжиніринг сьогодні - це не лише про економіку, це про національну гідність, суб'єктність і лідерство на глобальному ринку майбутнього.

Найголовніший тренд - перехід від простого вирощування зерна до його глибокої переробки безпосередньо на місцях. Це дозволяє мінімізувати залежність від заблокованих портів і експортувати готову продукцію (борошно, олію, біоетанол), яка має вищу додану вартість і більш гнучку логістику. Війна продемонструвала критичну вразливість сировинної моделі. Реінжиніринг у цьому контексті означає трансформацію підприємства з виробника сировини на інтегрований переробний комплекс, що формує локальні виробничі кластери та зміцнює регіональну економіку. Викликом сьогодення є дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізаційні процеси та міграцію. Традиційне агропідприємство трималося на «носіях знань» - агрономах чи інженерах із багаторічним досвідом, які зберігали інформацію переважно у власній пам'яті. Якщо така людина залишає підприємство, знання фактично втрачаються. Реінжиніринг передбачає перенесення цих знань у цифрові бази даних, алгоритми та стандартизовані процедури. Процеси перепроєктуються так, щоб інтерфейси керування складною технікою були максимально спрощеними та інтуїтивними. Таким чином формується перехід від персоналізованої моделі управління до процесно-орієнтованої системи, де знання стають частиною інституційної пам'яті підприємства.

Окрім фізичної енергії, критично важливою є «енергія даних». Реінжиніринг ІТ-інфраструктури передбачає повну відмову від локальних серверів і перенесення інформації про земельний банк, контракти та персонал у хмарні середовища. Така «цифрова фортифікація» гарантує, що навіть у разі фізичної руйнації офісу підприємство не втратить управлінської та юридичної ідентичності. Сучасний реінжиніринг включає протоколи кіберзахисту, що раніше були характерними переважно для фінансового сектору. У цьому контексті цифрова безпека стає складовою національної економічної безпеки.

Постійні атаки на енергосистему зробили енергонезалежність невід'ємною частиною бізнес-моделі. Реінжиніринг сьогодні - це проектування виробничих процесів навколо власних джерел енергії та динамічного споживання. Йдеться не лише про генератори, а про повне переналаштування режимів роботи обладнання, коли енергоємні операції автоматично адаптуються до графіків генерації або наявних ресурсів. Впровадження біоенергетики та використання відходів рослинництва створює замкнені виробничі цикли та формує модель циркулярної економіки, що підвищує автономність підприємства.

Реінжиніринг логістичних процесів в умовах блокади портів спричинив появу складних мультимодальних маршрутів із комбінуванням залізничного, автомобільного та річкового транспорту. Замість ручного диспетчерського управління впроваджуються системи інтелектуального планування, що працюють за принципом «Just-in-time». Це дозволяє мінімізувати простой, уникати накопичення транспорту у «вузьких місцях» і знижувати ризики втрати продукції в умовах воєнних загроз. За своєю суттю реінжиніринг - це радикальне переосмислення бізнесу. Це відповідь на питання: «Якби ми створювали підприємство сьогодні, знаючи про всі ризики - від енергетичних атак до кадрового дефіциту, - як би ми побудували процеси?» Відбувається глибока децентралізація та автономізація систем, створення цифрових копій процесів, здатних функціонувати локально. Роль менеджера трансформується: він перестає бути лише носієм управлінських рішень і стає архітектором адаптивної системи.

У ширшому макроекономічному вимірі реінжиніринг аграрних підприємств формує нову архітектуру економіки України. Йдеться про перехід від сировинної периферійної моделі до високотехнологічного аграрного хабу з високою доданою вартістю. Формується організаційна стійкість (resilience) - здатність підприємств функціонувати в умовах екстремальної турбулентності, зберігаючи безперервність процесів.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів аграрних підприємств в умовах воєнного стану є не просто управлінською модернізацією, а системною трансформацією економічної моделі держави. Він формує цифрову автономію, енергонезалежність, інституційну пам'ять та нову управлінську культуру. У довгостроковій перспективі це створює передумови для переходу України від експортера сировини до інтелектуально-інноваційної аграрної держави, здатної не лише адаптуватися до глобальних викликів, а й формувати їх порядок денний.

Для підвищення ефективності та стійкості аграрних підприємств можна:

-Посилити цифровізацію та автоматизацію ключових процесів через ERP-системи, хмарні платформи, IoT та Big Data.

-Забезпечити енергонезалежність підприємств шляхом впровадження альтернативних джерел енергії та оптимізації енергоємних процесів.

-Перепроєктувати кадрову модель: створити цифрові бази знань, розвивати мультидисциплінованих фахівців і впроваджувати системи навчання та наставництва.

-Децентралізувати та автономізувати процеси виробництва, впровадити алгоритми управління у режимі «Just-in-time».

-Розвивати стійку логістику з мультимодальними маршрутами та інтелектуальним плануванням для мінімізації ризиків блоkad і простоїв.

-Орієнтуватися на інновації та інтелектуальний експорт, створюючи власні технології управління та переробки та поширюючи досвід управління кризовими процесами на міжнародному рівні.

Запропоновані заходи дозволять забезпечити стійкість підприємств, підвищити їхню конкурентоспроможність та сформувану нову модель управління агробізнесом, орієнтовану на глобальні виклики та післявоєнну реконструкцію України.

Список використаних джерел

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993.
2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993.
3. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, №4. P. 104–112.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985.
5. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт: Аграрний сектор України в умовах воєнного стану. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>
6. World Bank. Ukraine Agricultural Sector Analysis. Washington, DC: World Bank, 2022.
7. Котляров О., Шевчук І. Аграрний менеджмент та цифровізація: сучасні виклики та практики. Київ: Наукова думка, 2021.
8. Мельник С. Реінжиніринг бізнес-процесів в аграрній сфері України в умовах війни. *Агрополітика та інновації*. 2022. №3. С. 45–58.
9. FAO. Food Security and Agricultural Resilience in Ukraine. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022.
10. OECD. Ukraine: Agricultural Policy and Market Developments. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022.
11. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine. Digital Transformation and IT in Ukrainian Agriculture: Analytical Materials. Київ: MAPA, 2022–2023.
12. IT-Agro. Цифровізація агропідприємств в умовах війни: досвід та рекомендації. Київ: IT-Agro Group, 2023.
13. Hammer M., Champy J. Reengineering в епоху цифровізації. Київ: Либідь, 2017.
14. Євтушенко В. Стратегії енергонезалежності та стійкості агробізнесу в умовах воєнних викликів. *Аграрна економіка та безпека*. 2022. №4. С. 12–25.

*Задоя А. О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри глобальної
економіки, Університет імені Альфреда
Нобеля*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ TEAM-PROJECT У МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ

У сучасних умовах міжнародний характер інвестиційних проєктів характеризується не тільки тим, що інвестор та реципієнт є представниками різних країн, а й тим, що реалізують ці проєкти міжнародні команди виконавців. Проєктний менеджмент і як наука, і як практична діяльність вийшов за межі окремих країн, тісно переплівся з зовнішньоекономічною діяльністю, набувши статусу управління міжнародними проєктами.

Формування команд (team-project) у міжнародних інвестиційних проєктах є ключовим етапом, який визначає успішність реалізації стратегічних цілей, оптимальність ресурсного забезпечення та здатність вирішувати міжкультурні виклики. Сучасні міжнародні інвестиційні проєкти, як правило, охоплюють мультикультурні групи учасників, розподілені ресурси, різноспрямовані очікування стейкхолдерів, а також потребують координації між численними партнерами й організаціями. Формування команд у таких проєктах стає не лише технічним завданням, а й важливим стратегічним процесом, що впливає на результативність реалізації інвестиційних ініціатив.

Team-project у міжнародних проєктах – це структурована група професійних учасників, сформована з метою досягнення узгоджених цілей проєкту в умовах культурного різноманіття та розподіленої діяльності. Ефективне формування такої команди передбачає не лише підбір фахівців із відповідними технічними компетенціями, але й врахування соціальних, комунікаційних та міжкультурних компетентностей. Дослідження показують, що здатність до співпраці та рівень міжособистісної довіри серед учасників команди тісно пов'язані з успішністю реалізації проєкту в цілому [1].

Формування team-project у міжнародних інвестиційних проєктах має відбуватися у кілька етапів, які мають як спільні риси з аналогічним процесом всередині країни, так і цілий ряд особливостей. Перш за все, на початку підготовки проєкту та на ранніх етапах його реалізації потрібна чітка декомпозиція завдань та ролей учасників, що дозволить вирівняти очікування учасників з різних країн та сформувати чітке розуміння відповідальностей. Це усуває одну з головних перепон на шляху успішної реалізації проєкту.

Як і при реалізації будь-якого проєкту, команда міжнародного інвестиційного проєкту повинна містити фахівців з різним досвідом, включати як представників країни-інвестора, так і країни-реципієнта. Це має забезпечити доступ до широкого спектру знань, навичок та оригінальних рішень. Саме різноманітність учасників може стати тим

додатковим ресурсом, що підсилює адаптивність та інноваційність команди за рахунок синергетичного ефекту.

Одним із найскладніших питань у формуванні team-project міжнародного інвестиційного проекту є забезпечення комунікації. На відміну від мононаціональних команд в командах міжнародних інвестиційних проектів досить часто виникають мовні та культурні бар'єри при обміні інформацією. Тому важливо розбудувати прозорі канали обміну інформацією, що сприятиме запобіганню непорозуміннь та досягненню ефективної співпраці [2].

Оскільки міжнародні інвестиційні проекти охоплюють учасників з різними культурними кодами, очікуваннями щодо стилю роботи, прийняття рішень та зворотного зв'язку, за цих умов ключовою стає роль лідера. Він не лише координує технічну реалізацію, а й виступає фасилітатором взаєморозуміння та адаптації культурних відмінностей. Це узгоджується з сучасними підходами до управління міжнародними командами, які підкреслюють важливість комунікативних і міжкультурних компетенцій лідера для забезпечення гармонії та продуктивності групи.

Як і у будь-якій іншій справі, у реалізації міжнародного інвестиційного проекту важлива саме командна робота. Міжнародні інвестиційні проекти, як правило, задіють досить значні кошти, можливо залучаючи різні джерела та потенційних інвесторів, цілі яких не співпадають. Тому особливо важливо дотримуватися встановлених термінів, виділених бюджетів та якості виконуваних робіт. А для цього команда має бути гнучкою, здатною оперативно виявляти проблеми та успішно їх розв'язувати.

Серед основних викликів, з якими зустрічаються team-project міжнародних інвестиційних проектів, слід виділити географічну розподіленість, мовні бар'єри, культурні відмінності, відмінності в очікуваннях стейкхолдерів та технологічні обмеження. Проте сучасні цифрові інструменти комунікації, стандартизовані процедури, а також тренінги з міжкультурної чутливості сприяють подоланню цих перешкод.

Таким чином, формування team-project у міжнародних інвестиційних проектах – це складний та багатовимірний процес, який потребує як врахування загальних принципів, так і особливостей сфери діяльності, що забезпечує своєчасне досягнення цілей, оптимальне використання ресурсів і здатність долати виклики змінного глобального середовища.

Список використаних джерел

1. Habeeb Ilufoye, Mohammed Lawal Giwah. Cross-Functional Team Collaboration and Its Impact on Project Outcomes. *International Journal of Social Sciences and Management Research*. Vol 11. No. 10 2025. <https://doi.org/10.56201/ijssmr.vol.11no10.2025.pg272.284>
2. Kosmala K., Marszałek A., Rudawski E. Communication in Project Team Management – Identification of Research Gaps and Direction for Future Research. *European Research Studies Journal*. Volume XXVII, Issue S2, 2024, pp. 732–751. <https://doi.org/10.35808/ersj/3746>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Постановка проблеми. Освіта – це не просто передача знань для формування конкретних компетенцій і набуття професійних навичок, яких вимагає ринок праці. Справжня роль її полягає у формуванні цілісної особистості, її потужного людського потенціалу. Освітній процес повинен не тільки формувати висококваліфікованого фахівця, а має бути простором, де людина вчиться критично мислити, аналізувати власні цінності та вибудовувати світогляд. Компетенції можуть застаріти через кілька років, але розвинений розум залишається з людиною назавжди. Активізація використання цифрових інструментів в освіті та поява штучного інтелекту вносить певні корективи в освітні технології, що потребує чіткого визначення стратегічних напрямів подальшого існування та розвитку освіти.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Надзвичайно широким є спектр досліджень, присвячених освітнім процесам і технологіям, використанню різного, у тому числі цифрового, інструментарію для підготовки фахівців.

При цьому більшість досліджень зосереджено на беззаперечній корисності та дієвості використання в освіті цифрових інформаційних технологій та відповідного для них технічного обладнання. Але варто розглядати корисність такого поєднання у стратегічній перспективі, враховуючи більш широку роль освіти у формуванні особистості та людського потенціалу.

Мета дослідження – розкрити стратегічні напрями формування людського потенціалу у контексті сучасних трансформаційних змін, пов'язаних з потужною активізацією цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Освіта сьогодні часто сприймається як конвеєр для підготовки фахівців, але її справжня суть набагато глибша. Знання застарівають, технології змінюються, і те, що було актуальним вчора, завтра може стати непотрібним. Отже, головним завданням навчання є розвиток самої особистості, тобто її здатності мислити, аналізувати світ та приймати самостійні рішення. Такі фахівці не просто виконують роботу за інструкцією, вони створюють ідеї, беруть на себе відповідальність і здатні до співпраці. Це перетворює освіту на потужний інструмент для формування людського потенціалу.

Інвестиції в людину – це найбільш вигідна стратегія для будь-якої країни. Справжнім капіталом сучасності має бути розум і таланти людей. Освіта, яка фокусується на розкритті здібностей кожного, виховує свідому людину, здатну не лише адаптуватися до реальності, а й змінювати її на краще. Це і є фундамент для стабільного майбутнього, де економічні показники є лише результатом розвитку людського інтелекту.

Нині освіта стоїть перед фундаментальним вибором, який визначить майбутнє людського потенціалу на десятиліття вперед. Наразі можуть формуватися два стратегічні напрями: перший фокусується на розвитку внутрішнього потенціалу людини, її критичного мислення, а другий — на максимальній цифровізації та впровадженні штучного інтелекту (ШІ) як інструменту навчання.

Хоча активізація ШІ обіцяє ефективність та швидкість, вона несе в собі приховані загрози, які можуть нівелювати саму суть освіти як процесу становлення особистості. Головна небезпека надмірної залежності від ШІ в освіті полягає в «атрофії» інтелектуальних зусиль. Коли алгоритм здатен швидко розв'язати задачу або проаналізувати текст, здобувач освіти втрачає стимул до самостійного пошуку та подолання когнітивних труднощів. Якщо освіта перетвориться на процес правильного формування запитів до нейромереж, то активізується ризик отримати покоління, яке володіє інструментами, але не розуміє змісту процесів.

Якщо перекладати функцію аналізу, синтезу на алгоритми, то власний мозок людини перестає працювати в режимі пошуку рішень. Це веде до когнітивного спрощення, зокрема зникає навичка глибокого читання, критичного оцінювання джерел та самостійного формулювання думок. Активне впровадження ШІ в університетах створює ілюзію знань. Без власних зусиль неможливе формування нейронних зв'язків, а отже, неможливий і розвиток людського потенціалу.

Орієнтація лише на технологічну складову вимиває з освіти виховний та антропологічний аспекти. Якщо освіта обере шлях технологічного спрощення, то суспільство може опинитися в ситуації інтелектуального споживацтва. Ставка на ШІ як заміну людському розвитку, а не як на допоміжний інструмент призводить до ризику втрати суб'єктності мислення, адже посилиться залежність від чужих алгоритмів. Існує реальна загроза, що гонка за технологізацією витіснить головну мету освіти — розвиток живої людини.

Стратегічним кроком для збереження нації має стати захист освітнього простору від тотальної цифровізації. Потрібно активно застосовувати класичні методи, зокрема живе обговорення, читання паперових книг та розв'язання задач без підказок програм, широке використання завдань для розвитку творчого і критичного мислення. Припинення використання ШІ в освіті — це не відмова від прогресу, а акт самозбереження людського виду.

Висновки. Вибір на користь розвитку людини вимагає сміливості обмежити вплив цифрових технологій і ШІ на освіту. Тільки так можна гарантувати, що людський потенціал буде не просто збережений, а й примножений. Справжній розвиток людського потенціалу можливий лише тоді, коли технології підпорядковуються людині, а не замінюють її розум. Збереження балансу між цифровим прогресом та збереженням унікальних людських якостей — це головний виклик для сучасної освітньої політики.

*Львіна М. В., доктор економічних наук,
старший науковий співробітник,
головний науковий співробітник,
Інститут демографії та дослідження якості
життя НАНУ*

ПРОБЛЕМАТИКА ТРАНСКОРДОННОГО ЗАБРУДНЕННЯ ДОВКІЛЛЯ У ПРОФІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМАХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Глобальні екологічні проблеми протягом останніх десятиріч, пов'язані насамперед з транскордонним характером забруднення довкілля. Це призводить до необхідності удосконалення системи управління природокористуванням з метою регулювання впливу господарської діяльності на стан довкілля в інших державах. При цьому проблематика транскордонного забруднення довкілля, методів його оцінки, контролю та попередження має впроваджуватися в освітні стратегії для профільних спеціальностей. Включення проблематики транскордонного забруднення довкілля безумовно вплине на формування тематичних навчальних програм у закладах вищої освіти. Це стосується насамперед таких навчальних дисциплін, як «Економіка природокористування», «Екологічна безпека», «Збалансоване природокористування» для підготовки інженерів та екологів у сфері економічної безпеки підприємств, охорони навколишнього середовища, технологій його захисту.

Водночас подолання проблеми транскордонного забруднення довкілля є завданням не лише для інженерів-екологів. На думку фахівців з міжнародного права, транскордонне співробітництво є ефективним інструментом вирішення спільних екологічних проблем [1, с. 51]. При цьому транскордонне співробітництво потребує належної фахової підготовки працівників підприємств, органів державної влади та місцевого самоврядування [2, с. 329]. Більше того, згідно із законодавством про стратегічну екологічну оцінку для розроблення землепорядної документації, схем землеустрою, техніко-економічних обґрунтувань використання й охорони земель, комплексних планів просторового розвитку прикордонного району або територіальної громади необхідне інформування сусідніх держав та проведення з їх представниками транскордонних консультацій [3, с. 396-397].

Таким чином, надання студентам профільних вищих навчальних закладів спеціальних знань про особливості транскордонного забруднення довкілля й опанування ними навиків оцінювання негативного впливу та управління ризиками є важливим завданням для міжнародної співпраці та попередження міжнародних екологічних конфліктів. Метою дослідження є оцінка практики включення проблематики транскордонного забруднення довкілля у тематичні робочі програми, які викладають студентам різних вищих навчальних закладів України. Дослідження здійснено за допомогою методів поглибленого аналізу документації, структурного та семантичного аналізу тексту, порівняльного аналізу та якісного контент-аналізу [4].

Згідно з результатами дослідження, робочі програми навчальної дисципліни «Економіка природокористування» включали від 10 до 20 лекційних занять, серед яких немає окремих, присвячених транскордонному забрудненню довкілля. Це суперечить очікуваним результатам навчання – наприклад, проголошеній меті навчання студентів особливостям сучасної світової економіки та зовнішньої політики держави. Окремі питання транскордонного забруднення можуть висвітлюватися в межах таких лекційних та семінарських занять, як світові екологічні проблеми та задачі природокористування, еколого-економічні проблеми попередження й усунення забруднення компонентів навколишнього середовища, визначення збитків від забруднення елементів природного середовища та ведення господарства, планування охорони атмосферного повітря, водних ресурсів, рослинного, тваринного світу, міжнародне співробітництво з екологічних проблем та природоохоронна політика зарубіжних країн.

Поряд із цим ще одним важливим завданням навчання економіці природокористування мало би бути формування у студентів сучасного еколого-економічного мислення – а саме, розуміння сутності екологічних впливів, взаємозв'язку економічної діяльності зі станом довкілля забруднення, специфіки перенесення забруднень, шляхів подолання екологічних проблем. Однак у проаналізованих робочих програмах міститься здебільшого поресурсний підхід до управління природокористуванням, наголошується на особливостях використання цих ресурсів у виробничій діяльності, їх розміщення, експлуатації та розрахунку вартості. Частково присутня орієнтація на ознайомлення майбутніх фахівців зі специфікою глобальних екологічних криз та катастроф; натомість шляхи подолання таких криз, включаючи їхній транскордонний контекст, походження та причини, не представлено. Водночас транскордонний контекст забруднення міститься серед таких очікуваних результатів навчання, як вміння обраховувати розмір відшкодування збитків, завданих внаслідок порушення екологічного законодавства. Найбільш вдалим формулюванням практичних навичок, на формування яких спрямовано навчальну дисципліну, є опанування міжнародного та вітчизняного досвіду вирішення регіональних та транскордонних екологічних проблем, здатність використовувати механізми міжнародного співробітництва для розв'язання глобальних та регіональних екологічних проблем, а також обґрунтування рішень, спрямованих на мінімізацію екологічних ризиків господарської діяльності на рівні регіонів та з урахуванням стратегій їхнього розвитку.

Значно більшою мірою проблематика транскордонного забруднення міститься у робочих програмах дисципліни «Екологічна безпека». Змістовний модуль дисципліни має на меті ознайомлення зі шляхами гармонізації національного законодавства з вимогами екологічної безпеки у країнах ЄС, оволодіння методами визначення ступеня виникнення катастроф та розроблення системи заходів щодо їх попередження та запобігання природно-техногенним аваріям. Більшість навчальних програм розглядають екологічну безпеку як невід'ємну частину міжнародної безпеки та включають вивчення досвіду міжнародної співпраці; вивчаються європейські стандарти екологічної безпеки, документи Ради ЄС з питань техногенної безпеки. Окремо розглядаються надзвичайні ситуації техногенного походження, потенційно небезпечні об'єкти, масштаб техногенних аварій, трансграничні аварії і катастрофи техногенного походження. В межах дисципліни

цілком обґрунтовано вивчаються правові засади не лише національної екологічної безпеки, але й транснаціональної – включно з особливостями її правового регулювання. Серед фахових компетенцій, на вироблення яких спрямований курс, зазначено опанування міжнародного та вітчизняного досвіду вирішення транскордонних екологічних проблем і принципів забезпечення екологічної безпеки на національному та міжнародному рівнях. На інструментальному рівні передбачено ознайомлення з автоматизованими системами транскордонного моніторингу довкілля.

В межах дослідження досвіду викладання у вищих навчальних закладах проблематики транскордонного забруднення довкілля проаналізовано низку тематичних робочих навчальних програм. Зроблено висновок, що більшість із них зосереджені на висвітленні проблем забруднення навколишнього природного середовища України та її регіонів, в окремих випадках – на екологічних проблемах підприємств, включаючи оцінку економічних збитків від забруднення природних ресурсів. Практично всі навчальні курси спрямовані на надання знань про раціональне й ефективне використання природно-ресурсного потенціалу, міжнародний досвід і співробітництво у сфері охорони довкілля, однак окремо транскордонний контекст не виділяється. Найбільш повно проблематика транскордонного забруднення довкілля висвітлюється в межах дисципліни «Екологічна безпека», що є виправданим, однак свідчить про суттєве обмеження вітчизняними науковцями та практиками розуміння економіки природокористування як галузі знань, одним із предметом дослідження якої є екологічна безпека.

Список використаних джерел

1. Реслер М. В., Рейс, Т. Т. Європейський досвід управління розвитком транскордонного співробітництва. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 37. С. 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-05>.
2. Дребот О. І., Височанська М. Я., Щавінська А. Л. Інформаційно-аналітичний фактор еколого-економічних засад у контексті транскордонного співробітництва. *Economic Development: Global Trends and National Peculiarities*. Poland: Baltija Publishing, 2020. С. 318-331.
3. Дорош О. С., Деркульський Р. Ю., Дорош А. Й. Критерії здійснення стратегічної екологічної оцінки заходів запропонованих у документації із землеустрою. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2022. № 3. С. 54-69. DOI: <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2022.03.06>.
4. Ільїна М. Транскордонне забруднення довкілля як предмет викладання у вищій школі. *Educere et Educare*. 2024. Т. 19, № 49. С. 25–44. DOI: <https://doi.org/10.48075/educare.v19i49.32873>.

*Карпенко А. В., д.е.н., професор, професор
кафедри економіки та митної справи,
Карпенко Н. М., к.держ.упр., доцент, доцент
кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька
політехніка»*

ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ ТА ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ В НОВІЙ АРХІТЕКТУРІ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасна світова економіка більше не підпорядковується простим лінійним законам. Вона увійшла в епоху складних систем, де «ефект метелика» може призвести до глобальних катаклізмів. Глобалізація, як процес стирання кордонів для капіталу, досягла свого піку на початку ХХІ століття і зараз переживає суттєве відкочування. Капітал, який за своєю природою є космополітичним і шукає найвищу норму прибутку, зіткнувся з непереборним бар'єром – національною безпекою. Про це зазначається аналітиками МВФ у звітах про геоекономічну фрагментацію [1], оскільки світ невідворотно поділяється на блокові зони торгівлі, і для України, яка знаходиться на розломі цих плит, критично важливо розуміти, що настав час прагматичних національних інтересів.

Каталізатором цих тектонічних зрушень стала пандемія COVID-19 у 2020 році – перший «чорний лебідь», який наочно показав, що ефективність не дорівнює стійкості. Глобальні корпорації, які роками оптимізували склади за системою Just-In-Time, раптово опинилися без комплектуючих, а війна в Україні з 2022 року та конфлікти на Близькому Сході остаточно зруйнували ілюзію безпечної логістики. У відповідь на ці екзистенційні загрози виник потужний глобальний тренд на локалізацію та респорінг – повернення виробництв додому або в дружні країни.

У провідних економіках світу на підтвердження вказаних змін сьогодні прослідковуються масштабні процеси локалізації. Зокрема, США під керівництвом адміністрації Трампа у поточній каденції (2025-2026 рр.) демонструють агресивну політику захисту внутрішнього ринку з метою збереження власного лідерства. Прагнучи стати сильнішими, США вирішили локалізувати критичні технології через введення мита на рівні 50-60% у торгівлі з Китаєм та Європою. Вони ставлять власні інтереси вище за правила вільної торгівлі та норми СОТ у політиці щодо обмеження експорту напівпровідників та обладнання для їх виробництва до Китаю (так звана «війна чипів»), що є прямим втручанням держави в ринок заради збереження технологічного суверенітету.

У руслі цих глобальних тенденцій рухається і Україна, формуючи власну законодавчу базу для захисту економіки. Реагуючи на виклики часу, було прийнято зміни до Закону України «Про публічні закупівлі» [2] стосовно ступеня локалізації, що вимагає наявності місцевої складової у закупівлях продукції машинобудування. Паралельно запущено ініціативу «Зроблено в Україні» (Указ Президента № 31/2024 [3]), спрямовану на стимулювання внутрішнього виробника. Ці кроки є не просто проявом протекціонізму,

а необхідним інструментом виживання та розвитку національної промисловості в умовах війни.

Важливо підкреслити, що Україна вже має успішний історичний кейс, який доводить ефективність подібної політики. Практика 1999-2000 рр., коли було введено експортне мито на насіння соняшнику в розмірі 23% [4], кардинально змінила структуру аграрного сектору. Таким трейдерам як Cargill, Bunge, Kernel та іншим стало не вигідно вивозити сировину, і вони були змушені будувати переробні заводи всередині країни. Завдяки цьому рішення Україна трансформувалася зі звичайного експортера сировини у світового лідера з експорту олії – продукту з доданою вартістю, створивши тисячі робочих місць та потужну податкову базу.

Сьогодні цей досвід має бути масштабований на стратегічно важливі ресурси майбутнього – рідкоземельні метали (літій, титан, галій та інші). В умовах, коли Китай обмежує експорт цих матеріалів у відповідь на санкції Заходу, Україна, що володіє покладами 21 з 30 критичних матеріалів, визначених ЄС, отримує унікальний шанс. Наше завдання – не повторити помилку «сировинного приросту», експортуючи руду, а залучати інвесторів для створення повного циклу виробництва компонентів та акумуляторів на своїй території, використовуючи механізми індустриальних парків.

Реалізація такої стратегії є ключем до подолання економічного розриву з розвиненими країнами. Хоча наразі ВВП на душу населення в Україні (5-6 тис. дол.) суттєво поступається показникам США та ЄС, а гривня залишається недооціненою, що підтверджується індексами паритету купівельної спроможності, саме цей «ефект низької бази» створює парадоксальні можливості. Інвестори, які шукають ринки з потенціалом кратного зростання (x5-x10), звертають увагу на Україну саме тому, що Європа вже є інфраструктурно насиченою і високомаржинальні проекти там знайти важко. Натомість Україна, яка потребує тотальної відбудови інфраструктури та енергетики, створює інвестиційну ємність у сотні мільярдів доларів з найвищою потенційною доходністю на континенті.

Плануючи довгостроковий розвиток, неможливо ігнорувати демографічні зсуви, що змінюють карту світової торгівлі. Центри виробництва та споживання зміщуються. Станом на 2025-2026 рр. Індія офіційно закріпила статус найнаселенішої країни світу (понад 1,45 млрд осіб), тоді як Китай стикнувся з депопуляцією та старінням нації. Як наслідок, світові виробничі гіганти (Apple, Samsung та інші) вже переносять заводи з Китаю до Індії та В'єтнаму. Наступний демографічний та економічний бум очікується в Африці (зокрема, Нігерія, Ефіопія), де населення молоде і стрімко зростає. Це відкриває нові потенційні ринки збуту для української продукції, які можуть замінити традиційні напрямки, якщо ми встигнемо вчасно зайняти цю нішу.

На відміну від Глобального Півдня, Європа старіє, перетворюючись на «срібну економіку». У цьому контексті міграційні потоки, зокрема українських біженців, стали критично важливим донором для ринків праці Польщі, Німеччини та Чехії. Для ЄС українські мігранти стали своєрідним благом, оскільки вони є порівняно легко інтегровані та працездатні, проте для України – це велика втрата людського капіталу, який є основою інновацій. Повернення цих людей можливе лише за умови створення в Україні конкурентних умов праці та безпеки. Окрім людського ресурсу, Європа потребує

енергетичної трансформації та продовжує курс на декарбонізацію, інвестуючи у відновлювальні джерела енергії та електромобілі, що створює попит на українську «зелену» енергію та біометан. На противагу цьому, політика США сьогодні фокусується на дешевій енергії для промисловості, оскільки збільшення видобутку нафти та сланцевого газу дозволяє знизити собівартість продукції американських заводів, роблячи їх конкурентнішими за європейські. Україні у цій ситуації необхідно знайти баланс: розвивати атомну та «зелену» енергетику для інтеграції в ЄС, але при цьому використовувати власний газовидобуток для забезпечення промисловості доступним ресурсом.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що глобалізація трансформувалася в регіоналізацію, і Україна має інтегруватися в європейські виробничі ланцюги, ставши виробничим хабом для ЄС. Протекціонізм став новою нормою, тому нам потрібна агресивна державна політика підтримки експортерів та захисту внутрішнього ринку через локалізацію. Лише перехід до глибокої переробки ресурсів здатний забезпечити зростання ВВП до рівня розвинених країн (20-30 тис. дол. на душу населення) та є єдиним шляхом забезпечення реального економічного суверенітету.

Список використаних джерел

1. Second Cold War? Preserving Economic Cooperation amid Geoeconomic Fragmentation. International Monetary Fund. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/12/11/sp121123-cold-war-ii-preserving-economic-cooperation-amid-geoeconomic-fragmentation> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» : Закон України від 19.09.2019 № 114-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Про Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні» : Указ Президента України від 26.01.2024 № 31/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/31/2024> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Карпенко А. В. Державне регулювання в олійно-жировому підкомплексі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2003. № 1. С. 55-58.

*Karpenko R. V., candidate of legal sciences,
docent, Associate Professor at the Department of
Civil Law Disciplines, Dnipro State University of
Internal Affairs*

REPROFILING OF SPECIALISTS AS A PROMISING DIRECTION FOR ENSURING THE DEVELOPMENT TRENDS OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND MARTIAL LAW

Ukraine's economy is in deep crisis, caused by a number of factors: years of misguided decisions by the authorities and widespread corruption, annexation and occupation of part of the country's territory for eight years, which led to mass internal displacement. Added to this are the annual decline in population due to negative natural growth and significant labor migration, the consequences of the pandemic caused by rising morbidity, and full-scale military aggression by the Russian Federation. It is impossible to overcome the crisis in the socio-economic sphere with a single, even very strong or well-thought-out management decision. This requires a comprehensive approach that will gradually improve the situation in all aspects of the country's life without exception.

All of the above problems, which have recently intensified in the country's economy, have had a negative impact on the development of the labor market in Ukraine. Currently, there is a noticeable slowdown in all processes, caused by the shutdown of a number of large industrial enterprises, the displacement and loss of part of the population both within the country and abroad, as well as the relocation of enterprises where possible, given the technological conditions of production.

The problems that have recently become significantly more acute in the country's economy have had a negative impact on the development of the labor market in Ukraine. Today, there is a significant slowdown in all key processes, which is explained by the shutdown of a number of large industrial enterprises, the displacement and loss of part of the population both within the country and abroad, as well as the transfer of production capacities to regions where this is possible, taking into account technological conditions.

Meeting the needs of regional labor markets requires the introduction of a more adaptive system of vocational education management, in which regional institutions responsible for the quality and volume of worker training will play a key role. This requires a redistribution of functions between education authorities and their partners: structures responsible for labor resources and social policy, employment services, sectoral departments of regional state administrations, employers' associations, and trade unions.

The effective implementation of this task will be ensured by the gradual decentralisation of vocational and technical education, which will make it possible to quickly adapt to the current regional needs for skilled workers, taking into account the demographic and economic characteristics of each individual region.

References

1. Zakharova O. V., Shumaeva O. O., Solovtsova O. P. Change Management: A Study Guide. Donetsk: Epicenter Publishing House, 2014. 453 p.

2. Zakharova O. V. The potential of senior citizens for society. Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences. Cherkasy, 2018. Issue 49. P. 26–33.

УДК 658.155:005.51

*Каширін О., здобувач вищої освіти,
Смутчак З. В., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ «ЦЕППЕЛІН УКРАЇНА ТОВ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища управління доходами підприємства набуває особливої актуальності та стратегічного значення. Динамічні зміни економічної кон'юнктури, зростання рівня невизначеності, посилення конкурентної боротьби, а також негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема пов'язаних із війною в Україні, зумовлюють необхідність удосконалення підходів до формування та управління доходами підприємств. Проблематика управління доходами підприємств, зокрема в умовах нестабільного ринкового середовища, є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, зокрема висвітлено у наукових працях Т. Мулик, Т. Ткаченко, С. Тульчинської, Д. Бойчук, Р. Лупак, О. Тридід, В. Фостолович, В. Томчук, О. Гуртового, Р. Фостолович, Ю. Гуртового, В. Блонської, О. Сподарик, А. Піскун, С. Шастун, І. Баришевської, Н. Зайченко, І. Гріщенко, О. Каховської, К. Спірідонової К.О., О. Кірнос та ін. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання адаптації системи управління доходами до сучасних умов економічної нестабільності та галузевої специфіки підприємств потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління доходами підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища на прикладі «Цеппелін Україна ТОВ» (надалі – Цеппелін Україна), з урахуванням галузевих особливостей діяльності, впливу зовнішніх факторів та сучасних тенденцій розвитку ринку.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність аналізу існуючих теоретичних підходів до управління доходами підприємства та визначення можливостей їх практичного застосування в діяльності Цеппелін Україна.

Найбільш поширеними підходами до управління доходами підприємства є підходи з позиції максимізації їх обсягу або рівня. Але сам по собі показник обсягу (або рівня) доходів не характеризує кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства, а визначає лише певні умови, за яких ця ефективність може бути досягнута [1]. Для

компанії Цеппелін Україна було виявлено декілька напрямів, реалізація заходів щодо яких сприятиме підвищенню доходів та ефективності діяльності підприємства, зокрема:

- управління дебіторською заборгованістю;
- комплексний підхід до обслуговування клієнтів через розширення асортименту, збільшення кількості продажу запчастин при зниженій рентабельності;
- розширення діяльності за рахунок офіційного представництва відомих торгових марок;
- просування бренду Цеппелін Україна у професійному середовищі.

Одним із напрямів вдосконалення управління доходами є зменшення рівня дебіторської заборгованості, що передбачає удосконалення політики кредитування клієнтів та контроль платіжної дисципліни. Розвиток міжгосподарських зв'язків між підприємствами обумовлює необхідність мати ефективні інструменти управління та контролю за рівнем і структурою дебіторської заборгованості [2]. Враховуючи потребу в управлінні дебіторською заборгованістю пропонуємо для компанії Цеппелін Україна розробити політику по роботі з дебіторською заборгованістю [3].

Відповідальність за дотриманням платіжної дисципліни покласти на фінансового директора, який звітується генеральному директору. Учасники (виконавці) політики: фінансовий менеджер; спеціаліст з контрактів; менеджер з продажу (торговий представник з продажу техніки, PSSR); керівники департаментів, керівник юридичного відділу, юрисконсульт. Заборгованість контрагентів перед Компанією повинна контролюватись на постійній основі. Для контролю дебіторської заборгованості слід визначити інструменти контролю (рис. 1).

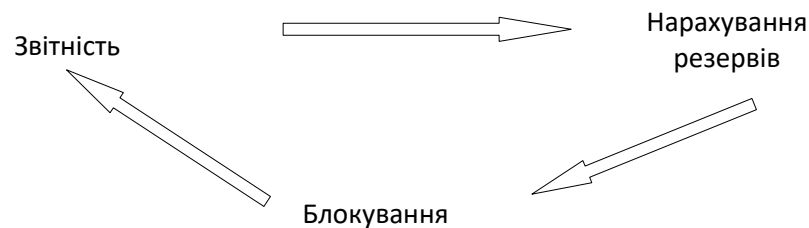


Рис. 1. Інструменти контролю за дебіторською заборгованістю ТОВ «Цеппелін Україна»
Джерело: за даними [3]

Розглянемо детально кожен інструмент. Для уникнення проблемної заборгованості менеджер з продажу має нагадувати дебітору про настання дати оплати згідно з договірними зобов'язаннями та звітуватися про проведену роботу. Звітність може бути: тижнева; місячна; по запиту керівництва; для відправки контрагентам.

Якщо протягом місяця (чи визначеного терміну у договорі) заборгованість не погашена, то використовувати інструмент «Блокування». Блокування контрагентів – це інструмент, який дозволить впливати на платіжну дисципліну клієнтів шляхом заборони проведення операцій резервування запасних частин та реалізації по даним контрагентам в ERP-системі, застосовувати два типи блокування:

- блокування договору;
- блокування контрагента в цілому. Для зняття блокування має подаватися запит, який підтверджуватиме виконання зобов'язань контрагента.

Третім інструментом по роботі з дебіторською заборгованістю може виступити нарахування резервів, тобто, при виникненні дебіторської заборгованості на неї автоматично нараховуються резерви у відповідності до Політики по роботі з резервами та коригуваннями.

Запропонована модель дасть змогу скоротити дебіторську заборгованість та підвищити доходи підприємства.

Важливим напрямом забезпечення дохідності підприємства є утримання клієнтів компанії. Оскільки Цеппелін Україна є офіційним дилером компанії Caterpillar то має виключне право на постачання оригінальної техніки та запчастин. Але для таких брендів як Fendt a Valtra від корпорації AGCO на даному ринку існує тісна конкуренція і клієнт може обирати компанію-постачальника з ціновою політикою, яка його задовольняє. Тому може звертатися до конкурентів, які пропонують оригінальні запасні частини за більш низькою ціною. Щоб бути конкурентоспроможним для Цеппелін Україна важливо розглядати альтернативне розширення асортименту по запасних частинах, а також тримати певний асортимент запасних частин на локальному складі, що принесе додатковий дохід для підприємства .

Таке можливо за ініціації проекту «Гібридна платформа запасних частин». Згідно даного проекту можна розділити асортимент запасних частин на групи:

- преміум (оригінальні запчастини Caterpillar);
- економ-клас офіційно сертифіковані альтернативи.

В рамках такої ініціативи розробити програму лояльності для клієнтів (наприклад, антикризові програми для малого бізнесу, накопичення балів, пріоритетне обслуговування тощо).

Такі заходи дадуть можливість для клієнтів, які вагаються у виборі між Цеппелін Україна та конкурентом підвищити ступінь довіри та збільшити частоту закупок.

Нині Цеппелін Україна представляє два бреди з трьох сільськогосподарської техніки компанії AGCO в Україні – це Fendt та Valtra. Техніка Fendt відноситься до техніки преміум класу, основними споживачами є агрохолдинги. Бренд Valtra середній та премія-клас, найбільшими споживачами є фермерські господарства. Пропонуємо як варіант розширення дилерських послуг для Цеппелін Україна розглянути можливість представляти бренд компанії AGCO в Україні - Massey Ferguson, який відноситься до середнього, універсального сегменту та призначений для фермерських господарств сімейного типу, агропідприємств. Проте цей напрям може стати перспективним та за рахунок зростання продажу кількості техніки приносити доходи компанії.

Поряд з продажем нової техніки розширити продаж запасних частин до даної техніки та її сервісне обслуговування.

Джерелами збільшення доходу Цеппелін Україна є просування бренду компанії на ринку оптової торгівлі машинами та устаткуванням для різних галузей та їх ремонт і технічне обслуговування.

Для посилення просування бренду Цеппелін Україна використовувати існуючі канали:

- підтримка офіційного сайту, з постійним оновленням актуальної інформації;
- просування інформації про компанію через соціальні мережі;

- проведення спеціалізованих заходів компанії;
- вдосконалення якості маркетингових комунікацій та клієнтоорієнтований підхід;
- участь у спеціалізованих виставках техніки;
- публікація статей про товари і послуги Цеппелін Україна;
- співпраця з державними структурами за проектами спорідненими діяльності компанії тощо.

Отже, основними напрямками управління доходами Цеппелін Україна є: зменшення дебіторської заборгованості шляхом впровадження системи контролю платіжної дисципліни; розширення асортименту через гібридну платформу запасних частин, що включає як оригінальну, так і сертифіковану альтернативну продукцію; вихід на нові сегменти ринку завдяки субдилерству з AGCO в Україні щодо просування бренду Massey Ferguson; а також активізація маркетингових комунікацій і підвищення впізнаваності бренду. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить не лише збільшити обсяги доходів, а й зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Список використаних джерел

1. Пінчук Т.А., Стефанович Н.Я., Кумейко А.В. Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-66>
2. Баришевська І. В., Зайченко Н. В., Гріщенко, І. В. Управління доходами сільськогосподарських підприємств та напрями їх вдосконалення. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 113-117.
3. Політика по роботі з дебіторською заборгованістю ТОВ з іноземними інвестиціями «Цеппелін Україна ТОВ».

УДК 378:37.018.43:811.111'243

*Козій О. Б., кандидат філологічних наук,
доцент, Херсонський державний аграрно-
економічний університет*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИМОГ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Сучасний розвиток системи вищої освіти характеризується посиленням вимог до практичної підготовки майбутніх фахівців та необхідністю інтеграції освіти і професійної діяльності. У цьому контексті дуальна освіта розглядається як ефективна модель організації навчального процесу, що поєднує академічне навчання із практичним досвідом у реальному професійному середовищі [1]. Особливо актуальним є застосування дуального підходу під час вивчення англійської мови, оскільки саме ця дисципліна забезпечує можливість міжнародної комунікації та професійної мобільності студентів.

Інтеграція дуальної освіти у мовну підготовку передбачає зміну традиційних підходів до навчання. Викладання англійської мови має орієнтуватися не лише на засвоєння граматичних структур, але й на формування практичних навичок комунікації у професійних ситуаціях. Це дозволяє студентам усвідомлювати практичну цінність мовних знань і підвищує рівень мотивації до навчання [2, 3]. Залучення роботодавців до розроблення освітніх програм сприяє актуалізації змісту навчання та наближенню його до реальних потреб ринку праці.

Однією з ключових характеристик дуальної освіти є партнерство між університетом, студентом та підприємством або організацією. Така модель забезпечує постійний зворотний зв'язок між теоретичними знаннями та практичними навичками. Під час вивчення англійської мови це може реалізовуватися через виконання кейсів, участь у міжнародних проєктах, стажування або практичні завдання, пов'язані із професійною діяльністю [1, 4].

Психолінгвістичний аспект дуального навчання полягає у формуванні мовних навичок через реальну комунікацію. Коли студенти використовують англійську мову у професійному середовищі, вони краще засвоюють лексичні та граматичні структури, розвивають спонтанність мовлення та здатність адаптуватися до різних комунікативних ситуацій [3]. Це відповідає сучасним компетентнісним підходам у освіті.

Важливу роль відіграє методика CLIL, яка передбачає інтегроване навчання змісту та мови. Використання CLIL у межах дуальної освіти дозволяє студентам одночасно засвоювати фахові знання та вдосконалювати мовну компетентність. Наприклад, студенти можуть аналізувати професійні тексти англійською мовою, проводити презентації або брати участь у професійних дискусіях [5].

Мотиваційний аспект дуальної освіти є одним із ключових факторів її ефективності. Практичне застосування знань створює відчуття значущості навчання, сприяє розвитку відповідальності та самостійності студентів. Дослідження показують, що студенти, які беруть участь у дуальних програмах, демонструють вищий рівень академічної успішності та готовності до професійної діяльності [2].

Організаційне забезпечення дуальної освіти передбачає розробку гнучких навчальних планів, узгодження графіків навчання та практики, а також підготовку викладачів до роботи в нових умовах. Викладач англійської мови має виступати фасилітатором навчального процесу, створювати автентичні комунікативні ситуації та стимулювати студентів до активної участі у професійній взаємодії [4, 6].

Водночас впровадження дуальної освіти супроводжується низкою викликів. Серед них — необхідність координації між університетами та роботодавцями, забезпечення методичної підтримки викладачів, а також розроблення системи оцінювання результатів навчання. Незважаючи на ці труднощі, дуальна модель демонструє значний потенціал для модернізації мовної освіти та підвищення її практичної спрямованості [1, 7].

Таким чином, забезпечення основ дуальної освіти під час вивчення англійської мови у ЗВО сприяє формуванню професійно орієнтованої іншомовної компетентності, розвитку критичного мислення та підвищенню конкурентоспроможності випускників. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних методичних

моделей інтеграції дуального навчання та використання цифрових технологій у процесі викладання.

Список використаних джерел

1. Ярошенко О. Г. Дуальна форма здобуття вищої освіти як спосіб забезпечення вимог ринку праці до практичної підготовки випускників. *Проблеми освіти*. 2023. № 1(98). С. 62–77.
2. Яковчук О. В. Перспективи розвитку дуальної освіти в Україні. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 5. С. 215–224.
3. Boichevska I. Dual education models in Europe: experience and prospects for implementation. *Advanced Education*. 2019. No. 12. P. 45–52.
4. Amelina S. Dual education in higher education institutions: organizational and pedagogical aspects. *Information Technologies and Learning Tools*. 2018. Vol. 66, No. 4. P. 1–12.
5. Coyle D., Hood P., Marsh D. Content and Language Integrated Learning. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 184 p.
6. Marsh D. CLIL: Content and Language Integrated Learning – Methodology and Practice. Jyväskylä: University of Jyväskylä Press, 2002. 204 p.
7. Kulalaieva N. Work-based learning and dual education: European practices and Ukrainian perspectives. *Professional Education: Methodology, Theory and Technologies*. 2021. No. 13. P. 78–92.

УДК 005.336.4:005.591.6:37

*Комеліна О. В., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту і
логістики, Національний університет
«Полтавська політехніка
ім. Юрія Кондратюка»*

КРЕАТИВНІСТЬ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

В умовах трансформаційних змін, що стають об'єктивними обставинами розвитку сучасної економіки, відбувається перехід від економіки ресурсів до економіки талантів. Це неминуче супроводжується масштабними змінами цінностей та можливостей суспільного розвитку, що потребує корегування освітніх стратегій навчання та компетенцій майбутніх фахівців, які забезпечують гнучкість реагування організацій на зміни. Дослідження ключових компетенцій, які проводяться в країнах ОЕСР переконують, що вони виступають динамічною системою, можуть відрізнятися від країни до країни або від регіону до регіону та мають відповідати завданням національних освітніх стратегій [1]. Отже, динамічність зміни компетенцій у підготовці бакалаврів, магістрів, докторів філософії, докторів наук у цілому та з урахуванням галузевої специфіки їх змін є вимогою часу. Актуальність цієї теми посилюється в умовах швидкого впровадження цифрових технологій та активного використання штучного

інтелекту в управлінні рутинними процесами. За таких умов креативний потенціал людини стає унікальною конкурентною перевагою організації.

Проблемам розвитку креативності та креативного потенціалу, його деструктивного впливу на розвиток організацій присвячено праці J. A. Schumpeter, Mokyr J., Aghion P., Howitt P. [2-3] Сутність креативності як багатофакторної категорії розкрита у працях [4], де вона розглядається як джерело конкурентоспроможності організацій та результат проєктування креативного потенціалу. Креативність та креативний потенціал організацій перетворюється в інструмент їх швидкої адаптації до трансформаційних змін [5]. При цьому відбувається зміна бізнес-стратегій та прискорюється перехід до бізнес-моделей організацій як інноваційних екосистем, швидко впроваджуються нові моделі менеджменту як реакції на інновації. У цьому контексті важливими усе більшої ваги набувають теорії динамічних здібностей [6]. Вони пояснюють успішність організацій на основі дослідження динамічних здібностей на середньо- і високодинамічних ринках, їх рутинізацію та формалізацію у вигляді повторюваних шаблонів дій та правил. Головним інструментом креативної деструкції є штучний інтелект, який у режимі реального часу впливає на формування ринку праці та вимог роботодавців до компетенцій працівників. За таких умов ключовими компонентами динамічних здібностей стають: здатність помітити зміни зовнішнього середовища, здатність вибрати певну можливість для розвитку, досягти конкурентної переваги шляхом реконфігурації ресурсів підприємства. Саме за таких умов зростає роль менеджменту освіти у підготовці креативного фахівця, здатного гнучко реагувати на динамічні зміни бізнес-середовища. Креативний потенціал перетворюється в механізм та інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації.

Разом з тим, проблема менеджменту освіти в умовах трансформаційних змін полягає у тому, що підготовка бакалаврів у її сучасному форматі побудована як система статичних знань, тоді як швидкі динамічні зміни у бізнес-середовищі передбачають перехід до навчання компетенціям та способам мислення. Менеджмент освіти в умовах трансформаційних змін потребує креативних підходів, зокрема через впровадження проєктного навчання з «прив'язкою» до конкретних підприємств або видів діяльності, а також переходу до моделі «ментор-дослідник». Проєктне навчання широко використовується в країнах ЄС, в навчальних програмах бакалаврату та магістратури крізь призму розвитку ключових компетенцій. Результативність такого навчання за відповідними освітніми програмами будується на співпраці університетів та підприємств, студентській автономії, що дає змогу в практичній діяльності оцінити якість ключових компетенцій майбутніх фахівців [7].

Спостереження в цій сфері переконують, що останні декілька років швидко поглиблюється розрив між профільними компетенціями фахівців та запитами бізнесу. Існуючі освітні норми та стандарти підготовки здобувачів вищої освіти усіх рівнів навчання швидко старіють, втрачають актуальність. Це актуалізує перехід від пасивної до активної моделі знань та проєктування індивідуальних траєкторій розвитку креативного потенціалу здобувачів освіти. Це, на наш погляд, потребує переходу до гнучких рамок кваліфікацій та створення інноваційних кластерів із залученням провідних підприємств та закладів освіти.

Знання швидко втрачають свою актуальність, а відтак оптимальний «профіль знань» (кінцевий набір знань) у різних галузях швидко змінюється. Можливо більш доцільним було б його доповнення «профілем креативного потенціалу», що характеризує здатність здобувача до креативності, інноваційної активності, самоосвіти, самовдосконалення, креативного перепроєктування власної професійної діяльності. Науковці досліджують також поняття «професійна компетентність» та «професійний потенціал особистості» [8]. Предметна компетентність, як система професійних компетенцій майбутнього фахівця, стає показником розвитку його особистісних якостей, знань, навичок і умінь, що дозволяють ефективно виконувати професійні завдання відповідно до сучасних вимог.

Оцінювання ефективності системи менеджменту освіти потребує запровадження багатокритеріального механізму її оцінювання, де креативність перетворюється у критерій оцінювання стратегічної адаптивності системи освіти до трансформаційних змін. Таким чином, доцільним є формування «динамічної моделі компетенцій», що має включати: базові цінності та системне мислення (через екосистемний підхід); розвиток креативного потенціалу (як здатність генерування нового підходу до забезпечення конкурентоспроможності організацій), стратегічну гнучкість (як вміння продукувати креативні ідеї). Відповідно підвищується актуальність питань щодо трансформації стандартів, змісту менеджменту освіти і формування освітніх стратегій із завданнями розвитку креативного потенціалу здобувачів вищої освіти. Слушним є твердження про нову парадигму креативної вищої менеджмент-освіти, що означає визнання необхідності цілісного, фундаментального, системного, проблемного підходу до освітнього процесу, формування його структури і динаміки на нових засадах [9].

Отже, підготовка фахівця з високим рівнем стратегічної гнучкості та адаптації до змін є надзвичайно важливим завданням в умовах невизначеності. Подальший розвиток стратегії розвитку менеджменту освіти має бути пов'язаний з теоріями інноваційного розвитку, розвитку креативного потенціалу і креативної деструкції, методології проєктування креативного потенціалу здобувачів вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Rychen, Dominique Simone, Laura Hersh Salganik. Key competencies. Key competencies for a successful life and well-functioning society (2003): 63-108.
2. Aghion P., Howitt P. The creative destruction approach to growth economics // *European Review*. 2023. Vol. 31, No. 4. P. 312-330.
3. Mokyr J. Creative destruction or destructive creation? A prelude to the Industrial Revolution. *The Economics of Creative Destruction*. 2020. P. 714-735.
4. Комеліна О. В., Корсунська М. Ю. Практико-орієнтований підхід до проєктного управління креативним потенціалом підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2. С. 59-73.
5. Корсунська М. Ю. Стратегічна гнучкість бізнесу та напрями розвитку креативного потенціалу в умовах трансформаційних перетворень: практико-орієнтований підхід. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. № 20. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-20-04-04.

6. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management*. 2005. Vol. 2, No. 7. P. 234–256.
7. Birdman J., Wiek A., Lang D. J. Developing key competencies in sustainability through project-based learning in graduate sustainability programs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2022. Vol. 23, No. 5. P. 1139-1157.
8. Polishchuk I. V. Сутність поняття «професійний потенціал» у контексті наукової галузі державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 6-7. С. 5-13. DOI: 10.15421/151623.
9. Саух І. В., Саух П. Ю., Солодовник А. Креативність як ключова компетентність та інтегральний результат якості управлінського процесу в освітній сфері. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 90-103. DOI: 10.32405/2411-1317-2024-2-90-103.

УДК 005.334:338.24

*Кравченко Г. Ю., доктор педагогічних наук,
професор, завідувач кафедри педагогіки,
дміністрування, спеціальної освіти та
соціальної роботи ННІМП ДЗВО Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДОБУ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВІД ВИЖИВАННЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний світ характеризується наростаючою нестабільністю: пандемії, збройні конфлікти, кліматичні катастрофи, технологічні трансформації та економічні потрясіння формують принципово нову реальність для організацій усіх рівнів. Особливої актуальності в цьому контексті набуває антикризовий менеджмент як системна управлінська діяльність, спрямована не лише на подолання наслідків криз, але й на трансформацію загроз у точки зростання та розвитку.

Глобальна нестабільність останнього десятиліття засвідчила обмеженість традиційних реактивних підходів до антикризового управління. Управлінська парадигма зміщується від моделі «реагування на кризу» до моделі «проактивної резилієнтності», що передбачає здатність організації не лише відновлюватися після потрясінь, але й адаптуватися, розвиватися та набувати нових компетентностей у кризових умовах.

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька ключових концептуальних підходів до антикризового менеджменту в умовах глобальної нестабільності. По-перше, це підхід організаційної резилієнтності (E. Hollnagel, D. Woods), що акцентує увагу на здатності системи передбачати ризики, моніторити сигнали змін, реагувати на збої та навчатися з досвіду [2]. По-друге, підхід адаптивного лідерства (R. Heifetz), який наголошує на розмежуванні технічних і адаптивних проблем та необхідності мобілізації організаційного потенціалу для подолання системних викликів [1]. По-третє, концепція VUCA-менеджменту, що пропонує інструменти прийняття рішень в умовах мінливості

(Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) та неоднозначності (Ambiguity) [3; 4; 5].

Для освітніх організацій, зокрема закладів вищої освіти, антикризовий менеджмент набуває специфічних рис. Воєнний стан в Україні, що розпочався у лютому 2022 року, став безпрецедентним випробуванням для системи освіти та виявив як слабкі місця в організаційному управлінні, так і потужний адаптивний потенціал освітніх інституцій. Практика свідчить, що університети, які демонстрували найбільшу стійкість, характеризувалися: розвиненою цифровою інфраструктурою, гнучкими організаційними структурами, сильною корпоративною культурою та лідерами, здатними приймати нестандартні рішення в умовах невизначеності [6].

Трансформація від «виживання» до «сталого розвитку» в антикризовому менеджменті передбачає проходження кількох послідовних фаз. Фаза кризового реагування характеризується мобілізацією ресурсів, стабілізацією ключових процесів та забезпеченням неперервності діяльності. Фаза адаптації передбачає переосмислення операційних моделей, перебудову комунікаційних систем та впровадження нових форматів роботи. Фаза трансформації знаменується системними інноваційними змінами, що роблять організацію принципово сильнішою та більш конкурентоспроможною порівняно з докризовим станом [4].

Ключовими інструментами антикризового менеджменту, що забезпечують перехід від виживання до сталого розвитку, є: стрес-тестування організаційних систем (імітаційне моделювання кризових сценаріїв); розробка та регулярне оновлення планів забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Plans) [1; 5]; впровадження систем раннього попередження на основі ключових індикаторів ризику; розбудова організаційної культури, орієнтованої на інновації та навчання; формування гнучких міжфункціональних команд кризового реагування. Важливою складовою є також розвиток емоційного інтелекту керівників як чинника ефективного лідерства в кризових умовах.

Особливої уваги заслуговує цифровий вимір антикризового менеджменту. Досвід COVID-19 та воєнних умов в Україні переконливо продемонстрував, що рівень цифрової зрілості організації є критичним фактором її кризостійкості. Організації, що своєчасно інвестували у цифрову трансформацію, виявились значно більш адаптивними: вони змогли оперативно перейти на дистанційні формати роботи, забезпечити захист даних та підтримати якість послуг для споживачів навіть в екстремальних умовах.

Концепція сталого розвитку в контексті постантикризового відновлення передбачає інтеграцію трьох вимірів: економічного (забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності), соціального (збереження та розвиток людського капіталу, турбота про благополуччя співробітників) та екологічного (відповідальне ресурсовикористання) [4]. Для освітніх організацій ця тріада доповнюється педагогічним виміром – якістю освітнього процесу та збереженням академічних стандартів навіть в умовах системних потрясінь.

Таким чином, антикризовий менеджмент у добу глобальної нестабільності еволюціонує від реактивної дисципліни до стратегічної компетентності, що пронизує всі рівні організаційної діяльності. Перехід від виживання до сталого розвитку вимагає від

керівників не лише набору технічних інструментів, але й принципово нового мислення – мислення резилієнтності, що розглядає кризи не як аномалії, а як закономірні точки трансформації. Постантикризовий розвиток стає можливим лише за умови системного інвестування в організаційний потенціал: людський капітал, цифрову інфраструктуру, культуру навчання та інноваційне лідерство.

Список використаних джерел

1. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press, 2009. 326 p.
2. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Ashgate Publishing, 2006. 410 p.
3. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шершньова та ін. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
4. Кризовий менеджмент в освіті: виклики воєнного часу / за ред. В.В.Олійника. Київ: УМО НАПН України, 2023. 214 с.
5. Resilience for Sustainable Development: Building Adaptive Capacity to Environmental Change / ed. by E. Boyd, C. Folke. Cambridge University Press, 2012. 258 p.
6. Chychun, V., Grechanyk, O., Khliebnikova, T., Temchenko, O., Kravchenko H. (2023). Change management models and methods: implementing innovations, ensuring sustainability and engaging staff. Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review), 14(10), 16484–16506. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2792>

УДК 374.7:004

*Кудінова А. О., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту і
логістики, Національний університет
«Полтавська політехніка
ім. Юрія Кондратюка»*

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ОСІБ СТАРШИХ ВІКОВИХ ГРУП У СИСТЕМІ ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР

Цифрова трансформація суспільства істотно змінює способи комунікації, доступу до публічних послуг, медичного обслуговування, фінансових операцій та соціальної взаємодії. У цих умовах особи старших вікових груп часто стикаються з ризиком цифрової ізоляції, що обмежує їхню соціальну активність та якість життя. Саме тому формування цифрових компетентностей стає ключовою складовою політики освіти впродовж життя (Lifelong Learning) та соціальної інклюзії.

Дослідження практик Європейського Союзу показало, що розвиток цифрової грамотності визначено стратегічним пріоритетом у межах Digital Education Action Plan 2021-2027 [2]. Також цифрова грамотність є однією з базових компетентностей, яка визначена в Європейською довідковою рамкою та має бути у кожної людини (незалежно від віку) для самореалізації, здоров'я та працевлаштування [5]. В Україні ж питання

цифрової інклюзії старших осіб набуває актуальності в умовах цифровізації державних сервісів (розвиток цифрових додатків, таких як Дія) та воєнного стану, що значно посилив потребу в онлайн-комунікації.

Теоретичні основи цифрових компетентностей сформульовані у європейській рамці DigComp [1], яка визначає п'ять ключових сфер: інформаційна грамотність, комунікація, створення цифрового контенту, безпека та вирішення проблем. Дослідження провідних науковців [3, 4] доводять, що цифровий розрив має багатовимірний характер і пов'язаний не лише з доступом до технологій, а й з рівнем навичок та соціально-економічними чинниками. Проте, якщо європейські наукові праці зосереджуються на проблемі формування цифрових навичок у старших дорослих як складової активного старіння та соціальної інтеграції, то на жаль в українських дослідженнях проблема розглядається переважно в контексті цифровізації освіти дорослих загалом, без чіткої спеціалізації щодо старших вікових груп. Таким чином, спостерігається потреба в системному порівняльному аналізі українського та європейського досвіду.

У країнах ЄС формування цифрових компетентностей серед старших осіб здійснюється комплексно та системно. Основними інструментами є імплементація рамки DigComp 2.2 через інформаційну кампанію, за рахунок державних та муніципальних програм, які є безкоштовними. Також відкриваються університети третього віку, які дозволяють різним віковим категоріям отримувати знання, вміння та навички визначені Європейською довідковою рамкою, а також брати участь у міжгенераційних освітніх проєктах, які фінансуються через програми Erasmus+. Тобто, європейська модель передбачає адаптацію змісту та методів навчання до когнітивних і психологічних особливостей старших дорослих, а також поєднання формальної та неформальної освіти.

В Україні розвиток цифрових компетентностей старших осіб здійснюється переважно через ініціативи громадських та благодійних організацій, проведення курсів цифрової грамотності при бібліотеках та центрах зайнятості. Відсутній єдиний стандарт цифрових компетентностей для дорослих, наявна нерівномірна регіональна доступність програм та недостатня методична підготовка викладачів, що істотно знижують ефективність системи.

Отже, проведене дослідження показало, що європейська модель характеризується інтегрованістю, інституційною підтримкою та стабільним фінансуванням, тоді як українська модель перебуває на етапі становлення. Розвиток цифрових компетентностей осіб старших вікових груп є необхідною умовою їх соціальної інтеграції та активного старіння. Європейський досвід демонструє ефективність системного підходу, заснованого на стандартизації (DigComp), міжсекторальній взаємодії та державній підтримці. Проте варто зазначити, що хоч в Україні і існує позитивна динаміка розвитку цифрової грамотності, однак відсутня комплексна стратегія та нормативного забезпечення обмежує масштаби впровадження.

Примітка. Materials prepared as part of the Erasmus+ Jean Monnet Module project implementation «Formation of the personality development strategy in the digital educational space: Ukraine-EU» (Grant Agreement № 101127592 – FPDSDESUEU).

Список використаних джерел

1. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. 2013. URL: <https://doi.org/10.2791/82116>
 2. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. 2020. <https://doi.org/10.2760/204873>
 3. Helsper E. J., & Reisdorf B. C. The emergence of a “digital underclass”. *New Media & Society*, 19(8), 1253–1270. 2017. URL: <https://doi.org/10.1177/1461444816634676>
 4. Van Dijk J. The Digital Divide. 2020. <https://doi.org/10.1007/s10691-019-09263-6>
 5. Key Competences for Lifelong Learning : A European Reference Framework. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. 12 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1>
- UDC 331.5.024.54(477):355.01
UDC 331.108:004.8

*Kochkodan V., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту та
адміністрування, Івано-Франківський
національний технічний університет нафти і
газу*

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEE RECRUITMENT, TRAINING, AND ADAPTATION

Modern conditions of economic development and the labor market are characterized by the active digitalization of managerial processes and the growing role of innovative technologies in organizational activities. A special place among them is occupied by artificial intelligence, which is increasingly being implemented in the field of human resource management. The use of intelligent systems in employee recruitment, training, and adaptation makes it possible to increase the validity of personnel decisions, reduce time and financial costs, and ensure more accurate consideration of individual employee characteristics. At the same time, the application of artificial intelligence in HR processes is accompanied by a number of challenges, including ethical, legal, and organizational issues, which require thorough scientific analysis. In this regard, the study of the role and significance of artificial intelligence in improving the efficiency of recruitment, training, and adaptation of personnel is relevant and important from both theoretical and practical perspectives.

The problem of applying artificial intelligence in human resource management is the subject of active scientific research in both domestic and foreign academic literature. A number of studies are devoted to the general theoretical aspects of artificial intelligence, its economic essence, and its impact on the transformation of business processes. Some research focuses on the use of AI technologies in recruitment, automation of candidate selection, competency analysis, and forecasting labor productivity. Scientific sources also address issues of digital personnel training, personalization of educational programs, and support for employee

adaptation through intelligent systems. At the same time, the integrated use of artificial intelligence at all stages of human resource management, as well as the assessment of its long-term impact on the effectiveness of HR strategies of enterprises, remains insufficiently studied.

The purpose of the study is to substantiate the role of artificial intelligence in improving the efficiency of employee recruitment, training, and adaptation.

The use of artificial intelligence in human resource management is gradually transforming from an innovative trend into a necessary tool for enhancing the competitiveness of organizations. In the recruitment process, intelligent algorithms enable the automation of large-scale resume analysis, comparison of candidates' professional and personal characteristics with job requirements, and reduction of the subjective influence of the human factor. Through the application of machine learning, companies gain the ability to predict candidate success at the selection stage, which improves the quality of personnel decisions and reduces recruitment time costs [1, p. 27-28].

An important advantage of artificial intelligence lies in its potential in the field of personnel training. Intelligent learning platforms are capable of adapting educational programs to the individual needs of employees, their level of knowledge, learning pace, and professional goals. This contributes to increased learning motivation, more effective competency development, and the formation of a culture of continuous professional growth. In addition, AI systems can analyze learning outcomes and provide recommendations for further development, thereby strengthening the strategic role of HR departments in long-term human capital planning [2, p. 747].

The role of artificial intelligence in the adaptation of new employees is no less significant. The use of chatbots, virtual assistants, and analytical systems allows newcomers to integrate more quickly into the organizational environment and obtain timely information on internal rules, job responsibilities, and corporate culture. This reduces stress at the initial stage of employment, shortens the adaptation period, and has a positive impact on employee retention [3, p 17].

At the same time, the implementation of artificial intelligence in HR processes requires a balanced approach. Among the main challenges are the risks of violating personal data confidentiality, the possibility of algorithmic discrimination, and the insufficient transparency of decisions made by automated systems. Therefore, the effective use of AI in human resource management should combine technological innovation with clear regulatory frameworks, ethical standards, and the active involvement of human resource management professionals.

Thus, artificial intelligence plays a key role in improving the efficiency of recruitment, training, and adaptation of personnel, contributing to the optimization of HR processes and the strategic development of organizations. Its comprehensive and responsible application can ensure the sustainable development of enterprises in the context of the digital transformation of the economy.

References

1. Семененко Ю. С. Роль інформаційних технологій та інструментів штучного інтелекту в підвищенні ефективності підбору, навчання та адаптації працівників. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2024. Том 87. № 2. С. 20-29. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45111/2/GEJ_2024v87n2_Semenenko_Y-The_role_of_information_20-29.pdf.

2. Cramarenco R. E., Burcă-Voicu M. I., Dabija D. C. The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana*, 2023. № 14(3), P. 731-767. URL: <https://doi.org/10.24136/oc.2023.022>.

3. Shafeeqa S.E., Hassan A.R. The Future of HR: The Role of AI-Powered Recruitment in Shaping the Modern Workforce. *Open Access Library Journal*, 2025. № 12(01). P. 1-22. URL: <https://doi.org/10.4236/oalib.1112770>.

UDC: 378.147:004.8

*Kuruliszwili S., Professor, Doctor / Associate
Professor, Marian Grzegorzewska University,
Warsaw, Poland*

PEDAGOGY AND ANDRAGOGY IN THE ERA OF AI: SUPPORTING LEARNING AND TEACHING (UPSKILLING AND RESKILLING) IN A CHANGING LABOUR MARKET

The contemporary labour market is undergoing rapid and profound transformation, marked by a reduction in employment in selected professions and the partial or complete replacement of certain human activities by advanced technologies, particularly artificial intelligence-driven systems. These processes generate significant social and economic challenges, including employment instability, the erosion of professional identity, and increasing pressure on long-term workforce development. Education, and especially andragogy, is therefore confronted with a new reality in which lifelong learning is no longer optional but constitutes a fundamental condition for social and professional participation.

The dynamic pace of technological change requires educational systems to provide fast, flexible, and meaningful learning responses. Current labour market trends increasingly demand the acquisition of new competencies, the emergence of previously unknown professions, and the continuous updating and reskilling of existing knowledge among employees. At the same time, the growing gap between formal education and labour market needs highlights the limitations of traditional training models, which are often inflexible, costly, and insufficiently personalized.

The purpose of the presentation is to explore the potential of personalized learning assistants based on large language models (LLMs) as tools supporting upskilling and reskilling processes in adult education. The analysis draws on a review of recent scientific literature and selected conceptual models of AI-supported learning. The main results indicate that LLM-based assistants can effectively support individualized learning pathways, foster self-directed and reflective learning, and dynamically adapt educational content to changing labour market requirements.

In conclusion, artificial intelligence should not be viewed solely as a disruptive force leading to job displacement, but also as an enabling educational technology that can strengthen adaptive capacity and support sustainable competence development. The paper proposes

integrating personalized AI learning assistants into lifelong learning systems as a strategic response to labour market transformation.

References

1. European Commission. European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. 2020
2. UNESCO. Guidance on generative AI in education and research. 2023
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2023

UDC 378.014.6:004.8:005.336.2

*Kulyk V., Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Management and
Logistics, National University «Yuri Kondratyuk
Poltava Polytechnic»*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION IN PROFESSIONAL EDUCATION AS FACTORS OF GLOBAL ECONOMIC COMPETITIVENESS

The intensification of global competition, coupled with the rapid advancement of digital technologies – including artificial intelligence (AI) and data-driven management systems – has profoundly transformed the nature of management and leadership. AI, digital platforms, and data-driven management systems have emerged as critical instruments for ensuring organizational competitiveness in the global economy. Consequently, professional education faces the strategic challenge of preparing managers and leaders capable of effectively operating in highly digitalized and competitive environments.

Modern leadership increasingly depends on the ability to integrate digital technologies into both strategic and operational decision-making processes. According to the *Future of Jobs Report 2023*, digital skills, analytical thinking, and technological literacy are among the core competencies required for future leaders and managers [1]. This trend underscores the growing role of professional education in enhancing managerial competitiveness through the systematic development of digital and AI-related competencies.

Digital transformation is reshaping traditional management models by shifting from hierarchical decision-making toward flexible, data-driven, and innovation-oriented approaches. Contemporary managers actively employ AI-based tools for strategic planning, financial analysis, risk assessment, and performance management. Empirical research confirms that organizations implementing digital management systems demonstrate higher levels of organizational efficiency and adaptability to dynamic market conditions [2]. As a result, leadership effectiveness increasingly depends on managers' capacity to interpret digital information and leverage intelligent systems in organizational decision-making.

Artificial intelligence plays a pivotal role in enhancing the quality of managerial decision-making. AI-based analytical systems enable leaders to process large volumes of data, identify potential risks, and increase transparency in economic and organizational processes. For example, the application of AI in tax administration has been shown to strengthen control mechanisms and improve economic security by detecting tax avoidance schemes and fraudulent activities [3]. These examples indicate that contemporary managers must cultivate competencies in AI-supported analytics and digital risk management to remain effective in a complex, technology-driven environment.

Another essential component of managerial competitiveness in the digital economy is effective information management. The ability to systematically organize, analyse, and utilize information resources underpins both strategic leadership and operational efficiency. Empirical studies emphasize that information management has become a core managerial function, directly impacting organizational performance in digitally transformed enterprises [4]. Collectively, these developments highlight the necessity of integrating digital and AI-related competencies into professional education, ensuring that future leaders are equipped to make informed, data-driven decisions in a rapidly evolving economic landscape.

Simultaneously, digital transformation introduces new challenges for leadership, particularly concerning digital risks and cybersecurity. The proliferation of cyber threats, data breaches, and information manipulation necessitates that managers adopt responsible, sustainable, and proactive approaches to digital governance. Empirical research indicates that effective leadership increasingly relies on the ability to identify, assess, and manage digital risks in alignment with sustainable development goals [5]. Consequently, management education must address cybersecurity, digital ethics, and the responsible application of AI technologies as core components of professional training.

The modernization of professional education plays a pivotal role in cultivating competitive leaders. Educational programs should systematically integrate AI tools, data analytics, and digital management technologies into the curriculum. According to Bates [6], effective teaching in the digital age requires the redesign of educational models to foster active learning, technological integration, and practical orientation. These approaches are essential for developing leadership competencies capable of responding to the demands of global competition and a rapidly evolving digital environment.

Based on the analysis presented, it can be concluded that artificial intelligence and digital transformation constitute fundamental drivers shaping contemporary management and leadership practices. Competitive leaders are required to integrate strategic thinking, managerial expertise, and digital competencies to navigate complex and rapidly evolving business environments. Higher education institutions must adapt management education to global challenges by incorporating AI technologies, fostering digital leadership skills, and promoting sustained collaboration with industry partners.

In conclusion, effective leadership in the era of global competition is inextricably linked to digital transformation. Artificial intelligence is redefining managerial roles, decision-making processes, and leadership approaches. Therefore, the systematic development of digital and analytical competencies within professional education should be recognized as a strategic

priority for cultivating leaders capable of ensuring organizational and economic competitiveness in the global economy.

References

1. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva, 2023.
2. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, No. 3. P. 457–468.
3. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102, No. 23. P. 8530–8542.
4. Кулик В.А., Похідня Б.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99>
5. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20>
6. Bates T. *Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning*. Vancouver: Tony Bates Associates Ltd, 2019. 512 p.

УДК 005.96:005.332.4]:331.101.3

*Kulyk V., Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Management and
Logistics,
Obukhov V., Higher education student
National University «Yuri Kondratyuk Poltava
Polytechnic»*

ALIGNING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND KPI MOTIVATION SYSTEMS WITH GLOBAL COMPETITIVENESS REQUIREMENTS

The modern global economy is characterized by rapid technological changes, increasing competition, and growing demands for the quality of human capital. Enterprises require not only highly skilled employees but also effective systems for managing and motivating personnel. Human resources have become the main strategic asset of organizations, and the ability to manage them effectively determines organizational competitiveness. Consequently, innovative HR management practices and KPI-based motivation systems are critical for the development of competitive professionals [5].

The relevance of this topic is determined by several factors. Digital transformation and globalization have significantly altered labor market structures and professional competency requirements. Traditional personnel management methods are increasingly insufficient in dynamic economic environments. Enterprises require flexible motivation mechanisms that align individual performance with strategic organizational objectives. KPI-based systems and innovative HR management tools have therefore become essential elements of contemporary organizational development [1].

The problem of personnel management and motivation has been widely studied in scientific literature. Researchers analyze the impact of HR management on organizational performance, employee engagement, and productivity. Particular attention is given to the use of key performance indicators (KPIs) as instruments for evaluating and stimulating employee activity. However, the integration of innovative HR approaches with digital transformation processes and the formation of competitive professional competencies remains insufficiently explored. Further research is necessary to assess how KPI-based systems can prepare specialists capable of operating effectively in a globalized, digital environment [2].

Innovative HR management encompasses modern methods and technologies for recruiting, developing, motivating, and evaluating employees. In the context of digitalization, HR processes increasingly rely on information systems, data analytics, and digital platforms. Research confirms that effective organization of information flows within enterprises significantly influences managerial decision-making and overall personnel management efficiency [2].

One of the most effective tools of innovative HR management is the KPI-based motivation system. KPIs allow organizations to define performance criteria, evaluate employee contributions, and establish transparent material and non-material incentives. Such systems help align individual goals with strategic objectives, which is particularly important in highly competitive markets.

Kulyk and Bekhter [1] analyzed the implementation of KPI-based motivation systems in Ukrainian companies. Their study demonstrates that enterprises using clearly structured KPI systems achieve higher labor productivity, employee engagement, and organizational discipline. KPI mechanisms stimulate employees to develop professional competencies, enhance self-organization, and focus on result-oriented activities. This case confirms that modern specialists must understand performance evaluation principles and operate in environments where individual effectiveness is objectively measured and rewarded.

Digital transformation significantly reshapes HR practices. The use of e-business technologies and digital platforms enables remote work, online performance monitoring, and flexible motivation schemes. Research on organizational efficiency in the context of e-business demonstrates that companies actively using digital management tools achieve better coordination of personnel activities and higher adaptability to market changes [4]. Hence, the formation of competitive professionals requires both professional knowledge and digital managerial competencies.

International experience indicates that implementing digital HR platforms – such as performance management software and analytical dashboards – improves HR management quality. Armstrong and Taylor [5] note that organizations using digital KPI monitoring systems achieve higher transparency, faster decision-making, and improved alignment between corporate strategy and employee performance. This demonstrates the importance of preparing specialists capable of working with digital HR tools, interpreting performance indicators, and participating in strategic personnel management processes.

An important component of innovative HR management is developing competencies related to economic and digital security. In the context of growing digital threats, organizations require employees who understand information technology risks and can ensure responsible

digital resource usage. Research on digital threats emphasizes the need to cultivate risk-oriented thinking and digital responsibility among modern professionals [3]. Therefore, KPI systems should incorporate productivity indicators alongside criteria related to compliance, ethics, and information security.

Innovative HR management also fosters soft skills, leadership potential, and creative thinking. Modern motivation systems increasingly incorporate non-financial incentives, professional development opportunities, and personalized career planning. Such approaches create an environment in which employees are motivated toward continuous learning and self-improvement, which are crucial traits of competitive professionals.

Based on the conducted analysis, the following conclusions can be drawn: 1) innovative HR management and KPI-based motivation systems are effective tools for developing competitive professionals in modern economic conditions; 2) integrating digital technologies into HR processes enhances transparency, efficiency, and strategic alignment of personnel management; 3) KPI mechanisms stimulate the development of professional, digital, and managerial competencies; 4) the formation of competitive specialists requires a balanced combination of performance evaluation, motivation, continuous professional development, and risk management.

Recommendations include: implementing KPI-based motivation systems in organizations; integrating digital HR tools into personnel management practices; including HR analytics and performance management in educational programs; strengthening university-business cooperation in competency development; using flexible motivation schemes that promote innovation, creativity, and ethical responsibility.

In conclusion, human capital is the key factor of competitiveness in the global economy. Innovative HR management and KPI-based motivation systems create the necessary conditions for professional growth and the development of specialists capable of meeting modern challenges. Therefore, their development should be a strategic priority for enterprises and educational institutions preparing future professionals [1–5].

References

1. Кулик В., Бехтер О. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. 3(17), URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>
2. Кулик В.А., Похідня Б.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99>
3. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20>
4. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, No. 3. P. 457–468.
5. Armstrong, M., & Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020.

*Kurulishwili S.,
Marian Grzegorzewska University,
Warsaw, Poland*

PEDAGOGY AND ANDRAGOGY IN THE ERA OF AI: SUPPORTING UPSKILLING AND RESKILLING IN A CHANGING LABOUR MARKET

Abstract. The contemporary labour market is undergoing rapid and multidimensional change, driven by technological acceleration, automation, and the growing use of artificial intelligence-based systems. These processes are reflected not only in the decline of employment in certain occupations, but also in profound transformations of job roles, task structures, and required competencies. Rather than simply replacing human labour, AI increasingly reshapes the nature of work by redistributing responsibilities between humans and intelligent systems and redefining professional practices. This transformation generates significant social and economic challenges, including employment insecurity, the erosion of professional identity, and growing pressure on individuals to continuously adapt to changing labour market conditions. In this context, education—and particularly andragogy—faces a new reality in which lifelong learning has become a structural requirement for sustained professional and social participation.

The pace of technological change places high demands on educational systems, which are expected to deliver learning solutions that are flexible, responsive, and closely aligned with labour market needs. Current trends indicate a rising demand for new and hybrid competencies, the emergence of previously unknown professions, and the necessity of continuous upskilling and reskilling among adult workers. At the same time, the widening gap between formal education and actual labour market expectations reveals the limitations of traditional training models. These models are often rigid, costly, poorly scalable, and insufficiently personalized, making them particularly ill-suited to adult learners who must reconcile learning with professional, family, and social responsibilities.

These challenges are especially pronounced in adult education and vocational training. Compared to younger learners, adults frequently encounter additional barriers, such as lower confidence in adopting new technologies, resistance to change, and slower uptake of digital tools. Yet they are simultaneously under strong pressure to maintain employability in increasingly volatile labour markets. This creates a paradox in which the very technologies that contribute to labour market disruption must also become part of the educational response to that disruption.

This presentation examines the potential of personalized learning assistants based on large language models (LLMs) as tools for supporting upskilling and reskilling processes in adult education. The analysis draws on a review of recent research literature and selected conceptual frameworks related to AI-supported learning and lifelong education. Particular attention is paid to the role of LLM-based systems as continuous, profession-oriented learning companions that can support adults in acquiring new skills, updating existing competencies, and navigating career transitions.

The analysis suggests that LLM-based learning assistants offer several advantages that are especially relevant in andragogical contexts. Their use of natural language interaction lowers entry barriers for learners with limited digital confidence and supports more intuitive, dialogical forms of learning. Continuous access to a personalized assistant enables learning to be embedded in everyday professional practice rather than confined to formal training settings. Moreover, such systems can adapt learning content, pace, and pathways to individual needs, professional goals, and changing labour market demands, thereby supporting self-directed, reflective, and needs-based learning.

From an economic and organizational perspective, AI-based learning assistants also offer relatively low costs of development and deployment compared to traditional training programmes, without requiring extensive duplication at scale. At the same time, the use of retrieval-augmented generation (RAG) architectures and domain-specific models can significantly reduce the risk of erroneous outputs and enhance the reliability and educational value of AI-supported learning environments.

References

1. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at work. *Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
2. European Commission. (2020). European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience.
3. Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2025). Generative AI and jobs: An analysis of potential effects on global employment. *Gospodarka Narodowa / The Polish Journal of Economics*, 323(3), 6–30. <https://doi.org/10.33119/GN/203716>
4. Kim, J., Yu, S., Detrick, R., Lin, X., & Li, N. (2025). Designing AI-powered learning: Adult learners' expectations for curriculum and human-AI interaction. *Educational Technology Research and Development*, 73(6), 3397–3421. <https://doi.org/10.1007/s11423-025-10549-z>
5. Reis-Andersson, J. (2025). A literature review on AI for lifelong learning: Tools, benefits, and opportunities. In R. P. Dameri (Ed.), *Proceedings of the 5th International Conference on AI Research (ICAIR 2025)* (Vol. 5, pp. 432–441). Academic Conferences and Publishing International Limited. <https://doi.org/10.34190/icair.5.1.4209>
6. UNESCO. (2023). Guidance on generative AI in education and research. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report.

*Клиновий Д. В., кандат економічних наук,
доцент, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу
просторового розвитку та якості життя,
Інститут демографії та досліджень якості
життя імені Михайла Птухи НАН України,
Мороз В. В., кандидат державного управління,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО ТРЕНДУ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Актуальність тематики розвитку в Україні системи сталого фінансування обумовлюється тим, що починаючи з 2000-х років під егідою Фінансової ініціативи Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP FI) набирає обертів тренд сталого фінансування. У його основу покладено нову фінансову парадигму урахування, наряду з фінансовою віддачею, соціальних, екологічних та управлінських ESG-критеріїв сталого розвитку у фінансовій діяльності. Для України розвиток сталого фінансування є найважливішим фактором «зеленого» повоєнного відновлення інфраструктури, виробництв, громад і територій держави та здійснення «зеленого» переходу у процесі подальшої євроінтеграції.

Натепер у світі напрацьовано значний доробок з організації сталої фінансової діяльності в інвестуванні, банкінгу та страхуванні, на фондовому ринку та у пенсійному забезпеченні. В останні роки з'явилися ґрунтовні роботи з теорії, методології і практики сталих фінансів таких дослідників, як І. Васильчук, Л. Зінгалес, Э. Ло, П. Матос, Л. Нечипорук, О. Прутська, К. Страндберг, Д. Схунмакер, Ж. Тіроль, О. Харт, Х. Хонг, К. Шваб тощо. 2020 року Національний Банк України доєднався до світової Мережі сталого банкінгу, взяв на себе зобов'язання сприяти становленню сталої фінансової системи в Україні і у грудні 2021 р. представив Політику щодо розвитку сталого фінансування в Україні до 2025 року [1]. Проте, згодом було визнано, що ця політика потребує доопрацювання та актуалізації з огляду на призупинення виконання багатьох заходів, передбачених Політикою, через повномасштабні воєнні дії; невідповідність її актуальним і перспективним актам права ЄС, а також новим викликам, що стоять перед фінансовою спільнотою та НБУ, з огляду на зміну умов діяльності фінансового сектору [2, с. 2]. Зважаючи на це, важливим завданням є інституціоналізація сталого фінансування в Україні.

Метою публікації є: розробка удосконаленого алгоритму інституціоналізації в Україні сталого фінансування як способу організації фінансової діяльності, з відповідними фінансовими механізмами та інструментами, який враховує ESG-критерії та орієнтири сталого розвитку.

Інституціоналізація сталого фінансування в державі за запропонованим алгоритмом відбуватиметься послідовно за такими напрямками як: створення нормативно-правових засад, включаючи імплементацію до законодавства понять зі сфери сталих фінансів, розвиток механізмів та інструментів сталого фінансування, а також становлення інфраструктури сталих фінансів (рис.1).

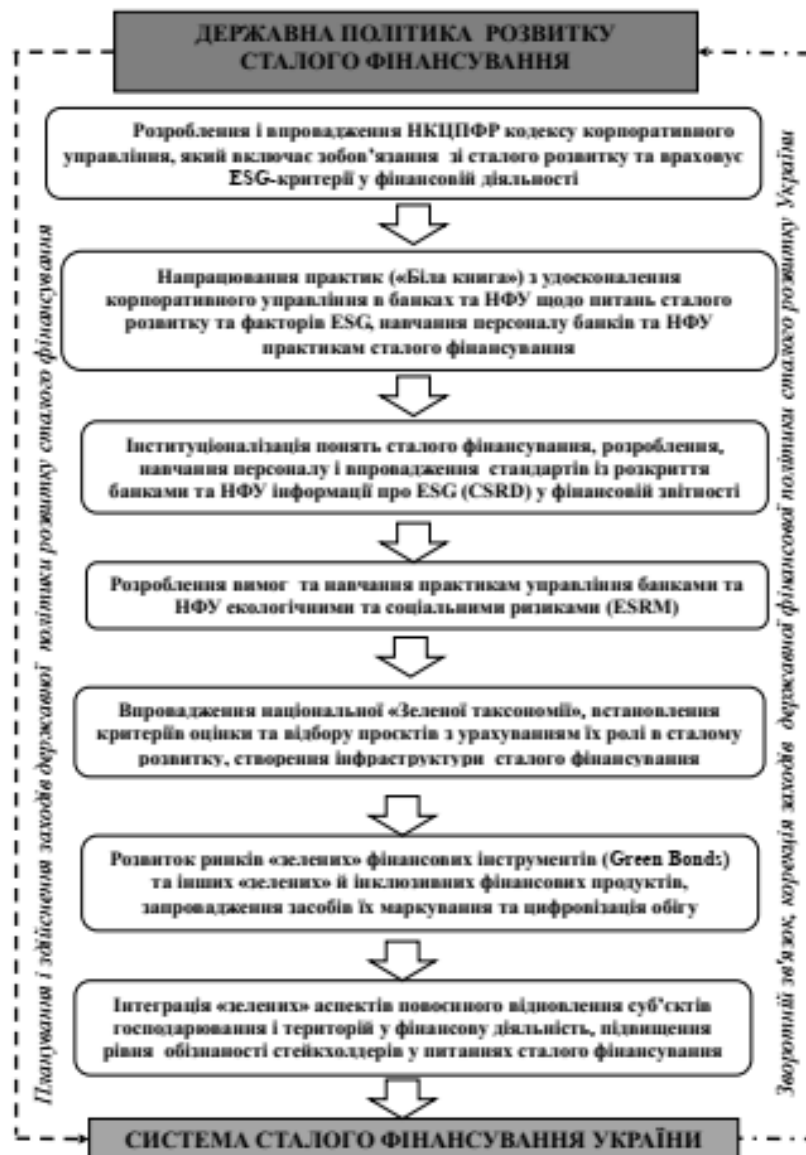


Рис. 1. Алгоритм інституціоналізації сталого фінансування заходами державної фінансової політики.

Складено авторами з урахуванням джерел [1]; [2]

Як видно з запропонованого алгоритму, у ньому помітну роль відіграють заходи з ознайомлення зацікавлених сторін з теорією і практиками сталого фінансування, а також з підготовки фахівців у банківській сфері та у небанківських фінансових установах (НФУ) з питань організації сталого фінансування, запуску в обіг фінансових інструментів та інших фінансових продуктів сталого фінансування, таких як, наприклад, «зелені» облігації, страхові поліси, кредити, інклюзивні кредитні пропозиції для учасників

бойових дій, членів сімей військовослужбовців, осіб з особливими потребами. Чинне місце у ньому також займає формування фондів фінансування повоєнної реконструкції економіки, сприяння сталому розвитку та «зеленому» переходу на національному та регіональному рівні. Також вкрай важливою є організація на майбутнє на загальнодержавному рівні стабілізаційного («чорного дня») і накопичувального («майбутніх поколінь») суверенних фондів. Актуалізується й така проблематика, як цифровізація фінансових активів, їх кіберзахист та виведення на фінансові ринки за допомогою сучасних технологій блокчейну.

У цілому, запропонований алгоритм передбачає наступні заходи з інституціоналізації сталого фінансування: інституціоналізацію селективного фінансування в цілях сталого розвитку; інституціоналізацію відповідального інвестування фінансовими установами; інституціоналізацію ESG-критеріїв у діяльності фінансових та нефінансових установ; інституціональне забезпечення урахування стейкхолдерами ESG-ризиків у фінансовій діяльності; інституціоналізацію фінансових механізмів та правил емісії, маркування й обігу інструментів сталого фінансування; сек'юритизацію, цифровізацію та токенизацію сталих фінансових активів; формування керівної, інформаційної та інституціональної інфраструктури сталого фінансування тощо.

Висновок. Запропоновано алгоритм інституціоналізації сталого фінансування в Україні, який спирається на концепт «Зеленої економіки», сфокусований на технологічних, економічних та управлінських інноваціях, що забезпечують перехід до кліматично нейтральної та дружньої для довкілля господарської системи, а також на ідеологему сталих фінансів, яка передбачає формування внутрішньо стійкої фінансової системи одночасно із забезпеченням нею фінансування сталого розвитку галузей і сфер господарської системи.

Список використаних джерел

1. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Національний Банк України. Київ: НБУ, 2021. 29 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf (дата звернення 16.02.2026).

2. Політика з розвитку сталого фінансування. 17 вересня 2024 року. Національний Банк України. Київ: НБУ, 2024. 9 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=16 (дата звернення 16.02.2026).

*Левицький М. М., здобувач вищої освіти
Мурашко О. В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила фундаментальну трансформацію архітектури національної економіки, поставивши підприємства текстильної галузі перед безпрецедентними викликами. Руйнування логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність, кадровий дефіцит та втрата традиційних ринків збуту вимагають від менеджменту швидкого реагування та зміни управлінських парадигм [2]. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільне зростання, втрачають свою ефективність, що актуалізує потребу в систематизації методів антикризового менеджменту, адаптованих до умов воєнного стану.

Загальні втрати малого та середнього бізнесу в Україні оцінюються у понад 83 млрд доларів США, а специфіка текстильної галузі, яка є стратегічно важливою для забезпечення обороноздатності країни (речове забезпечення), вимагає особливого підходу до забезпечення життєздатності підприємств.

Стан розробленості проблеми. Проблемам антикризового управління присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених, як Л. Лігоненко [1], О. Терещенко, Н. Дацій, С. Іванюта, а також зарубіжних дослідників – Е. Альтмана, Р. Таффлера, А. Хікмана. Питання функціонування економіки у воєнний час досліджували О. Вінніченко, Т. Ковальчук та інші. Однак, створення теоретичних і методичних положень функціонування антикризового управління саме на підприємствах текстильної галузі в умовах довготривалої війни, а також класифікація специфічних інструментів адаптації (релокація, перепрофілювання на мілітарі-сегмент) у більшості праць не розкриті повною мірою.

Мета. Метою дослідження є визначення сутності та класифікація методів антикризового менеджменту на підприємствах текстильної галузі з урахуванням специфіки воєнного стану.

Викладення основного матеріалу. Сутність антикризового менеджменту в умовах війни трансформується з інструменту запобігання банкрутству в комплексну філософію виживання та адаптації. Криза воєнного часу характеризується непередбачуваністю, фізичними загрозами для активів та персоналу, що відрізняє її від класичних економічних криз [2].

На основі аналізу діяльності підприємств галузі (зокрема ТОВ «Лава Текстиль»), доцільно класифікувати методи антикризового управління на дві групи: тактичні (оперативні) та стратегічні.

До тактичних методів, що забезпечують швидку стабілізацію, віднесено:

Даунсайзинг (Downsizing) – оптимізація чисельності персоналу та виробничих площ для зниження витрат в умовах падіння попиту.

Аутсорсинг – передача непрофільних функцій (логістика, юридичний супровід) зовнішнім виконавцям для концентрації ресурсів на виробництві.

Релокація – переміщення виробничих потужностей у безпечніші регіони (Західна та Центральна Україна), що дозволило зберегти понад 700 підприємств галузі [3].

До стратегічних методів, спрямованих на довгостроковий розвиток, належать:

Диверсифікація виробництва – переорієнтація на випуск продукції оборонного призначення (тактичне спорядження, амуніція), що дозволяє компенсувати падіння попиту на цивільну продукцію.

Забезпечення енергетичної автономності – інвестиції в альтернативні джерела енергії (сонячні електростанції, генератори) для мінімізації ризиків блекаутів.

Цифровізація та розвиток E-commerce – активізація онлайн-продажів та вихід на міжнародні маркетплейси для диверсифікації ринків збуту [4].

Важливим елементом сучасного антикризового менеджменту є застосування принципів Agile, що передбачають гнучкість, короткі цикли планування та постійний зворотний зв'язок, що є критично важливим в умовах високої турбулентності.

Висновки. Отже, ефективність антикризового менеджменту на підприємствах текстильної галузі залежить від поєднання тактичних заходів економії ресурсів зі стратегічними кроками щодо диверсифікації та енергонезалежності [1]. Перспективним напрямком є інтеграція державних програм підтримки (гранти, пільгове кредитування) в антикризову стратегію підприємства, що дозволяє залучити додаткові ресурси для модернізації та відновлення [3].

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.
2. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182.
3. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Дядін А. С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Соціальна економіка*. 2019. Вип. 57. С. 18–24.

*Лебедева С. А., здобувач вищої освіти,
Бурлаєнко Т. І., кандидат педагогічних наук,
доцент, професор кафедри економіки та
менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Проблема управління ефективністю діяльністю підприємства останнім часом набуває все більшої актуальності. Керівники підприємств та науковці зацікавлені у розробці заходів для її підвищення, про що свідчать численні публікації у періодичних виданнях. Управління ефективністю – багатогранна проблема, яка потребує використання різних підходів та концепцій для спрямування діяльності підприємств на підвищення її ефективності; вибору підходу, який у найбільшій мірі відповідає умовам функціонування підприємства та не порушує загальної концепції управління ним.

Незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, суттєвим є те, що поняття «управління ефективністю» не отримало чіткого визначення та тлумачення ні у науковій літературі, ні у практиці управління. Така ситуація склалася внаслідок існуючих розбіжностей щодо формулювання поняття «ефективність» і ототожнення понять «управління ефективністю» та «ефективність управління», які не є тотожними. Потребують подальшого вдосконалення і методичні основи управління ефективністю діяльності підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Окремі науковці трактують ефективність управління як ефективність керування – вміння керівника примусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників діяти енергійно, продуктивно, з високою віддачею [1]. Деякі ототожнюють поняття «ефективність управління» та «якість управління» [3], хоча зазначені поняття вже за своїм змістом є різними. Існує думка, що ефективність управління – це результативність чи продуктивність управління [3].

Ефективність управління розглядається як показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності підприємства і витрат на здійснення управлінських функцій [5]. Але ж, по-перше, у такому тлумаченні результат діяльності приховує роль управління щодо його досягнення, по-друге, затрати на управління не завжди можна кількісно оцінити, а по-третє, таке визначення поняття розкриває лише його економічний аспект, залишаючи без уваги соціальний, соціально-економічний, соціально-політичний, соціально-психологічний аспекти. Отже, на нашу думку, таке визначення не можна вважати правильним, адже кінцевий результат діяльності підприємства не є наслідком лише управлінської праці.

Сутність ефективності управління розглядається в аспекті двох складових: економічної і соціальної [3]. Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів із витратами, необхідними для їхнього досягнення; соціальна ефективність

відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Разом ці категорії становлять соціально-економічну ефективність управління.

Ефективність управління розглядається також як ступінь досягнення встановлених цілей підприємства [3]. Можна погодитися із наведеним тлумаченням, адже ефективність, як було визначено, властива цілеспрямованій дії і означає ступінь досягнення мети. Однак, зважаючи на висловлену думку щодо результату діяльності підприємства не лише як підсумку управлінської праці таке тлумачення характеризує ефективність не управління, а діяльності підприємства.

Ефективність управління розглядається як управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування та розвитку підприємства як цілісної системи.

Таким чином, враховуючи сутність понять «управління» та «ефективність», на наш погляд, доцільно визначити, що управління ефективністю діяльності підприємства є цілеспрямованим оперативним регулюванням діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Формулювання мети. Мета дослідження – аналіз теоретичних основ і узагальнення методичних підходів управління ефективністю діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства визначає низку вимог до нього, основними з яких є такі:

- інтегрованість загальної системи управління діяльністю підприємства, адже будь-яке управлінське рішення, безпосередньо або опосередковано впливає на ефективність його функціонування;
- комплексний характер формування управлінських рішень, тобто управління ефективністю повинно розглядатися як комплексна система дій, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких впливає на результативність формування і використання ефекту діяльності підприємства у цілому;
- високий динамізм управління, оскільки найбільш ефективні управлінські рішення у сфері формування та використання ефекту, розроблені та реалізовані підприємством у попередньому періоді, не завжди можуть бути повторно використані на подальших етапах його діяльності, що пов'язано із високою динамікою чинників зовнішнього середовища на стадії переходу до наступних стадій життєвого циклу підприємства;
- багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень, а саме підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу та використання ефекту повинна враховувати альтернативні можливості дій; а вибір серед наявних альтернативних проектів управлінських рішень (для їх реалізації) повинен бути заснований на системі критеріїв, що визначають політику управління прибутком підприємства;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, тобто навіть прибуткові проекти поточного періоду, необхідно відхилити; якщо вони суперечать місії підприємства, стратегічним напрямкам його розвитку, підривають економічну базу формування ефекту у майбутньому періоді.

Управління ефективністю діяльності підприємства має відповідати таким вимогам:

- відповідність організаційної структури підприємства типу наявної конкуренції.
- орієнтація на горизонтальні організаційні структури, яким властива здатність до самоорганізації та які дають змогу найефективніше виявляти нові сегменти ринку, що необхідно для досягнення ефективності діяльності підприємства;
- здатність підприємства до акумулювання досвіду та самостимулювання завдяки отриманню операційного ефекту масштабу (зменшення рівня витрат і підвищення ефективності при зростанні обсягів діяльності), що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг;
- гармонічне поєднання раціонального підходу (враховує інтереси підприємства у цілому) з інституціональним (орієнтованим на врахування інтересів окремих функціональних ланок, структурних одиниць підприємства) та політичним (орієнтованим на інтереси окремих впливових осіб і угруповань, посадових осіб і неформальних лідерів);
- здійснення оцінки можливих альтернативних рішень, враховуючи розподільчі бар'єри між окремими альтернативними варіантами.

Визначення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до витрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення:

При цьому необхідно врахувати, що перелік ресурсів підприємства, які визначають його ефективність, не є вичерпним, адже на ефективність діяльності підприємства можуть здійснювати істотний вплив інші чинники. Для підприємства, яке діє в умовах ринку, врахування зазначених чинників гарантує отримання найбільш адекватної оцінки стану підприємства.

Сформулюємо загальні принципи раціонального вибору системи показників ефективності діяльності підприємств:

- відображення витрат усіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створення передумов для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювання використання усіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечення інформацією стосовно ефективності виробництва всі ланки управлінської ієрархії;
- виконання критеріальної функції.

Для кожного з показників ефективності мають бути визначені правила інтерпретації їх значень.

У системі показників ефективності виробництва можна виділити такі групи показників:

- показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача основних засобів, фондомісткість продукції, рентабельність основних засобів, фондовіддача активної частини основних засобів);
- показники ефективності використання оборотних активів (коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів);

- показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини та матеріалів, витрати палива й енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини);

- показники ефективності використання праці (трудомісткість одиниці продукції, відносне вивільнення працівників, темпи зростання продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці);

- показники порівняльної економічної ефективності (економія приведених витрат; річний економічний ефект (чиста поточна вартість); термін окупності інвестицій (капітальних вкладень); коефіцієнт порівняльної ефективності інвестицій (капітальних вкладень); коефіцієнт рентабельності інвестицій (капітальних вкладень); норма рентабельності (внутрішня норма прибутковості) інвестицій (капітальних вкладень);

- узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва (рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва, народногосподарський ефект від використання одиниці продукції).

Висновки. Процес управління ефективністю діяльності підприємства має здійснюватися відповідно до визначених вимог, враховуючи принципи раціонального вибору системи показників оцінки ефективності. Проблема визначення ефективності підприємства та пошуку шляхів її підвищення є дуже складною. Адже будь-яке підприємство – це складна система, яку важко спростити, не втративши при цьому її суттєвих характеристик. Запропонована система методичних підходів до визначення ефективності значною мірою розкриває основні напрями пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Результати проведених нами досліджень дозволять визначити чинники впливу на ефективність діяльності підприємства та управління нею, розробити можливі шляхи підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Біловол Р. І., Таран-Лала О. М. Управління ефективністю навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу. Полтава : ПУЕТ, 2012. 61 с.

2. Костюк А. Економічна ефективність виробництва та способи її підвищення. *Персонал (Журнал інтелектуальної еліти)*. 2010. № 3-4. С. 22-27.

3. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст*. 2012. № 7. С. 21-25.

4. Куценко А. В. Управління ефективністю навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу. Полтава : ПУЕТ, 2014. 205 с.

5. Орлов В., Купріянова К., Орлова О. Підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіст*. 2010. № 10. С. 56-58.

6. Перекрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т.В. Перекрест. *Держава та регіони*. 2011. № 4. С. 130-137.

7. Ткаченко А., Філіпська Ю. Сучасні підходи щодо оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 1. С. 117-119.

УДК 373.2:004:005.35

*Листопад Н. Л., кандидат педагогічних наук,
викладач, Комунальний заклад «Одеський
педагогічний фаховий коледж»*

*Листопад О. А., доктор педагогічних наук,
професор, завідувач кафедри дошкільної
педагогіки, Державний заклад
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет ім. К. Д.
Ушинського»*

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти питання формування цифрової культури керівників закладів дошкільної освіти набуває особливої актуальності. Заклад дошкільної освіти вже не може ефективно функціонувати без використання інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують оперативність управлінських рішень, відкритість освітнього процесу, взаємодію з батьками та громадськістю. Цифрова культура стає новим маркером професійної компетентності керівника, показником його готовності до інноваційних змін і стратегічного мислення [4, с. 89].

Сьогодні керівник ЗДО – це не лише адміністратор, а й лідер цифрових перетворень, фасилітатор розвитку педагогічного колективу та носій цінностей сучасної освіти. Його цифрова культура є визначальним чинником ефективності стратегічного управління розвитком закладу. Саме від керівника залежить здатність установи адаптуватися до викликів цифрового суспільства, забезпечити якість освіти, прозорість управління, партнерську взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу [2, с. 40].

У науковій літературі [1; 3] цифрову культуру розглядають як систему цінностей, норм, знань і практик, що визначають ставлення особистості до цифрового середовища та її діяльність у ньому. У контексті управління освітою цифрова культура керівника – це інтегративна якість, яка поєднує володіння цифровими інструментами, розуміння етичних і правових аспектів цифрової взаємодії, а також готовність використовувати ІКТ у стратегічному плануванні, аналітиці та комунікації.

Ключовими компонентами цифрової культури керівника ЗДО є: цифрова грамотність – здатність ефективно використовувати електронні ресурси, хмарні сервіси, онлайн-платформи для організації управлінської діяльності; цифрова етика – усвідомлення питань безпеки, конфіденційності, дотримання авторських прав та

інформаційної гігієни; цифрове лідерство – уміння мотивувати педагогів до використання ІКТ, створювати інноваційне освітнє середовище; цифрова комунікація – розвиток ефективних каналів інформаційного обміну з педагогами, батьками, громадою [3, с. 24]. Цифрова культура керівника – це не лише технічна компетентність, а передусім ціннісна орієнтація на розвиток і відповідальність у цифровому світі. Вона формує новий стиль мислення, який поєднує інноваційність, критичність і стратегічність [3, с. 24].

Стратегічне управління розвитком ЗДО передбачає прогнозування, планування, прийняття рішень і контроль за їх реалізацією з урахуванням тенденцій освітнього середовища [5]. Використання ІКТ суттєво підвищує ефективність цих процесів, а цифрова культура керівника є умовою їхнього успішного впровадження. Керівник із високим рівнем цифрової культури: організовує електронне документообіг і комунікацію в колективі, використовуючи системи Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom тощо; застосовує аналітичні інструменти для моніторингу якості освіти, відвідування занять, результативності педагогів; створює цифрову стратегію розвитку ЗДО, що охоплює модернізацію технічного забезпечення, навчання персоналу, цифрову безпеку; налагоджує відкриту взаємодію з батьками через офіційний сайт, соціальні мережі, електронні журнали та блоги; забезпечує інклюзивність і доступність цифрового освітнього простору для всіх учасників процесу.

Таким чином, цифрова культура стає системоутворюючим чинником, який визначає якість управлінських процесів і стратегічний потенціал закладу. Вона сприяє формуванню інноваційної організаційної культури, що орієнтована на розвиток і партнерство. Формування цифрової культури керівника – це безперервний процес, який охоплює кілька векторів розвитку:

7. освітньо-професійний вектор – систематичне підвищення кваліфікації, участь у вебінарах, онлайн-курсах, цифрових освітніх проєктах, приклад: участь у програмі підвищення кваліфікації «Цифрова грамотність керівника освітнього закладу», ініційованій Міністерством освіти і науки України;

8. інституційний вектор – створення в ЗДО умов для цифрового розвитку: забезпечення технічними засобами, використання електронних журналів, онлайн-систем моніторингу освітнього процесу;

9. комунікаційний вектор - розбудова цифрових каналів взаємодії з педагогічним колективом, батьками, громадою, наприклад, керівник може запровадити щомісячні онлайн-наради або цифрову дошку ідей (Padlet, Trello) для педагогів;

10. культурно-ціннісний вектор – формування етичної, безпечної, гуманної поведінки у цифровому просторі, виховання відповідального ставлення до інформації.

Формування цифрової культури потребує практичного застосування сучасних технологій. Найефективніші інструменти, які підтримують стратегічне управління ЗДО: хмарні сервіси (Google Workspace, OneDrive, Dropbox) – для організації спільної роботи з документами, планами, звітами; інформаційно-аналітичні системи (Google Forms, Excel, Power BI) – для моніторингу, аналізу показників діяльності ЗДО; комунікаційні платформи (Zoom, Viber, Telegram, Facebook, Instagram) – для оперативного зв'язку та популяризації діяльності закладу; системи управління навчанням (LMS) – наприклад, Moodle, ClassDojo, які можуть використовуватись для підвищення кваліфікації педагогів і

дистанційної роботи з дітьми; цифрові інструменти планування (Trello, Notion, Miro) – для організації проєктної діяльності та стратегічного менеджменту. Використання цих технологій допомагає керівнику не лише оптимізувати роботу, але й створює умови для підвищення цифрової компетентності всього колективу.

Отже, цифрова культура керівника закладу дошкільної освіти є ключовою умовою ефективного стратегічного менеджменту. Вона інтегрує цифрову грамотність, етичну відповідальність, комунікативну компетентність і лідерські якості. Керівник із розвиненою цифровою культурою здатний не лише оптимізувати управлінські процеси, а й створити середовище розвитку, у якому технології служать людині, а не навпаки. Формування цифрової культури – це шлях до сучасного, відкритого, гнучкого й інноваційного закладу дошкільної освіти, здатного успішно діяти у світі швидких змін і цифрових можливостей.

Список використаних джерел

1. Кириченко М. О., Отамась І. Г., Антонюк Л. А. Цифрова трансформація освіти в Україні та ЄС: від потреб систем дистанційного навчання до компетенцій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи* : зб. наук. праць / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Спецвыпуск. Том 1. С. 127–133. DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.24>
2. Листопад О. А., Мардарова І. К., Гуданич Н. М. Самоменеджмент освітньої діяльності студентів як складова професійного розвитку засобами дистанційного супроводу. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*, 2023, Вип. 3 (53). С. 40–51. DOI : <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-3-53-40-51>
3. Листопад О. А., Мардарова І. К., Листопад Н. Л. Особливості застосування мультимедійних технологій в процесі формування цифрової культури здобувачів вищої і фахової передвищої освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2024. Вип. 4 (56). С. 24–33. DOI: <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2024-3-56-24-33>
4. Листопад О., Мардарова І. Формування управлінської культури майбутніх педагогів дошкільної освіти. *Ізмаїльського державного гуманітарного університету: збірник наукових праць. Педагогічні науки*. Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2022, (58) С. 89–101. DOI: [https://doi.org/10.31909/26168812.2022-\(58\)-10](https://doi.org/10.31909/26168812.2022-(58)-10)
5. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

*Лісовий А. В., доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри обліку та
аудиту, Державний податковий університет
Халімончук К. А., здобувач вищої освіти
Державний податковий університет*

ГЕНЕЗИС ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ВПЛИВ

Державний фінансовий контроль (ДФК) є необхідною умовою функціонування суспільства, що виникла не раптово, а як історична необхідність для забезпечення суспільної праці та засобів для існування. Його генезис, який розглядається як міждисциплінарний об'єкт дослідження, демонструє постійну еволюцію, зумовлену розвитком політичного, економічного та соціального устроїв. Його значення виходить за межі простого перерахунку коштів, оскільки він слугує головним важелем для забезпечення ефективної, законної та доцільної діяльності всіх господарюючих суб'єктів та інституцій у країні. Особливої актуальності ДФК набуває в умовах сучасних інноваційних трансформацій та необхідності збереження довіри міжнародних партнерів для забезпечення безпеки та оборони держави.

Виникнення ДФК тісно пов'язане з появою грошових відносин та держави. Історично виникнення грошей призвело до відокремлення фінансового контролю як контролю за грошовими ресурсами, а з появою держави сформувався державний апарат зі спеціальними суб'єктами, наділеними контрольними функціями. Первісні форми контролю сягають 4 тисяч років до нашої ери, коли стародавні рабовласницькі цивілізації почали вести облік доходів і витрат, збирати податки, щоб мінімізувати втрати та боротися з шахрайством. У Греції в V столітті до нашої ери фінансовий контроль здійснювався обраними особами, які займалися обліком та інвентаризацією, а такі діячі, як Зенон, прославилися методами арифметичної та зустрічної перевірки з використанням документообігу [1, с. 271].

На території сучасної України фінансовий контроль згадується до X століття, пов'язаний зі збором данини князям, яка спочатку була в натуральній, а пізніше – у грошовій формі. Княгиня Ольга (945 р.) впорядкувала фінансову систему, запровадила адміністративно-фінансові пункти для збору данини – «становища», а також встановила фіксовані розміри та зміст данини – «уроки», «оброки», «устаи». Це була перша спроба реформування, спрямована на оптимізацію збору податків. «Руська правда» (Ярослав Мудрий) стала збірником законів, який вперше на законодавчому рівні регламентував усі види зборів, закріпив сплату податків та встановив відповідальність у сфері фінансового контролю. Окремі постанови Володимира Мономаха в «Руській правді» також встановлювали право грошового контролю. Цей період заклав основи державного регулювання натуральних повинностей, податків та зборів [1, с. 271].

У XIV–XVI століттях на українських землях під владою Великого князівства Литовського та Речі Посполитої було скасовано колективну відповідальність общин.

Впроваджено розкладну форму справляння податків та перехід до реалізації податкових надходжень переважно у грошовому вигляді. В Гетьманщині (1649–1764 рр.) було закладено основи подальшого державотворення. Конституція Пилипа Орлика (1710 р.) вибудувала принципово нову систему фінансового контролю: у кожному полку обиралися два підскарбії, підзвітні генеральному підскарбію, які обліковували прибутки, контролювали видатки та щорічно звітували, з заборорою полковникам втручатися у цей процес для забезпечення незалежності.

У ХХ столітті на чолі українського національно-визвольного руху стала Центральна Рада, яка 29 квітня 1918 року прийняла проєкт Конституції, що закріплював ключові фінансові положення, включаючи виключне право Всенародних Зборів на ухвалення податків. Гетьманат Павла Скоропадського створив Міністерство фінансів, яке заклало основи національного фінансово-економічного відродження. Пізніше, Директорія УНР, в умовах війни, переважно займалася залученням коштів для фінансування армії через постійні емісії. У цей короткий період було зроблено перші кроки до формування власних органів ДФК.

Період незалежної України розпочався з ухвалення Закону «Про Державну контрольно-ревізійну службу в Україні» у 1993 році. 1996 рік – Конституція України визначила конституційний статус Рахункової палати як органу, що здійснює контроль за використанням коштів Державного бюджету від імені Верховної Ради. У 2010 році ліквідовано Головне контрольно-ревізійне управління та створено Державну фінансову інспекцію України. У 2015 році Державну фінансову інспекцію реорганізовано в Державну аудиторську службу України (ДАСУ), яка координується Кабінетом Міністрів України та забезпечує формування і реалізацію державної політики у сфері ДФК. У 2020 році відбулися непослідовні рішення щодо створення Офісу фінансового контролю та подальшого відновлення діяльності ДАСУ. Цей період підкреслює історичні особливості становлення та правового статусу ДФК.

Державний фінансовий контроль є міждисциплінарним об'єктом наукового дослідження, що знаходить відображення в системі економічних, юридичних наук та наук з державного управління. Фінансовий контроль відіграє особливу роль у забезпеченні законного формування та витрачання фінансових ресурсів держави, що є критично важливим для реалізації внутрішньої та зовнішньої політики, особливо в умовах реформування економіки та необхідності збереження довіри міжнародних партнерів [3, с. 111].

У системі економічних наук ДФК розглядається як окрема прикладна економічна наука, що є одним із видів фінансового контролю, а також як метод управління державними фінансами (фінанси), інструмент оприлюднення результатів (статистика), об'єкт дослідження в контексті міжнародних фінансів (міжнародні економічні відносини), та здійснюється на основі даних бухгалтерського обліку. У системі наук з державного управління ДФК вивчається як функція, інструмент (метод), об'єкт державного управління (в частині регулювання діяльності суб'єктів контролю) та як діяльність спеціально уповноважених суб'єктів. У системі юридичних наук ДФК є об'єктом правового регулювання за різними галузями права: фінансове, господарське, адміністративне, цивільне, міжнародне, інформаційне [2, с. 216].

Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією та інформатизацією українського суспільства, вимагають від органів ДФК, зокрема Державної податкової служби України (ДПС), підвищення ефективності управління. Пріоритетом ДПС є формування сервісної європейської служби з високим рівнем професіоналізму, що передбачає: цифровий формат комунікації та повний перехід на електронні сервіси для прозорого адміністрування. Також важливими є оптимізація використання персоналу та підвищення його кваліфікації через активне впровадження інформаційних технологій, а також підвищення ефективності управління через затвердження ключових показників ефективності (КІЕ) [4, с. 5].

Генезис контролюючих органів в Україні демонструє безперервний процес розвитку від первісних форм збору данини часів Княжої доби до сучасної багаторівневої системи державного фінансового контролю. Історичні віхи, включаючи інституційні нововведення часів Гетьманщини, періодів національного відродження, заклали основи для становлення незалежних органів ДФК в сучасній Україні, таких як Рахункова палата, Державна податкова служба України та Державна аудиторська служба України. Сучасна система ДФК, будучи міждисциплінарним об'єктом дослідження в економічних, юридичних науках та науках державного управління, активно впроваджує інноваційні трансформації, зокрема в податковій системі, для підвищення ефективності управління, прозорості та відповідності європейським стандартам, що є критично важливим для економічної безпеки держави та збереження довіри міжнародних партнерів.

Список використаних джерел

1. Петричук М.В. Генезис розвитку органів державного фінансового контролю в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 7. С. 270-274.
2. Дика О.С., Молотай В.А., Клименко І.В., Левицький Я.Ю. Державний фінансовий контроль як міждисциплінарний об'єкт наукового дослідження в сфері державного управління. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110). С. 213-221.
3. Гавкалова, Н., Табацький, М., Швабій, К.. Розвиток державного фінансового контролю в податковій системі України в умовах інноваційних трансформацій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Вип. 320(4), С. 111-118.
4. Біліченко А.П., Борисенко О.П. Методологічні засади підвищення ефективності управління в податковій системі України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України, серія "Державне управління"*. 2023. № 2 (19). С. 3-12.

ПРОФЕСІЙНА ІДЕНТИЧНІСТЬ СТУДЕНТІВ-ПСИХОЛОГІВ ЯК УМОВА УСПІШНОЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства, зростання запиту на психологічну допомогу та роботи фахівців у ситуаціях підвищеного стресу особливої актуальності набуває проблема професійної ідентичності майбутніх психологів. Професіоналізація сьогодні розглядається не лише як засвоєння знань і формування компетентностей, а як процес глибокої інтеграції особистості з обраною професією, прийняття її цінностей, норм і соціальної місії. Саме тому професійна ідентичність виступає ключовою умовою успішного входження в професію.

Професійну ідентичність студента-психолога доцільно розуміти як інтегровану систему уявлень, цінностей, мотиваційних установок і емоційного ставлення, що визначає ступінь ототожнення особистості з професією психолога та готовність до професійної діяльності. Вона є показником того, наскільки професія стає частиною професійного «Я», наскільки майбутній фахівець приймає її етичні стандарти, усвідомлює відповідальність і готовий до емоційних викликів діяльності.

Спираючись на сучасні підходи до проблеми професійної ідентичності (О. Кокун, О. Ляшенко, Т. Бубряк, С. R. Auxier, F. R. Hughes, W. B. Kline та ін.), можна стверджувати, що саме студентський період є критично важливим для її становлення. У цей час відбувається переосмислення уявлень про професію, формування власної професійної позиції, інтеграція особистісних і професійних цінностей. Якщо на цьому етапі професійна ідентичність не набуває достатньої сформованості, подальша професійна діяльність може супроводжуватися внутрішніми конфліктами, емоційним вигоранням та зниженням професійної ефективності.

Теоретичний аналіз дозволив виділити ключові компоненти професійної ідентичності студентів-психологів: професійна самосвідомість — усвідомлення себе як майбутнього психолога, прийняття професійної ролі та її значущості; соціальна приналежність до професійної спільноти — відчуття належності до фахової групи, прийняття її норм і цінностей; мотиваційна активність у професійній сфері — стійка внутрішня мотивація до професійного розвитку, самореалізації та подолання труднощів.

Емпіричне дослідження, проведене на вибірці студентів-психологів ($n=141$), підтвердило доцільність використання трьохфакторної моделі професійної ідентичності для розробки опитувальника для її вимірювання. В процесі такої розробки було зафіксовано високі показники внутрішньої узгодженості як повної версії так і складників діагностичного інструменту (α -Кронбаха для субшкал коливається в межах 0,840–0,945; загальний $\alpha = 0,961$), високі коефіцієнти дискримінативності пунктів (δ -Фергюсона) та задовільну ретестову надійність. Конструктна валідність підтверджена значущими кореляціями із суміжними конструктами (емоційно-сміслова значущість професійного

вибору, професійна автономність, рівень професійної спрямованості) та відсутністю зв'язків із зовнішніми негативними мотивами.

Отримані результати дозволяють зробити кілька важливих висновків.

По-перше, професійна ідентичність є інтегральним показником успішної професіоналізації, що поєднує когнітивний, соціальний і мотиваційний компоненти.

По-друге, її формування не є автоматичним наслідком навчання — воно потребує цілеспрямованої підтримки в освітньому процесі через рефлексивні практики, супервізію, включення студентів у професійну спільноту, формування етичної свідомості та розвиток професійної суб'єктності.

По-третє, в умовах воєнного стану та суспільної нестабільності сформована професійна ідентичність виступає чинником психологічної стійкості майбутнього фахівця, його готовності працювати з травматичним досвідом клієнтів і підтримувати власний ресурс.

Таким чином, професійна ідентичність студентів-психологів є не лише характеристикою їхнього професійного самовизначення, а стратегічною умовою якісної підготовки конкурентоспроможного, етично зрілого та психологічно стійкого фахівця. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення динаміки професійної ідентичності впродовж навчання та її зв'язку з показниками професійної успішності й резильєнтності.

Список використаних джерел

1. Бубряк Т. Ю. Значущість факторів різних логічних рівнів у становленні професійної самоідентичності майбутніх психологів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 2014. II(13). Issue: 26. С.83-84. URL: www.seanewdim.com.
2. Кокун О. М. Психологічні чинники становлення професійної ідентичності майбутніх фахівців. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. 2016. Т. 5, Вип. 16. С. 26–34.
3. Ляшенко О. Особливості становлення професійної ідентичності в майбутніх психологів у процесі навчання. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2021. Вип. 16 (61). С. 52-60. URL: <https://surl.li/nvynod>.
4. Auxier C.R., Hughes F.R., Kline W.B. Identity development in counselors-in training. *Counselor Education and Development*. 2003. Vol. 43. P. 25–38. URL: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2003.tb01827>.

*Мажник Л. О., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет
ім. В. Н. Каразіна, доцент кафедри
менеджменту, логістики та інновацій
Харківського національного економічного
університету ім. Сечена Кузнеця*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: РОЛЬ SMM, BIG DATA ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

Цифрова трансформація економіки зумовлює фундаментальні зміни у формах організації підприємницької діяльності, моделях управління, механізмах комунікації з ринком та вимогах до професійних компетентностей фахівців. Використання соціальних медіа (SMM), технологій аналізу великих даних (Big Data) та інструментів штучного інтелекту (AI) стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу, ефективності маркетингових стратегій та прийняття управлінських рішень.

Систематичний огляд наукових досліджень [1–5] доводить, що цифрова трансформація змінює не лише інструментарій підприємництва, а й структуру освітніх програм ЗВО, формуючи нову модель підприємницьких компетентностей, що включає цифрову грамотність, аналітичне мислення, креативність і технологічну адаптивність. Дослідження підтверджують, що впровадження AI в підприємницьку діяльність істотно підвищує інноваційність бізнес-моделей, оптимізує процеси управління та сприяє формуванню нових конкурентних переваг, що вимагає відповідної трансформації системи підготовки фахівців. Водночас аналітика соціальних медіа на основі Big Data дозволяє бізнесу отримувати глибоке розуміння споживчої поведінки, прогнозувати ринкові тренди та підвищувати ефективність маркетингових рішень, що доведено у численних дослідженнях науковців та практиків. Разом з тим, українські науковці підкреслюють, що освітні програми в сфері цифрового підприємництва потребують суттєвого оновлення, оскільки ринок праці висуває нові вимоги до рівня цифрової грамотності, підприємницького мислення та інноваційної активності випускників.

Отже, проблема інтеграції SMM, Big Data та AI в систему професійної підготовки є надзвичайно актуальною в контексті забезпечення конкурентоспроможності фахівців на глобальному ринку праці та узгоджується з ключовими завданнями сучасної освітньої політики. Варто зазначити, що означена проблема є достатньо вивченою, однак залишається актуальним завданням інтеграція отриманих наукових результатів у практику підготовки фахівців, особливо в умовах трансформації української освітньої системи.

Метою дослідження є обґрунтування ролі SMM, Big Data та штучного інтелекту в системі цифрової трансформації підприємницької діяльності та визначення їхнього впливу на формування професійних компетентностей фахівців нового покоління.

Варто зазначити, що розвиток сучасних технологій та можливостей SMM, Big Data та Штучного інтелекту розкриває нові горизонти в соціально-економічних процесах, які невинно змінюють процеси та особливості розвитку та функціонування багатьох соціальних систем. Але разом з тим слід мати на увазі, що є численний список труднощів та проблемних питань, що спричинено значним переліком ризиків (рис. 1, розроблено автором), які несуть разом з собою означені технологічні можливості, змінюючи не тільки світогляд майбутніх нащадків, що вже потребує необхідності вносити суттєві корективи в соціально-економічні системи та процеси, враховуючи підготовку фахівців нового покоління.

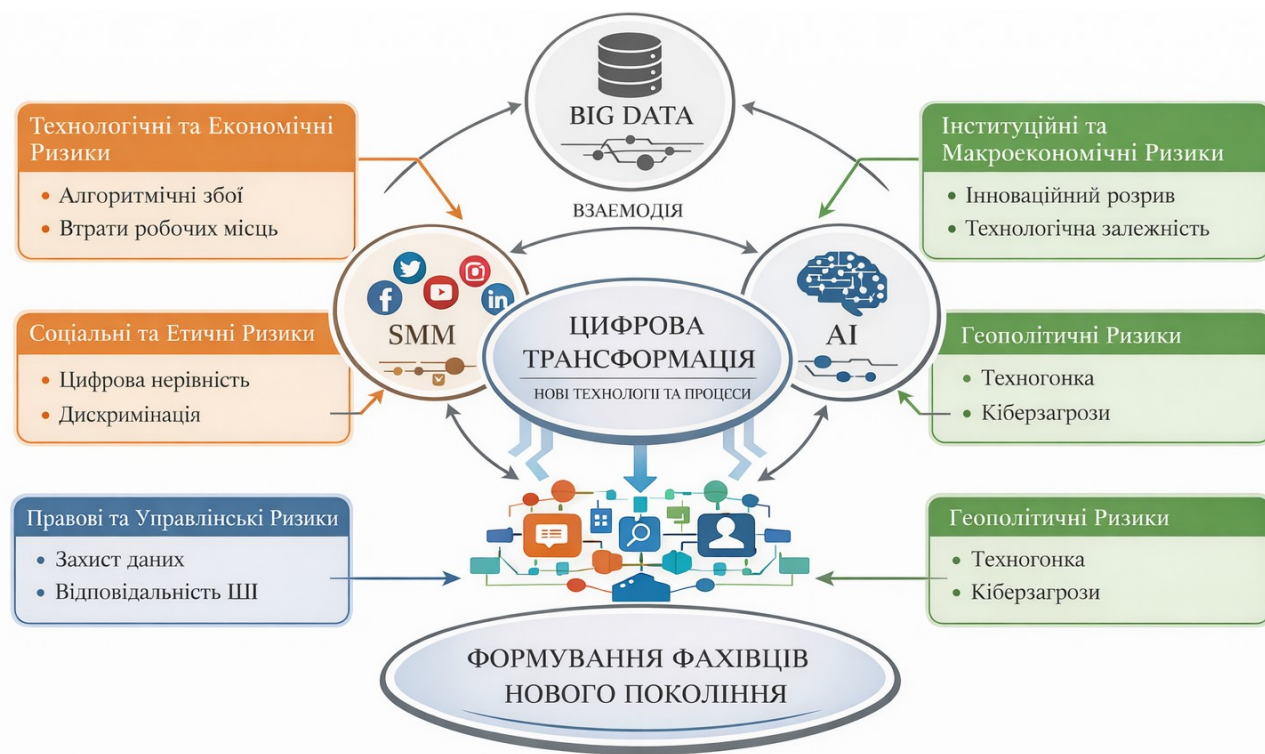


Рис. 1. Цифрова трансформація під впливом SMM, Big Data та AI як передумова формування фахівців нового покоління

Big data та аналітика ринку стають базовими інструментами підтримки управлінських рішень як для великих так і для малих компаній, що в значній мірі ускладнює процеси просування власних інтересів на ринку для малого та середнього бізнесу та підприємницьких структур. Одночасно роль SMM у формуванні сучасних маркетингових і комунікаційних стратегій бізнесу продовжує займати провідні позиції. Штучний інтелект у підприємницькій діяльності відкриває не тільки нові можливості та разом з тим – формує численний перелік ризиків зокрема *соціальних ризиків*, коли спостерігається деградація людського капіталу, що зумовлено зниженням потреби в аналітичному мисленні, творчості та критичному осмисленні інформації; цифрової нерівності, пов'язаний з обмеженим доступом окремих соціальних груп до сучасних цифрових технологій та освітніх ресурсів; психологічної залежності від алгоритмів, що знижує автономність індивідів у прийнятті рішень; соціальної напруги та конфліктів, спричинений перерозподілом робочих місць і

змінами професійної структури суспільства; втрати соціальної ідентичності та професійної самореалізації в умовах масштабної автоматизації праці.

Етичні та правові ризики порушення законодавства про захист персональних даних, зокрема внаслідок масштабної обробки великих масивів інформації; складність встановлення відповідальності за помилки ШІ, особливо у критичних сферах таких як медицина, транспорт, фінанси, оборона; транскордонні правові колізії, що пов'язано із глобальним характером цифрових платформ та різницею в юрисдикціях).

Трансформація освітніх програм у контексті формування цифрових та підприємницьких компетентностей має відбуватись поступово та зважено, проте з урахуванням моделі інтеграції цифрових технологій у систему професійної підготовки фахівців, але одночасно враховуючи наявні *управлінські та інституційні ризики* пов'язані із надмірною автоматизацією управління та *макроекономічні та різноманітні геополітичні ризики* щодо посилення цифрового протекціонізму та технологічного націоналізму, що обмежує міжнародну кооперацію та спричиняє перелік інших проблем глобального рівня.

Фахівці нового покоління, що з часом формуватимуть наступний прошарок підприємництва у суспільстві мають бути підготовлені до нових умов діяльності, що вимагає суттєвої зміни підприємницьких структур у зв'язку із впливом цифрової трансформації з-за розвитку Big Data та Штучного інтелекту разом з одночасною їх інтеграцією у комунікаційні процеси в SMM.

Таким чином, широке впровадження штучного інтелекту в соціально-економічні системи формує багаторівневий комплекс ризиків, які потребують системного міждисциплінарного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та управління. Мінімізація зазначених ризиків можлива за умови формування етично орієнтованої, правово-врегульованої та соціально відповідальної моделі цифрової трансформації, що забезпечує збалансований розвиток економіки та суспільства. Доцільно дійти висновків, що цифрова трансформація істотно змінює парадигму підприємницької діяльності, зумовлюючи потребу в нових компетентностях фахівців. SMM, Big Data та AI формують основу сучасної бізнес-аналітики, маркетингу та стратегічного управління. Варто зважати, що система професійної освіти повинна орієнтуватися на розвиток цифрової грамотності, аналітичного мислення, інноваційності та адаптивності. Разом з тим, інтеграція цифрових технологій в освітній процес є ключовою умовою підготовки конкурентоспроможних фахівців для глобального ринку праці.

Перспективи та пропозиції подальших розробок полягають у такому: розроблення інтегрованих міждисциплінарних освітніх програм, що поєднують підприємництво, цифровий маркетинг, аналітику даних та AI; активізація співпраці університетів з бізнесом та стартап-екосистемами, у тому числі за рахунок впровадження проектно-орієнтованого навчання з використанням реальних бізнес-кейсів; розвиток цифрових платформ симуляційного навчання для формування практичних навичок.

Список використаних джерел

1. Горовий В. М. Чинники цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств у контексті неотехнологічного відтворення. Бізнес Інформ. 2025. №5. С. 162–168. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-162-168>.

2. Гончаренко І. М. Ринкові дослідження для сучасного бізнесу та їх вплив на прийняття стратегічних рішень. *Актуальні проблеми економіки*, 2025. № 9 (291). С. 130–137. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-130-137>.

3. Трикуліч П. П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159>.

4. Катишев К. В Україні окреслили стратегію впровадження AI в бізнес. *Кореспондент.net*, 2025. 12 грудня 2025. <https://ua.korrespondent.net/business/companies/4840023-v-ukraini-okreslyly-stratehiuii-vprovadzhennia-AI-v-biznes>.

5. Шипуліна Ю., Семенютін А. Стратегічні тенденції цифрової трансформації освітньої діяльності та розвитку ринку EDTECH. *Економіка та суспільство*, 2025. (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-119>.

УДК:331.658.3

*Макаренко Є. Є., здобувач вищої освіти,
Максименко Ж. В., старший викладач
кафедри національної безпеки та
підприємництва, Державний Університет
«Київський авіаційний інститут»*

МЕНЕДЖМЕНТ ТАЛАНТІВ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

У глобальному середовищі основне завданням організації – бути інноваційними та постійно впроваджувати зміни. Тому, сучасні міжнародні компанії орієнтовані на розвиток людського капіталу, управління знаннями та талантами працівників, тобто розробку стратегії управління інтелектуальним капіталом.

Вплив стратегічного управління на розширення можливостей людських талантів у досягненні організаційної креативності досліджували іноземні науковці: Колінгс Д.Г., Меллахі К.[2], Кінзі Л. [5] та Валпен Е.[8]. У вітчизняній науковій літературі – це питання недостатньо вивчено і потребує поглибленого аналізу, у зв'язку з зростанням впливу талантів на розвиток та конкурентоспроможність бізнес-організацій.

Метою дослідження стратегічного управління талантами організації є визначення факторів, які сприяють її конкурентоспроможності.

Міжнародні гіганти, такі як Google, Facebook, Apple, Intel та Johnson & Johnson впровадили системи управління талантами, а менші компанії наслідують їхній приклад. Вони розуміють, що саме завдяки розвитку та утриманню цінних спеціалістів легше досягати бізнес-цілей [2].

Управління талантами — це стратегічна система роботи з людьми, що допомагає компанії формувати та розвивати людський капітал відповідно до бізнес-цілей. Важливо, щоб ця система була інтегрована в загальну бізнес-стратегію, а не існувала як набір розрізнених ініціатив.

Робота з потребами бізнесу та аналіз прогалин у навичках — перший етап управління талантами. Компанія оцінює критичні ролі, skills gap та вирішує, кого наймати чи розвивати. Саме на цьому етапі закладається основа для всіх подальших дій. Потрібно оцінювати не лише hard skills, а й потенціал співробітника та його відповідність культурі компанії[3].

На основі наукових досліджень виокремимо п'ять ключових практик ефективної стратегії управління талантами[5-6]:

–Узгодження цілей і метрик – коли HR та бізнес працюють разом, співробітники розуміють свої обов'язки та відповідальність, а бізнес-цілі досягаються ефективніше. Прикладом є компанія Kongsberg Automotive,

–Сильний бренд роботодавця – компанія повинна відповідати цінностям співробітників, що дозволяє залучати та утримувати таланти.

–Фокус на досвіді співробітників – сучасні HR-рішення дозволяють забезпечити мобільність, швидкий доступ до інформації та відгуки, що підвищує продуктивність і задоволення персоналу (Watco Companies).

–Високопродуктивна культура – регулярний фідбек, розвиток, винагороди та внутрішні підвищення мотивують співробітників працювати ефективніше.

–Єдине джерело даних про співробітників – прозорість і доступність інформації дозволяє керівникам оцінювати потенціал, розпізнавати кар'єрні шляхи та підвищувати гнучкість організації.

Проаналізувавши наукові джерела[1-7]визначимо фактори, які стимулюють розвиток людських талантів в бізнес-організаціях:

- 1.Залученість керівництва;
- 2.Узгодженість з бізнес-стратегією;
- 3.Адаптація до зовнішніх умов;
- 4.Формування культури навчання;
- 5.Створення умов для високої продуктивності праці та низької плинності кадрів.

Отже, управління талантами в міжнародних компаніях є системою, яка допомагає організаціям аналізувати потреби бізнесу, залучати та розвивати співробітників, а також формувати корпоративну культуру, що сприяє продуктивності та інноваціям. Міжнародні компанії, такі як Google, Apple та Intel, демонструють, що інтеграція talent management у бізнес-стратегію дозволяє ефективніше досягати цілей, створювати додаткову вартість та здобувати конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. Vol. 19, Issue 4, 2009. P. 304–313.
2. CleverStaff. Talent management: що це таке та як працює система (огляд) URL:<https://cleverstaff.net/blog/uk/talent-management/> (дата звернення: 24.01.2026).
3. HURMA. Що таке управління талантами і чому без нього бізнес не зростає URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-upravlinnya-talantamy/> (дата звернення: 24.01.2026).
4. Kinsey L. How to create talent management strategy? 28.07.2022. URL: https://kinseymgmt.com/create_talent_management_strategy (дата звернення: 24.01.2026).

5. SAP. Управління талантами для розвиваючоїся робочої сили (ресурс) URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/talent-management-strategy>

(дата звернення: 24.01.2026).

6. Ситник В. Стратегічне управління талантами // Економічний простір № 195, 2024. Електронне видання [PDF]. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-62-67-sytnyk.pdf> (дата звернення: 24.01.2026).

5. Vulpen E. How to create a talent management strategy in 2024 . URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy> (дата звернення: 24.01.2026).

УДК 378:004.7:005.6

*Мардарова І. К., кандидат педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри дошкільної педагогіки,
Державний заклад
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського»*

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Сучасна система вищої освіти функціонує в умовах глибокої цифрової трансформації, глобалізаційних процесів та посилення суспільного запиту на відкритість, підзвітність і доброчесність освітніх інституцій. Інтеграція України до Європейського простору вищої освіти зумовлює необхідність гармонізації національних механізмів забезпечення якості з вимогами та рекомендаціями European Association for Quality Assurance in Higher Education та принципами European Higher Education Area. Особливого значення набуває вдосконалення процедур акредитації освітніх програм, моніторингу результатів освітнього процесу, підтвердження академічних досягнень і забезпечення академічної доброчесності [2, с. 485].

Традиційні механізми адміністрування та зберігання освітньої інформації нерідко супроводжуються бюрократичними ускладненнями, ризиками фальсифікацій і обмеженим рівнем довіри між учасниками освітнього процесу, що актуалізує пошук інноваційних цифрових рішень, здатних гарантувати незмінність даних, їх захищеність і доступність для верифікації. Одним із перспективних інструментів виступає блокчейн – технологія розподіленого реєстру, що забезпечує децентралізоване зберігання інформації, криптографічний захист записів та неможливість їх несанкціонованої зміни. Використання блокчейн-технологій у сфері вищої освіти відкриває можливості для формування прозорої системи цифрової довіри, оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності системи забезпечення якості освіти відповідно до європейських стандартів [4, с. 138].

Блокчейн є різновидом технології розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology), у межах якої інформація зберігається у вигляді послідовно пов'язаних блоків даних, захищених криптографічними алгоритмами. Ключовими характеристиками цієї технології є: незмінність записів – після внесення дані не можуть бути змінені без

фіксації відповідних змін у системі; прозорість транзакцій – усі операції доступні для перевірки учасниками мережі; децентралізованість – відсутність єдиного центру контролю знижує ризики маніпуляцій; високий рівень інформаційної безпеки – використання криптографічного захисту мінімізує можливість несанкціонованого втручання. У контексті вищої освіти блокчейн може виконувати функцію інструмента цифрової довіри, що забезпечує достовірність академічних даних, відкритість процедур оцінювання та можливість швидкої верифікації результатів навчання, що створює нову модель взаємодії між здобувачами освіти, закладами вищої освіти, роботодавцями та органами забезпечення якості, засновану на прозорості та відповідальності [1].

Застосування блокчейн-рішень дозволяє створити захищені цифрові реєстри освітніх документів, що унеможливорює їх підроблення та спрощує процедуру перевірки справжності дипломів роботодавцями або міжнародними установами. Блокчейн може забезпечити збереження інформації про здобуті кредити, сертифікати та участь у програмах академічної мобільності, зокрема в межах Erasmus+, що сприяє автоматизованому визнанню результатів навчання та мобільності між університетами різних країн. Фіксація експертних висновків, рішень акредитаційних агентств і результатів внутрішнього моніторингу якості в розподіленому реєстрі забезпечує відкритість і підзвітність процедур, а також знижує ризики корупційних впливів. Формування персонального цифрового освітнього портфолію, яке акумулює всі освітні досягнення особи незалежно від інституції чи країни навчання, відповідає сучасним тенденціям безперервного професійного розвитку.

Серед ключових переваг інтеграції блокчейн-технологій у систему забезпечення якості вищої освіти доцільно виокремити передусім підвищення рівня академічної доброчесності завдяки мінімізації можливостей фальсифікації документів про освіту, підроблення результатів навчання або несанкціонованого втручання в освітні реєстри. Незмінність записів у розподіленому реєстрі створює надійний механізм фіксації академічних досягнень, що унеможливорює їх ретроспективне коригування без відповідного цифрового сліду. Важливою перевагою є також скорочення бюрократичних процедур і автоматизація процесів перевірки даних. Використання блокчейну дозволяє оптимізувати документообіг, зменшити часові витрати на підтвердження дипломів, сертифікатів і кредитів ЄКТС, а також мінімізувати адміністративне навантаження на працівників закладів вищої освіти, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і раціональному використанню ресурсів. Не менш значущим є зміцнення довіри до результатів оцінювання та процедур акредитації. Прозорість збереження експертних висновків, рішень щодо забезпечення якості та внутрішніх моніторингових даних формує відкриту систему підзвітності [5, с. 381].

Попри значний потенціал, впровадження блокчейн-технологій супроводжується низкою викликів: значні фінансові витрати на технічну інфраструктуру та супровід; необхідність нормативно-правового врегулювання використання розподілених реєстрів у сфері освіти; потреба у формуванні належного рівня цифрової компетентності адміністративного та науково-педагогічного персоналу; забезпечення балансу між прозорістю системи та захистом персональних даних здобувачів освіти. Отже, ефективність використання блокчейн-технологій у системі забезпечення якості вищої

освіти залежить від комплексного підходу, що поєднує технологічні, правові та управлінські рішення.

Впровадження блокчейн-технологій у систему забезпечення якості та прозорості вищої освіти характеризується значним інноваційним потенціалом і відповідає стратегічним орієнтирам цифрової трансформації освітньої сфери. Використання розподілених реєстрів здатне забезпечити незмінність і достовірність академічних даних, підвищити рівень відкритості управлінських процедур, зміцнити академічну доброчесність та довіру до результатів оцінювання. Імплементация таких технологічних рішень сприятиме гармонізації національної системи вищої освіти з принципами та стандартами European Higher Education Area, а також рекомендаціями European Association for Quality Assurance in Higher Education, що є важливим кроком у контексті європейської інтеграції України.

Водночас ефективність впровадження блокчейн-рішень потребує комплексного нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрових компетентностей учасників освітнього процесу та створення відповідної технічної інфраструктури. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення моделей пілотного впровадження блокчейну у закладах вищої освіти, аналіз економічної доцільності таких проєктів та формування національної стратегії використання технологій розподіленого реєстру в освітньому управлінні.

Список використаних джерел

1. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>
2. Листопад О. А., Мардарова І. К., Гуданич Н. М. Розвиток проєктної культури майбутніх педагогів в освітньому середовищі закладу вищої освіти. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки*, 2023, Вип. 3. С. 485–497. DOI : <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-3-485-497>
3. Листопад О. А., Мардарова І. К., Освітній вебквест як інструмент дистанційної освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2024, Вип. 1 (54). С. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2024-1-54-12-21>
4. Опірський І., Балацька В, Побережник В. Сучасні можливості використання технології блокчейн у системі освіти. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*. 2023. Vol. 29, Issue 3. С. 138–146. DOI: [10.18372/2225-5036.29.18073](https://doi.org/10.18372/2225-5036.29.18073)
5. Яцків Н. Г., Яцків С. В. Перспективи використання технології блокчейн у мережі інтернет речей. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Том 26 № 8. С. 381–387. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260857>

*Матвійчук С., здобувач вищої освіти
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку суспільства управлінська діяльність зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровізацією, динамічними соціально-економічними змінами та зростанням ролі людського чинника в організаціях. У цьому контексті особливої актуальності набуває переосмислення сутності управління не лише як системи організаційних функцій, а як сфери реалізації *управлінського лідерства*, що ґрунтується на психологічній готовності особистості керівника до ефективного впливу, взаємодії та відповідального прийняття рішень.

У процесі аналізу управлінських процесів доцільно враховувати співвідношення українського поняття «управління» з англomовним терміном *management*, який сьогодні активно використовується в науковому й практичному дискурсі. В американській та європейській управлінській традиції *management* безпосередньо пов'язується з професійною діяльністю менеджера як суб'єкта управління, що володіє спеціальною підготовкою, професійною ідентичністю та здатністю здійснювати цілеспрямований вплив на організаційні процеси. У цьому значенні менеджер постає не лише виконавцем управлінських функцій, а лідером, який поєднує управлінську компетентність із психологічною готовністю до лідерства.

Сучасний менеджер розглядається як фахівець із «подвійним» предметом праці: з одного боку, він має бути професійно компетентним у сфері управління, а з іншого — добре орієнтуватися в специфіці тієї галузі, у якій здійснює керівництво. Проте практика свідчить про наявність істотного розриву між формальною управлінською підготовкою та реальною психологічною готовністю майбутніх менеджерів до виконання ролі управлінського лідера. Особливо це проявляється в умовах криз, реформування організацій, високої невизначеності та зростання відповідальності керівника за персонал і результати діяльності.

Прискорений темп суспільних змін висуває до менеджерів нові вимоги, пов'язані з їхньою гнучкістю, адаптивністю, стресостійкістю, здатністю до стратегічного мислення, ефективної комунікації та лідерського впливу. За таких умов конкурентоспроможність організацій значною мірою залежить від рівня психологічної готовності керівника до управлінського лідерства, що охоплює не лише професійні знання й уміння, а й мотиваційну спрямованість, ціннісні орієнтації, особистісну зрілість та здатність до саморегуляції.

Незважаючи на зростання кількості досліджень у сфері менеджменту та лідерства, проблема *психологічної готовності майбутніх менеджерів до управлінського лідерства* залишається недостатньо розробленою, особливо в контексті професійної підготовки у закладах вищої освіти. Саме система вищої освіти виступає ключовою ланкою формування майбутнього управлінця як суб'єкта лідерської діяльності. У сучасних умовах оновлення освітньої парадигми, переходу від навчально-дисциплінарної до особистісно орієнтованої та компетентнісної моделей навчання, реальним центром освітнього процесу стає особистість здобувача вищої освіти, його здатність до професійного саморозвитку та усвідомленого формування готовності до майбутньої управлінської ролі.

Вагомий внесок у дослідження психологічної готовності керівників до управління зроблено у працях Л. Карамушка, де обґрунтовано розмежування загальної та спеціальної психологічної готовності до управлінської діяльності. Загальна психологічна готовність охоплює комплекс базових психологічних характеристик, необхідних для ефективного управління загалом, тоді як спеціальна готовність забезпечує успішну реалізацію окремих аспектів управлінської та лідерської діяльності, зокрема гуманізацію управління, управлінське спілкування, профілактику й розв'язання конфліктів, збереження психічного здоров'я керівника та персоналу.

Психологічна готовність до управлінського лідерства розглядається як цілісне інтегративне утворення, що поєднує мотиваційні, когнітивні, операційні та особистісні компоненти. Саме їхня узгоджена взаємодія забезпечує здатність менеджера не лише виконувати управлінські функції, а й здійснювати лідерський вплив, формувати команду, підтримувати організаційний розвиток і ефективно реагувати на виклики сучасного середовища.

Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена об'єктивною потребою сучасного суспільства та системи вищої освіти у науково обґрунтованому вивченні психологічної готовності менеджерів до управлінського лідерства, а також необхідністю розроблення ефективних психологічних умов і засобів її формування в процесі професійної підготовки.

Стан розробленості проблеми. Актуальні питання психологічної підготовки сучасних менеджерів, формування гнучкої системи управління та готовності до виконання професійних обов'язків ґрунтовно висвітлено в працях вітчизняних учених: В. Бондаря, О. Бондарчук, О. Брюховецької, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, Н. Коломінського, В. Крижка, В. Лозниці, Л. Мови, В. Маслова, Н. Ничкало, В. Олійника, В. Пікельної, Г. Щокіна, В. Федорчука, Ю. Швалба та ін. У їхніх дослідженнях розкриваються психологічні засади управлінської діяльності, професійно важливі якості керівника, особливості управлінського мислення, спілкування та прийняття рішень.

Проблеми удосконалення управлінської підготовки фахівців різного профілю розглядаються у працях Т. Гури, Н. Логутіної, О. Пономарьова, С. Резнік, О. Романовського, Н. Середи, де акцент зроблено на компетентнісному підході, розвитку управлінських умінь і професійної рефлексії. Питання професійної підготовки майбутніх менеджерів досліджуються у працях О. Бондарчук, О. Брюховецької, О. Волинчук, Є. Воробйової, Б. Головешко, С. Калашникової, Л. Карамушки, М. Москальова, Т.

Пастухової, В. Шаполової та ін., у яких підкреслюється значення психологічних чинників становлення майбутнього фахівця.

Водночас вагомий пласт сучасних українських досліджень присвячений *проблематиці лідерства*, його психологічним механізмам та умовам формування. Зокрема, у працях Людмили Карамушки (2005) лідерство розглядається в контексті організаційної психології, психологічної готовності керівника та управлінської культури. Віктор Крижко (2008) і Юрій Швалб (1998) аналізують соціально-психологічні основи управлінського впливу та лідерської взаємодії в організаціях. У дослідженнях Олександра Романовського (2011) акцент зроблено на формуванні лідерських якостей керівників у процесі професійної підготовки, тоді як Георгій Щокін (2010) розглядає лідерство як складову управлінської майстерності та кадрової політики. У працях Олени Бондарчук (2008) та Олександри Брюховецької (2025) лідерство осмислюється крізь призму психологічної підготовки менеджерів і розвитку їхнього особистісного потенціалу.

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, *психологічна готовність менеджерів організацій саме до управлінського лідерства* як інтегративного особистісно-професійного утворення залишається недостатньо систематизованою. Більшість досліджень зосереджуються або на загальних аспектах управлінської діяльності, або на окремих характеристиках лідера, не приділяючи достатньої уваги структурі, умовам та психологічним механізмам формування готовності до управлінського лідерства у процесі професійної підготовки. Це зумовлює необхідність подальшого ґрунтовного теоретичного та науково-прикладного вивчення означеної проблеми.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості психологічної готовності менеджерів організацій до управлінського лідерства, а також визначити психологічні умови та засоби її розвитку в процесі професійної підготовки в умовах сучасних суспільних викликів.

Викладення основного матеріалу. Здійснено теоретичний аналіз управлінської діяльності та уточнено сутність психологічної готовності менеджерів організацій до управлінської діяльності й управлінського лідерства. Показано, що сучасний менеджер реалізує управління у кількох психологічно зумовлених ролях: як носій управлінської влади й організатор спільної діяльності; як лідер, здатний вести за собою, впливати авторитетом і позитивною емоційною енергією; як дипломат і комунікатор, що вибудовує взаємини, долає протиріччя й конфлікти; як вихователь і носій моральних стандартів, що формує команду та підтримує психологічний клімат; як новатор, орієнтований на зміни й розвиток; як особистість-зразок, що поєднує компетентність, культуру, принциповість і розважливість. Отже, управлінська діяльність має високу динамічність, інтенсивність, прогностичність і поліфункціональність, що зумовлює підвищені вимоги до психологічної готовності керівника.

Доведено, що психологічна готовність до управлінського лідерства діяльності є складним інтегративним утворенням, яке поєднує мотиваційні, когнітивні, емоційно-вольові та поведінково-діяльнісні компоненти і забезпечує ефективне виконання управлінських функцій, здатність до нестандартних рішень та результативної взаємодії з персоналом. Уточнено, що в сучасній психології готовність інтерпретується у двох

провідних підходах: функціональному (як оптимальний стан психічних функцій) і особистісному (як результат підготовленості, стійка система якостей і компетентностей). Також окреслено різновиди готовності (загальна/спеціальна, ситуативна/довготривала тощо), що дозволяє диференційовано аналізувати її прояви в управлінсько-лідерських ситуаціях.

Визначено, що структурними складовими психологічної готовності менеджерів організацій є компетентність, мобільність, упевненість, підготовленість і здатність до самоосвіти, рефлексивність, стресостійкість, презентаційні вміння та спрямованість на інших (орієнтація на людей). З'ясовано чинники, що посилюють готовність: інтерес до управлінської діяльності, готовність до ризику й складних рішень, здатність діяти в умовах дефіциту часу та стресових навантажень, готовність працювати у мінливому середовищі, ціннісне ставлення до професіоналізму, сформований образ «Я» у професії, самооцінка, самоаналіз і самоконтроль. Узагальнено, що ключовими індикаторами психологічної готовності менеджера як управлінського лідера є стресостійкість, рефлексивність, конструктивна конфліктна поведінка, комунікативні та організаторські вміння.

Емпірично досліджено показники психологічної готовності менеджерів організацій (як потенційних управлінських лідерів). За результатами діагностики встановлено, що 45% опитаних мають пороговий рівень стресостійкості, 30% — низький (вразливість до стресу), 15% — високий і 10% — дуже високий. Отже, значна частина менеджерів перебуває у зоні ризику щодо збереження емоційної стабільності та ефективності управлінських рішень в умовах напруження, що критично важливо для управлінського лідерства.

За показниками рефлексивності: 50% мають середній рівень, 25% — високий, 25% — низький. Це свідчить про те, що не всі респонденти достатньою мірою володіють механізмами саморегуляції та осмислення власного стилю управлінської взаємодії, тоді як для управлінського лідера рефлексивність є ключовою умовою розвитку адекватної «Я-концепції керівника», прогнозування наслідків рішень і розуміння інших.

У виборі стратегій поведінки в конфлікті домінують співробітництво та компроміс (по 25%), однак 20% орієнтовані на суперництво, а ще по 15% — на уникання та пристосування. У контексті управлінського лідерства оптимальними є співробітництво й компроміс, тоді як уникання та пристосування можуть знижувати спроможність керівника до деескалації, відповідального впливу та підтримки психологічної безпеки колективу.

За методикою КОС-2 більшість респондентів демонструють високий рівень комунікативних і організаторських здібностей (близько 50%), але у 25% фіксуються середні й у 25% — низькі показники. Це підтверджує наявність групи майбутніх менеджерів, які потребують цілеспрямованого розвитку лідерських комунікацій, навичок організації, делегування та координації.

Порівняння очної та заочної форм навчання показало, що здобувачі освіти очної форми в середньому мають вищі показники за більшістю параметрів, а серед здобувачів заочної форми частіше трапляються неоптимальні прояви стресостійкості, рефлексивності, конфліктної поведінки та організаторських умінь. Водночас зафіксовані

відмінності потребують подальшого підтвердження на розширеній вибірці та із застосуванням поглибленого статистичного аналізу.

Методично обґрунтовано умови розвитку психологічної готовності менеджерів організацій до управлінського лідерства. Узагальнення теоретичних положень і емпіричних результатів дозволило встановити, що психологічна готовність до управлінського лідерства формується як цілісна багатовимірна система за таких ключових умов:

- ціннісне прийняття лідерства як відповідальності за людей і результати;
- розвинена рефлексивність і професійна самосвідомість як механізм саморегуляції управлінсько-лідерської поведінки;
- емоційна стійкість і навички саморегуляції, необхідні для рішень у стресі та конфлікті;
- комунікативна й організаторська компетентність як основа впливу авторитетом і довірою;
- конструктивні стратегії конфліктної взаємодії (співробітництво, компроміс, деескалація);
- розвивальне освітньо-організаційне середовище (тренінги, кейси, ігрові та контекстні методи, наставництво);
- установка на безперервний професійний і особистісний розвиток, що забезпечує стійкість лідерського потенціалу впродовж кар'єри.

Розроблено та апробовано тренінг, спрямований на інтеграцію інформаційної та рефлексивної складових, розвиток управлінських умінь, командної взаємодії, самопрезентації, рефлексії та формування образу «Я—менеджера-лідера». Запропонована програма підтвердила доцільність використання активного психологічного навчання як ефективного засобу цілеспрямованого розвитку компонентів психологічної готовності до управлінської діяльності та управлінського лідерства.

Сформульовано методичні рекомендації щодо вдосконалення підготовки майбутніх менеджерів у ЗВО, серед яких пріоритетними є: розвиток професійної мотивації та самопізнання; посилення практико-орієнтованих тем управлінської взаємодії; використання контекстного навчання; системне впровадження управлінських тренінгів, рольових і ділових ігор; створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії; забезпечення міждисциплінарних зв'язків; моніторинг якості підготовки; розвиток творчого потенціалу і навичок колективного прийняття рішень; формування цінностей відповідального керівника-лідера.

Проведене дослідження підтвердило, що підготовка менеджерів організацій до ефективної професійної діяльності має бути спрямована не лише на формування управлінських знань і умінь, а й на розвиток їх психологічної готовності до управлінського лідерства — здатності відповідально впливати на людей, підтримувати психологічну безпеку, діяти в умовах стресу й невизначеності, конструктивно розв'язувати конфлікти, організовувати командну взаємодію та безперервно самовдосконалюватися. Упровадження тренінгових і контекстних форм навчання в освітній процес ЗВО є перспективним шляхом підвищення якості підготовки

конкурентоспроможних управлінців, здатних до сучасного лідерства в організаціях різних типів.

Висновки. Отримані результати дозволяють поглибити уявлення про структурні компоненти та рівні сформованості психологічної готовності менеджерів до управлінсько-лідерської діяльності на етапі професійної підготовки. Розроблена та апробована у межах дослідження *програма психологічного тренінгу* може бути використана в освітньому процесі закладів вищої освіти з метою цілеспрямованого розвитку мотиваційних, когнітивних, операційних та особистісних складових готовності менеджерів організацій до управлінського лідерства, зокрема лідерської відповідальності, управлінського мислення, комунікативної компетентності, емоційної саморегуляції та здатності до ефективного впливу.

Список використаних джерел

1. Брюховецька О. В. Проблеми психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління. *Розвиток післядипломної педагогічної освіти в Україні: стан, проблеми, перспективи*. 2008. Дніпро: Інновація. с. 200–207
2. Калашнікова С. А. *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства*. 2010. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка
3. Карамушка Л. М. (Ред.). *Технології роботи організаційних психологів [Навчальний посібник]*. 2005. Київ: ІНК ОС.

УДК 378:004.8:37.091.26

*Махия Т. А., кандидат педагогічних наук,
професор, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ПОТЕНЦІАЛ NOTEBOOKLM У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВИХ І ДОСЛІДНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Цифрова трансформація освіти актуалізує потребу формування у здобувачів освіти комплексних цифрових і дослідницьких компетентностей, що відповідають сучасним європейським рамкам, зокрема DigComp 2.2 та DigComp 3.0.

Інтенсивний розвиток інструментів штучного інтелекту змінює підходи до роботи з інформацією, науковими джерелами та великими масивами текстових даних. Водночас виникає потреба у педагогічно виваженій інтеграції таких інструментів в освітній процес з акцентом не на спрощення навчання, а на підвищення якості аналітичної діяльності здобувачів.

NotebookLM — це інструмент на основі штучного інтелекту, розроблений компанією Google, який працює виключно із завантаженими користувачем джерелами більшості форматів (до 50 джерел) різних популярних форматів від текстових та Google документів, pdf, таблиць, малюнків до довгих відео. Варто зазначити, що NotebookLM автоматично транскрибує відео з YouTube та працює з його текстовим змістом. Таким

чином, на відміну від універсальних генеративних моделей, NotebookLM функціонує в межах заданої бази джерел, що мінімізує ризики фабрикації інформації та дозволяє через студію створювати різноманітні освітні матеріали.

На рис.1. представлено інтерфейс студії та її артефактів.

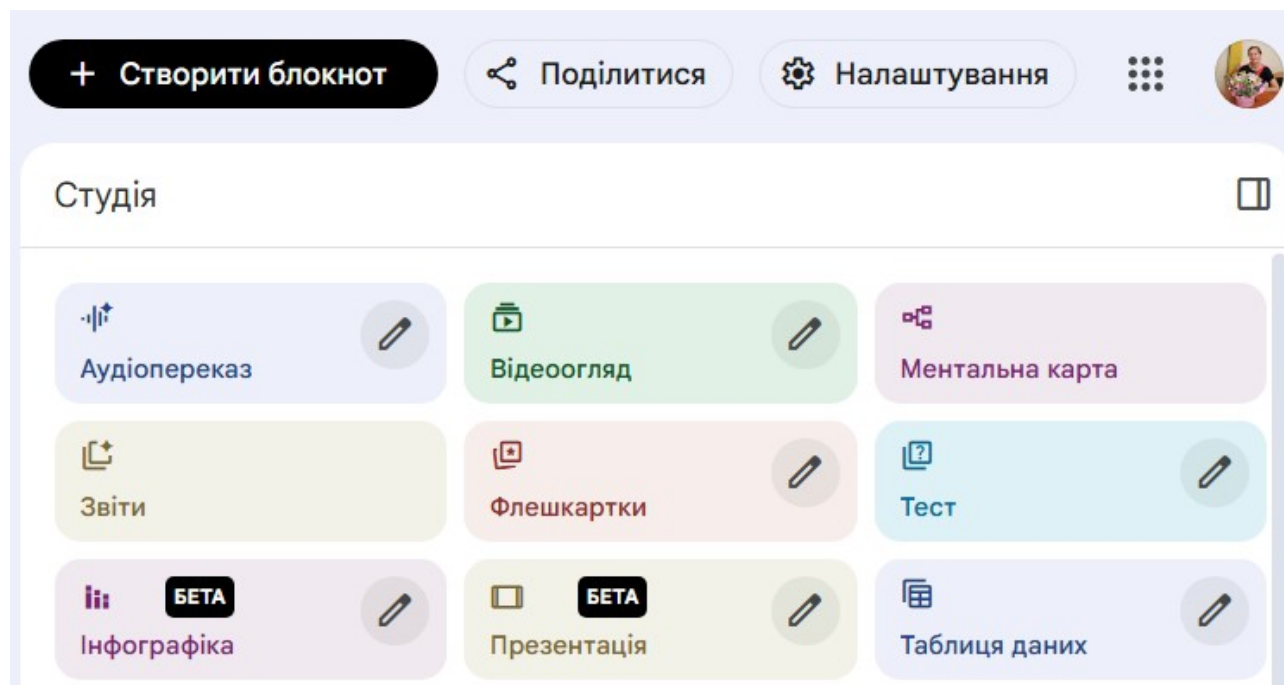


Рис.1. Інтерфейс студії та її артефактів

Студія NotebookLM забезпечує трансформацію завантажених джерел у різні когнітивні формати навчального та аналітичного контенту, так звані «артефакти», що сприяє розвитку цифрових і дослідницьких компетентностей здобувачів освіти.

1. Аудіопереказ – подкаст-подібний аудіоогляд матеріалів, що дає змогу швидко прослухати зміст документів, отримавши узагальнення ключових ідей.
2. Відеоогляд – автоматично згенерований відеоформат пояснення матеріалу, що дає змогу візуально сприймати зміст і краще розуміти складні концепції.
3. Ментальна карта – структурна візуалізація змісту матеріалів, що дає змогу бачити логіку теми, ключові поняття та зв'язки між ними.
4. Звіти – аналітичне узагальнення матеріалів, що дає змогу систематизувати інформацію, виділити основні ідеї та підготувати огляд змісту як вбудованих (короткий огляд, навчальний посібник, блог), так і персоналізовані форматів.
5. Флешкарти – набір карток для запам'ятовування ключових понять, що дає змогу ефективно повторювати матеріал і закріплювати знання.
6. Тест – автоматично сформований набір запитань за матеріалами, що дає змогу перевірити розуміння змісту та здійснювати самоконтроль знань.
7. Інфографіка – візуальне представлення змісту у графічній формі, що дає змогу швидко сприймати інформацію та узагальнювати складні теми.
8. Презентація – автоматично структурований набір слайдів за матеріалами, що дає змогу швидко створювати візуальний супровід для пояснення теми.

9. Таблиця даних – таблична структуризація інформації, що дає змогу порівнювати, класифікувати та систематизувати дані.

Наявність олівця на окремих артефактах дає змогу уточнювати зміст, структуру та вимоги до згенерованого матеріалу, уточнювати формулювання, адаптувати результат до навчальної або дослідницької мети.

Інтеграція NotebookLM в освітній процес дозволяє підсилити такі дослідницькі вміння, як формулювання наукової проблеми, побудова дослідницьких запитань, виявлення наукових прогалин, проведення контент-аналізу, узагальнення результатів, підготовка аналітичних звітів, аргументоване представлення висновків тощо. Особливо ефективним є використання інструменту при підготовці курсових, магістерських робіт, наукових статей та аналітичних оглядів літератури, оскільки головна особливість NotebookLM полягає в тому, що він бере інформацію тільки з тих ресурсів, які надав користувач, і не використовує свої загальні знання з інтернету для відповідей.

Для застосування NotebookLM при формуванні цифрової й дослідницької компетентності здобувачів викладачу необхідний комплексний підхід, що поєднує технічне опанування інструменту, методичну інтеграцію та розвиток критичного мислення, педагогічний супровід та чітке нормативне регулювання використання ШІ в освіті.

Таким чином потенціал NotebookLM у формуванні цифрових і дослідницьких компетентностей здобувачів освіти полягає у трансформації традиційної роботи з інформацією в інтерактивний аналітично-дослідницький процес, у межах якого здобувач виступає активним суб'єктом пізнання. Інструмент забезпечує ефективне опрацювання великих масивів навчальної та наукової інформації, сприяє розвитку інформаційної грамотності, критичного мислення, умінь формулювати дослідницькі запитання та узагальнювати наукові дані. Використання NotebookLM створює сфокусоване освітнє середовище, орієнтоване на роботу з перевіреними джерелами, що підтримує культуру відповідального застосування штучного інтелекту. Перетворюючи статичні матеріали на інтерактивну базу знань, інструмент формує нову модель навчально-дослідницької діяльності, спрямовану на розвиток цифрової компетентності, аналітичних умінь та самостійності здобувачів освіти.

Список використаних джерел

1. 6 способів використовувати NotebookLM для навчання URL : <https://vctr.media/ua/6-sposobiv-vykorystovuvaty-notebooklm-dlya-navchannya-292649/>

2. Махия Т. А. Развитие исследовательской компетентности будущих менеджеров образования средствами цифровых технологий в условиях магистратуры. *Адаптивное управление: теория и практика*. Серия Педагогика. 2024. Вып. 18(35). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-18)

3. Махия Т. А. Развитие цифровой компетентности будущих фахівців в условиях формальной, неформальной та інформальної освіти. *Перспективи та інновації науки*. 2025. Выпуск № 4(50). С. 657-674. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-4\(50\)-657-674](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-4(50)-657-674)
URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745183/>

4. Махия Т. А. Управління самоосвітньою діяльністю магістрів соціальної роботи в умовах цифрової трансформації освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2025. Вип. 21(41). URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748306/>

5. Google. NotebookLM: інтелектуальний інструмент для роботи з інформацією. URL : <https://workspace.google.com/intl/uk/products/notebooklm/>

6. Reyna J. The Potential of Google NotebookLM. *eLearn 2025 — World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education*, Bangkok (Thailand), October 13–16, 2025. URL : https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/123907198/NotebookLM_paper_FINAL_2-libre.pdf

УДК 657:005

*Маяровська А. С., здобувач вищої освіти
Грекова Т. М., асистент кафедри
менеджменту, Одеський державний аграрний
університет*

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ КОМУНІКАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасній глобалізованій економіці фінансова звітність трансформується з інструменту фіксації господарських операцій у стратегічний комунікаційний ресурс підприємства. Вона формує інформаційне поле взаємодії між менеджментом і стейкхолдерами та забезпечує прозорість, підзвітність і довіру в умовах мультикультурного середовища.

Оцінка дієвості роботи підприємства та керування його фінансовими активами є важливим етапом фінансового менеджменту. Щоб бізнес був успішним, необхідно вміти прогнозувати прибутки та збитки, а також визначати обсяг фінансування, необхідний для його діяльності. Визначення можливої діяльності підприємства у прийдешньому може бути забезпечено шляхом розробки прогнозних фінансових документів- проєктів майбутніх звітів про фінансові здобутки, звіту про грошові потоки та бухгалтерського балансу. Прогнозований звіт про фінансові здобутки та звіт про грошові потоки є робочим планом для всього підприємства загалом, а прогнозний бухгалтерський баланс відображає сукупний вплив передбачуваних майбутніх управлінських рішень на фінансовий стан компанії [1].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», фінансова звітність є сукупністю показників, що характеризують фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Науковці підкреслюють [2,3], що її роль виходить за межі інформаційної функції, оскільки вона виступає інструментом стратегічної комунікації та управління.

У мультикультурному середовищі підприємства взаємодіють із представниками різних країн, правових систем і бізнес-культур. У таких умовах особливого значення набуває застосування International Financial Reporting Standards (IFRS), які забезпечують

порівнянність фінансової інформації на міжнародному рівні. Гармонізація облікових підходів мінімізує інформаційні асиметрії та знижує трансакційні витрати міжнародної співпраці.

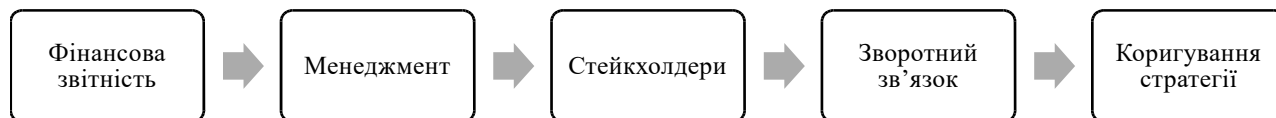


Рис. 1 Фінансова звітність у системі стратегічної комунікації підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1–3]

Фінансова звітність є базою для здійснення фінансового аналізу, який дозволяє оцінити [1]:

- ліквідність і платоспроможність;
- фінансову стійкість;
- ділову активність;
- рентабельність;
- рівень фінансових ризиків.

Наприклад, аналіз коефіцієнтів ліквідності (поточний, швидкий, абсолютний) дозволяє визначити здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Показники рентабельності (ROA, ROE) демонструють ефективність використання активів та власного капіталу.

У мультикультурному середовищі фінансові показники можуть по-різному інтерпретуватися інвесторами з різних країн, що обумовлює необхідність якісного розкриття інформації у примітках до звітності та дотримання принципу прозорості.



Рис. 2 Основні напрями аналітичного використання фінансової звітності

Джерело: розроблено автором

На основі фінансової звітності формується управлінська звітність, що адаптується до внутрішніх потреб підприємства. Вона забезпечує інформаційну підтримку стратегічного та операційного управління.

Важливим інструментом є система ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінити досягнення стратегічних цілей. Згідно з підходами Corporate Finance Institute, KPI мають бути вимірюваними, релевантними та узгодженими зі стратегічними пріоритетами компанії [4].

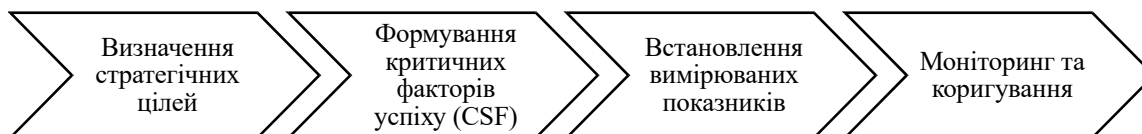


Рис. 3 Етапи формування системи KPI

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Функціонування підприємства в міжнародному середовищі пов'язане з такими чинниками:

- відмінності у фінансовому регулюванні;
- різні підходи до корпоративного управління;
- мовні та культурні бар'єри;
- відмінності у сприйнятті фінансових ризиків.

У цих умовах фінансова звітність виконує роль універсальної «мови бізнесу», що забезпечує ефективну комунікацію між суб'єктами господарювання [1,2].

Отже, фінансова звітність є основним складником інформаційної системи підприємства, що надає гарантію прозорості та спроможності ухвалення зважених керівних рішень. На її базі формується управлінська звітність, яка дає змогу поглиблювати відомості, підлаштовувати під запити керівництва та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому оточенні [5].

Застосування КРІ забезпечує якісну оцінку результатів, підвищує результативність управління дає змогу верифікувати досягнення стратегічних завдань компанії. Злиття фінансової та управлінської звітності утворює спільний аналітичний контур, що сприяє вчасній комунікації та збільшенню довіри між учасниками ринку, які зацікавлені. Таким чином, об'єднання фінансових даних, управлінського аналізу та новітніх технологій формує основу дієвого менеджменту та посилення конкурентоздатності підприємства.

Список використаних джерел

1. Рубейкін В. А. Призначення та зміст фінансової звітності : навч. матеріал. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/48.pdf
2. Осадча, Г. Г. Управлінська бухгалтерська звітність та критерії оцінки її ефективності. Г. Г. Осадча, Ю. С. Синявська. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 223–227.
3. Пінчук Т. А., Шрам Т. В., Ісакова В. Є. Теоретичні аспекти складання управлінської звітності. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 4. С. 347-351
4. Corporate Finance Institute. (n.d.). *Key Performance Indicators (KPIs)*. Corporate Finance Institute. Retrieved November 23, 2025. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/key-performance-indicators-kpis/>
5. Шкроміда, В., Максимів, Ю., Гнатюк, Т. Цифрова інтеграція фінансової та управлінської звітності в інтересах стейкхолдерів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Випуск 21. Т.1 с. 359-368 URL: <https://www.researchgate.net/publication/392949791>

*Міронова Ю. В., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
та безпеки інформаційних систем,
Юрчук Н. П., кандидат економічних наук,
доцент
доцент кафедри менеджменту та
безпеки інформаційних систем,
Вінницький національний технічний
університет*

ПАРТНЕРСЬКЕ НАВЧАННЯ В B2B-СЕКТОРІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Актуальність проблеми. Сучасні умови функціонування бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем воєнної, економічної та інституційної нестабільності, що істотно впливає на стратегічні орієнтири розвитку підприємств, особливо у B2B-секторі. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, скорочення інвестиційної активності та зростання ризиків взаємодії між контрагентами змушують підприємства переосмислювати традиційні підходи до формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості.

Для B2B-підприємств, діяльність яких значною мірою базується на стабільних партнерських відносинах, питання збереження та розвитку взаємодії з клієнтами і партнерами набуває особливої актуальності. В умовах воєнної нестабільності короткострокові операційні інструменти (цінові знижки, логістичні компенсації, сервісні поступки) хоча й залишаються необхідними, однак не забезпечують формування стратегічної стійкості бізнесу. Це зумовлює потребу пошуку нових, більш глибоких механізмів взаємодії, орієнтованих на довгострокову цінність партнерства.

Одним із таких механізмів виступає партнерське навчання, яке передбачає підвищення рівня обізнаності клієнтів і партнерів щодо продуктів, технологій, стандартів взаємодії та стратегічних цілей компанії. Саме навчання дозволяє перетворити класичні B2B-відносини з транзакційних у екосистемні, що є критично важливим в умовах криз та воєнних викликів.

Ступінь вивченості проблеми. Аналіз наукових джерел свідчить про зростання уваги дослідників до проблем стратегічної стійкості підприємств, розвитку B2B-відносин та управління партнерськими взаємодіями в умовах криз. У працях зарубіжних авторів значна увага приділяється адаптації B2B-стратегій до глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19, а також ролі ресурсної залежності, довіри та взаємної підтримки між партнерами у кризових умовах [1; 2].

Вітчизняні дослідження зосереджуються на проблемах розвитку партнерського маркетингу, ефективності бізнес-комунікацій, трансформації стратегій взаємодії з клієнтами в умовах глобалізації та кризових явищ [3; 4]. Водночас більшість наукових робіт розглядає навчання клієнтів або як елемент маркетингових комунікацій, або як

допоміжний сервісний інструмент, не пов'язуючи його безпосередньо з формуванням стратегічної стійкості підприємств [5].

Недостатньо дослідженим залишається питання ролі партнерського навчання саме у B2B-секторі в умовах воєнної нестабільності, а також його впливу на довгострокову здатність підприємств зберігати та розвивати партнерські відносини за обмежених ресурсів. Це зумовлює необхідність подальших прикладних досліджень, орієнтованих на поєднання теоретичних підходів і практичного досвіду функціонування B2B-підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування ролі партнерського навчання і підтримки клієнтів як ключових інструментів формування стратегічної стійкості B2B-підприємств в умовах воєнної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі завдання:

- проаналізувати інструменти B2B-стратегії з позицій їх впливу на операційну та стратегічну стійкість підприємств;
- визначити місце партнерського навчання серед інших інструментів взаємодії з клієнтами;
- здійснити експертну оцінку ефективності окремих стратегічних інструментів у кризових умовах;
- обґрунтувати доцільність використання навчання партнерів як механізму довгострокового зміцнення B2B-відносин.

Основні результати дослідження. У межах дослідження було застосовано метод експертного оцінювання з використанням підходу Delphi [6], що дозволило залучити фахівців, які мають практичний досвід роботи у B2B-секторі. Оцінювання інструментів B2B-стратегії здійснювалося за двома критеріями: операційна стійкість та стратегічна стійкість, із використанням шкали від 0 до 100 балів.

Результати експертного опитування засвідчили, що такі інструменти, як логістична підтримка, технічний сервіс та фінансова гнучкість, отримали високі оцінки за критерієм операційної стійкості, що підтверджує їх важливість для короткострокового функціонування бізнесу в умовах воєнних ризиків. Водночас за критерієм стратегічної стійкості найвищі бали присвоєно партнерському навчанню, програмам розвитку клієнтів та інформаційно-консультаційній підтримці.

Отримані результати свідчать, що навчання партнерів сприймається бізнесом не лише як сервісна функція, а як інструмент формування довіри, зниження невизначеності та інтеграції клієнтів у бізнес-екосистему підприємства. Саме через навчання формується спільне бачення цінності продукту, підвищується лояльність партнерів та зростає стійкість взаємовідносин у довгостроковій перспективі.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах воєнної нестабільності традиційні операційні інструменти B2B-стратегії є необхідними, але недостатніми для забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Партнерське навчання виступає одним із ключових чинників, що забезпечує перехід від короткострокової адаптації до довгострокового розвитку бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання партнерського навчання як основи для побудови стійких B2B-екосистем, орієнтованих на спільне створення цінності в умовах кризових викликів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом конкретних форматів навчальних програм, цифрових платформ та освітніх інструментів, які використовуються у B2B-секторі для залучення і розвитку партнерів.

Список використаних джерел

1. B2B strategies for surviving global crises: A resource dependence perspective on the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, Volume 172, 2024. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632300807X?utm_source=chatgpt.com
2. Systematic literature review of supply chain relationship approaches amongst business-to-business partners. *Sustainability* 13 (21), 2021. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11935?utm_source=chatgpt.com
3. Збірник наукових праць XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING», 2025 (B2B marketing processes). https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337738/326178?utm_source=chatgpt.com
4. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації / Чобіток В.І., Гавриш О.М. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024. <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330626>
5. Вплив криз на стратегії взаємовідносин з клієнтами підприємств малого та середнього бізнесу / Маєрська В.О., Летуновська Н.Є. *Підприємництво і торгівля*, 2025. https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1802?utm_source=chatgpt.com
6. Міронова Ю. В. Грабовецький Б. Є. Використання методу колективних експертних оцінок “Дельфі” для вибору оптимального показника оцінки ефективності використання робочої сили. *Вісник ВПІ. Вінниця : ВНТУ*, 2009. № 4. С. 33–38.

UDC 339.9

*Meladze A., Doctor of Business Administration,
Batumi Shota Rustaveli State University*

OPPORTUNITIES AND THREATS OF GEORGIA BECOMING A TRANSIT HUB

Abstract. Relevance of the topic. In the modern world, a country's geographical location has become one of the main instruments of economic and political power and influence. The geopolitical situation of a country represents an important resource, the proper use of which is the most important strategic task of states. Given that today Georgia is involved in global processes of developing transport and energy corridors connecting Europe and Asia, its strategic location is taking on a completely new significance. At the same time, the global competitive environment forces states to use their capabilities and advantages as effectively as possible in

terms of integration into the international economic space and obtaining maximum economic and political benefits for the country.

Georgia, with its geographical location, has historically been a crossroads, which has been a transit corridor connecting West and East, North and South since ancient times. Its location on the Black Sea gave it an advantage over its South Caucasian neighbors. Historically, Georgia was crossed by trade routes of great importance in all directions, which were a measure of the country's economic and political importance. Georgia's land and sea routes have long been a key component of international trade routes, serving as the main conduit for goods from the East to the West. Georgia's geopolitical location and transit-economic situation led to the fact that the transcontinental trade-caravan route passed through Georgia, The Silk Road, a transport highway connecting Europe and Asia, brought significant economic and political benefits to Georgia at one time.

As a result of Georgia's favorable transit-geographical location, the most important oil and gas pipelines pass through Georgia: Baku-Sufsi oil pipeline; Baku-Tbilisi-Ceyhan oil pipeline; Baku-Tbilisi-Erzurum gas pipeline; North-South gas pipeline, also known as the Russia-Tbilisi-Armenia Gazprom gas pipeline; Baku-Tbilisi-Akhalkalaki-Kars railway. A transit highway connecting Europe and Asia also passes through Georgia. However, the existence of alternative routes to the north and south, which are connected to the Asia-Russia-EU vector on the one hand, the Asia-Iran-Turkey-EU vector on the other, and the Asia-Azerbaijan-Turkey vector on the third, puts Georgia in a geopolitically difficult competitive struggle.

Goal of the research. The goal of the study is to develop recommendations on measures to promote Georgia's transformation into a transit hub, based on an analysis of Georgia's transit potential, opportunities, threats, existing problems, challenges, and prospects.

Research objectives. Based on this goal, the research objectives are: Assessment of Georgia's transit potential; Study of factors affecting transit attractiveness; Competitiveness analysis of alternative transit corridors; Identifying risks and developing mechanisms for their management; Determination of state revenues and benefits to be received from transit opportunities; Developing recommendations and measures to establish Georgia as a transit hub.

The research is methodologically based on a systematic and critical approach to the study and analysis of factors, events, and processes. Structural, functional, and general economic analysis methods were used in the work. Also, methods of synthesizing sources, comparing data, and grouping factors. The latest works on the issue were studied when forming the theoretical framework of the study, and data from the National Statistics Service of Georgia and the LEPL Revenue Service were used within the framework of the quantitative research.

The theoretical significance of the research is expressed in the enrichment of the existing theoretical base on this issue. The practical value of the research is manifested in the practical implementation of the proposals and recommendations developed as a result of the research, which can be used by the state in the development and implementation of economic policy measures. We consider the originality of the research to be the high effectiveness of the practical implementation of the conclusions and recommendations developed. We consider the relevance of the methods used to be a special feature of the research, which has a significant impact on the research results.

Conclusion. The transit corridor connecting Europe and Asia is a very important project for Georgia. The positive effects of the transit highway on Georgia are multifaceted, including: Economic benefits; Financial income; Stability of the geopolitical situation; Improving the investment environment; Regional and infrastructural development; Development of logistics systems; Social effects; Political stability; State security; Strengthening international peace guarantees; Promoting the success of international integration processes.

In addition to alternative transit vectors that connect to the northern and southern transit corridors, the issue of opening the Zangezur corridor further intensifies the competitive struggle in this regard. The Zangezur corridor will connect Azerbaijan with the Nakhichevan enclave via Armenia. If this project is successfully implemented, there is a reasonable risk that a new transit corridor will emerge from the Nakhichevan enclave through Turkey. However, it is worth noting that due to the current political tensions between Azerbaijan and Armenia, discussions on this project have been suspended.

The international attractiveness of the Northern transit vector is negatively affected by the Russia-Ukraine conflict and hostilities. The attractiveness of the southern transit vector and the competition expected from it are called into question by the unstable political situation in the Islamic Republic of Iran. These circumstances increase Georgia's transit attractiveness. Accordingly, at first glance, it seems natural that Georgia's transit route in Europe-Asia foreign trade relations is without alternative. However, an active state policy is necessary to maximize the effectiveness of the created advantage. The system of measures to be implemented within the framework of state policy should take into account institutional, infrastructural, organizational and legal directions.

Keywords: Transit hub; Transit potential; Transit attractiveness; Foreign trade; State regulation.

References

1. Abesadze R., Burduli V. Modern Global Trends and Sustainable Development Problems. *Transformacje, Transformations*, 2018/ 3(4), 98-99;
2. Abuselidze G. European Integration of Georgia and Financial-Economic Condition: Achievements and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*, 2019/ 8(1), 53-68. DOI: 10.14207/ejsd.2019.v8n1p53;
3. Abuselidze G. Competitiveness Analysis of the Georgian Transport and Logistics System in the Black Sea Region: Challenges and Perspectives. *Lecture Notes in Computer Science*, 2021/ 12952, 133-148. DOI: 10.1007/978-3-030-86973-1_10;
4. Abuselidze G., Meladze A. Innovative Customs System and its Impact on the Sustainability of the Transit Potential. *European Journal of Sustainable Development*, 13(1), 229-248. 2024. DOI: 10.14207/ejsd.2024.v13n1p229;
5. Abuselidze G. The Belt and Road Initiative In China's Promotion of Globalization 2.0 and Achieving Common Sustainable Development Goals. *Montenegrin Journal of Economics*, 2025/ 21(2), 75-89;
6. Duchidze G. The “Middle Corridor” and Europe-Asia Transport Diversification - Assessing Georgia’s Strategic Importance in the New Reality of Global Trade. 2025/ DOI:10.61446/mp.4.2025.10220;

7. Katamadze D., Katamadze G. Prospects for the formation of the transport and logistics hub of Georgia. Access to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press, 4(1): 2023 71-84, [https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1(6));
8. Kharaishvili E., Erkomaishvili G., Natsvlishvili I. Food Transportation Challenges and Policy Priorities in Georgia. Economics & Business (1987-5789), 2021 (3);
9. Kontselidze T. The Challenges and Prospects of Georgia's Transit Potential in the Context of the Formation of a New Transportation and Logistics Hub. European Journal of Sustainable Development (2025), 14, 3, 891-905;
10. Meladze A. Some aspects of improving the customs policy of Georgia. Economic Profile, 2021/ 16(2);
11. Meladze A. Current Issue of Customs and Tariff Regulation. International Scientific Journal Innovative Economics and Management. 2025/ Vol 12 No1;
12. Pavliashvili S., Garakanidze Z. The Impact of the Russia-Ukraine War on the EU Gas Spot Market. Economics & Business (1987-5789), 2024/ 16(1);
13. Tokmazishvili M. New challenges of cargo transportation through the transport corridor passing through Georgia. Tbilisi State University, III International Scientific Conference - Globalization Challenges in Economy and Business. collection of Works; 2018
14. Tsinaridze R., Smutchak Z., Kukuladze A. Paradigms of Georgias Transit Potential in the Context of Contemporary Global Challenges. Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. 2024/ Issue 30(59);
15. Tsinaridze R., Tsetskhladze L. The Major Vectors of the Georgia Customs Policy in the Post-Coronavirus Rehabilitation Process/ 2020. Ecoforum. 9(3(23));
16. Customs Code of Georgia. 2019. Tbilisi;
17. Georgian Oil and Gas Corporation. 2026. about us;
18. National Statistics Office of Georgia. 2026. Foreign trade by type of transportation;
19. State Revenue Service. 2023. Information about the transit customs procedure.

UDC 005.57

*Myronova O., PhD., Associate professor,
Associate professor of Management and Business
department, Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics
Babayev J., PhD student, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics*

COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS

Communication management is one of the key functions of modern management, which ensures targeted exchange of information between elements of the organizational system and its external environment. In scientific research, communication is considered as a process of

transmitting, perceiving and interpreting information in order to achieve agreed management decisions and implement the strategic goals of the organization.

The purpose of the study is to analyze the role of communication management in ensuring effective organizational functioning under conditions of digitalization and transformational change.

According to the classical approach of P. Drucker, effective communication is the basis of effective management, since it is they that ensure the transformation of information into management actions and the creation of added value [1]. A similar position is held by G. Mintzberg, who emphasizes that a significant part of the manager's managerial activity is related to communication processes [2]. In Ukrainian scientific literature, communication management is considered as a systemic activity aimed at forming effective information flows within the organization and beyond. In the context of transformational change, communications management goes beyond a purely informational function and becomes strategic in nature, as it affects organizational culture, personnel behavior, and the organization's ability to adapt.

There are different classifications of communication. The most significant one is their distinguishing for internal and external.

Internal communications contribute to increasing the effectiveness of management decisions; increasing the level of staff involvement; forming a common vision of strategic goals; developing organizational culture. Research by R. Daft and D. Lengel proves that the quality of internal communications directly affects the ability of an organization to function in conditions of uncertainty and complexity [3].

Internal communications are a set of forms, channels and processes of information exchange between the structural elements of the organization, its management and personnel in order to ensure consistency of activities, implementation of strategy and achievement of organizational goals. In scientific research, internal communications are considered as a key element of organizational capital, which directly affects management efficiency and competitiveness [1, 2].

In conditions of transformation, internal communications perform a dual function: on the one hand, informational (transfer of decisions, tasks, strategic guidelines), on the other hand, motivational and integration, forming staff involvement and readiness for change.

External communications ensure the formation of a positive image, business reputation and trust from stakeholders. As F. Kotler notes, an effective communication policy is the basis for building long-term relationships with customers and partner networks [4]. External communications of an organization cover a set of information interactions between the organization and its external stakeholders - consumers, partners, investors, government agencies, the public, the media and other interested parties. They are aimed at forming a positive image, ensuring trust, supporting market positions and creating conditions for sustainable development.

In modern management theory, external communications are considered as a strategic tool for competitive struggle, since it is through them that the organization broadcasts its values, competitive advantages and market positioning [4, 5]. In conditions of transformation, the role of external communications increases due to the need to promptly respond to changes in the external environment, reputational risks and expectations of stakeholders.

Transformation processes caused by digitalization, globalization, military-economic challenges and changes in business models significantly complicate the system of organizational management. Under such conditions, communications become a key tool for change management.

J. Kotter, in his theory of change management, emphasizes that insufficient communication is one of the main reasons for the failure of transformational initiatives [6]. Effective communication of goals and results of changes helps to reduce personnel resistance and increase the level of trust in management. Azerbaijani scientists also focus on the role of communications in transformational processes. R. Aliyev notes that in conditions of structural reforms and institutional changes, effective communication management ensures the stability of organizational development and the competitiveness of enterprises [7]. A. Mammadov emphasizes that modern digital communication technologies are an important factor in the integration of organizations into the global economic space and increasing their market adaptability [8].

Thus, communications management in the context of transformations acts as a system-forming element of the mechanism for ensuring the competitiveness of the organization, as it combines strategic management, human capital, and innovative development.

Today, digital communications ensure efficiency, accessibility, and integration of information flows. Digital communications increase the speed of management responses, provide flexibility of the organizational structure, support business continuity in crisis conditions. According to M. Castells, network communications are becoming the basis of competitiveness in the information society [9]. In Ukrainian conditions, as noted by O. Grishnova, digital communications are an important factor in ensuring the stability of organizations in times of crisis and transformation [10].

Digital internal communications are implemented using corporate portals, messengers, project management systems, and remote work platforms. They ensure the efficiency, accessibility and integration of information flows. Digital external communications and digital channels (social networks, corporate websites, online platforms) provide fast, large-scale and interactive interaction with a wide range of stakeholders.

So, it is possible to conclude that systemic management of internal communications involves:

- forming a communication strategy;
- integrating various channels of information exchange;
- developing a culture of open dialogue;
- using digital feedback tools.

At the same time, systemic management of external communications involves:

- aligning the communication strategy with the organization's development strategy;
- integrating various channels and messages;
- focusing on the interests of key stakeholders;
- managing reputational and information risks.

Thus, the communications management is a set of interconnected elements, tools and processes aimed at the formation, coordination and control of internal and external communications in order to achieve strategic goals and increase the competitiveness of the

organization. In modern conditions of transformations, such a system acts as a strategic management mechanism that ensures the adaptability, innovation and sustainability of the organization.

References

1. Drucker P. Management. New York: Harper Business, 2008. 608 p.
2. Mintzberg H. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. 306 p.
3. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*. 1986. No. 32. Pp. 554-571. URL: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>.
4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. New Jersey: Pearson, 2016. 870 p.
5. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2008. 592 p.
6. Kotter J. Leading Change. Boston: *Harvard Business Review Press*. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>.
7. Əliyev R. Müasir idarəetmə sistemlərində kommunikasiya problemləri. Bakı: Elm, 2018. 208 s.
8. Məmmədov A. Rəqəmsal iqtisadiyyat və idarəetmə. Bakı: Azərbaycan Universiteti, 2020.
9. Castells M. The Rise of the Network Society. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2010. 625 p.
10. Грішнова О., Дмитрук С. Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 5. С. 11-16.

УДК 331.522.4:339.137.2

*Морозова М. Е., кандидат педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗІЇ ВЕТЕРАНІВ/-ОК

В умовах жорсткої конкуренції, цифровізації економіки та високої турбулентності зовнішнього середовища людський капітал стає визначальним чинником довгострокового розвитку підприємства. Матеріальні ресурси, технологічні рішення й фінансові інструменти можуть бути відносно швидко відтворені або придбані конкурентами. Натомість людський капітал є невідтворюваним ресурсом, що формується на основі знань, досвіду, корпоративної культури та унікальних компетенцій працівників.

Для України проблема розвитку людського капіталу набуває особливого значення в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Масштабні демографічні втрати, міграційні процеси, необхідність реінтеграції ветеранів/-ок і соціально вразливих груп зумовлюють потребу в системному переосмисленні підходів до управління персоналом. У цих умовах

інвестування в людський капітал виступає не лише економічною, а й стратегічною категорією національного розвитку.

Міжкраїнні емпіричні дослідження підтверджують позитивний зв'язок між накопиченням людського капіталу та продуктивністю праці: зростання рівня освіти населення супроводжується підвищенням продуктивності, особливо в країнах із середнім і низьким рівнем доходів. Важливою складовою людського капіталу також є стан здоров'я, оскільки покращення фізичного та психічного благополуччя працівників сприяє зменшенню втрат робочого часу та зростанню економічної активності. В умовах економіки знань концепція людського капіталу розширюється, охоплюючи безперервне навчання, розвиток адаптивних компетенцій, креативність та інноваційний потенціал [1].

Людський капітал доцільно розглядати як інтегровану систему знань, професійних навичок, компетенцій, практичного досвіду, мотивації, стану здоров'я та особистісних характеристик працівників, що в процесі трудової діяльності трансформуються в економічну цінність для організації. На відміну від матеріальних активів, він належить до нематеріальних ресурсів, оцінювання яких є складним, проте їхній вплив на ефективність і стратегічну стійкість підприємства є визначальним.

Ключовими складовими людського капіталу є:

- знання та здатність до безперервного навчання;
- практичні навички й професійні вміння;
- компетенції як синтез знань, навичок і поведінкових характеристик;
- накопичений досвід;
- мотивація та рівень залученості;
- фізичне й психічне здоров'я;
- особистісні якості (відповідальність, ініціативність, лідерство).

Саме поєднання цих компонентів забезпечує адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства.

Важливою складовою людського капіталу є стан здоров'я працівників. Поліпшення фізичного та психічного благополуччя безпосередньо впливає на продуктивність праці, зменшення втрат робочого часу та зростання економічної активності. У цьому контексті витрати на охорону здоров'я, психологічну підтримку та реабілітацію доцільно розглядати як економічно обґрунтовані інвестиції, а не виключно соціальні витрати.

Сучасні трансформаційні процеси потребують переходу від традиційних адміністративних моделей управління до людиноцентричної парадигми. У центрі такої моделі перебувають принципи інклюзії, відкритості та поваги до особистості.

Інклюзивність не обмежується створенням безбар'єрного фізичного середовища або коректною термінологією. Вона передбачає системний підхід до забезпечення рівних можливостей професійної реалізації незалежно від фізичних, психологічних чи соціальних характеристик працівників. Оцінювання персоналу має ґрунтуватися на професійних компетенціях, досвіді та потенціалі розвитку.

Запровадження інклюзивних практик позитивно впливає на організаційний клімат, сприяє формуванню культури взаємоповаги, підвищує рівень довіри та залученості персоналу. Емпіричні дослідження свідчать, що різноманітність і включеність колективу корелюють із підвищенням інноваційності та якості управлінських рішень [3].

Особливого значення інклюзивна політика набуває в контексті професійної реінтеграції ветеранів/-ок. Повернення колишніх військовослужбовців до цивільного професійного життя є не лише проявом корпоративної соціальної відповідальності, а й стратегічною інвестицією в розвиток дефіцитних компетенцій.

Ветерани/-ки володіють унікальним досвідом діяльності в умовах високої відповідальності, невизначеності та екстремальних навантажень. Сформовані в таких умовах якості як стресостійкість, дисциплінованість, здатність до швидкого прийняття рішень, командна взаємодія та лідерство які можуть бути ефективно капіталізовані в цивільному секторі [2].

Військовий досвід ветеранів сприяє формуванню специфічних компетенцій, зокрема стресостійкості, навичок кризового управління, дисциплінованості, відповідальності та здатності до ефективної командної взаємодії. За умови належної адаптації ці якості можуть бути інтегровані в управлінські й виробничі процеси, підвищуючи результативність діяльності організації. Системна підтримка таких працівників дозволяє підприємствам поєднувати реалізацію соціальної функції з посиленням кадрового потенціалу та формуванням стійкої конкурентної моделі розвитку.

Водночас успішна інтеграція потребує врахування ціннісної сумісності між працівниками та організацією. Формування безпечного корпоративного середовища, чітких правил взаємодії та системного адаптаційного супроводу дозволяє мінімізувати конфліктні ризики та забезпечити психологічний комфорт.

Для України стратегічного значення набувають інвестиції в освіту, охорону здоров'я та психологічну реабілітацію. Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію означає зменшення національного людського капіталу та послаблення економічного потенціалу держави. Тому державна політика має бути спрямована не лише на відбудову інфраструктури, а й на створення умов для повернення та утримання професійного потенціалу в країні [4].

Таким чином, інвестування в людський капітал в умовах інклюзії та реінтеграції ветеранів/-ок слід розглядати як інтегрований механізм відновлення та зміцнення конкурентних переваг організацій. Людський капітал, будучи невідтворюваним стратегічним ресурсом, формує основу інноваційного розвитку та довгострокової стійкості підприємств.

Поєднання економічних і соціальних інструментів управління персоналом, впровадження інклюзивних практик і програм професійної реінтеграції створюють підґрунтя для формування нової моделі конкурентоспроможності, адаптованої до умов воєнних і повоєнних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1964. 187 p.

2. Керрінгтон Дж. Г. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. 2023. 102 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/veteransreintegrationreport_-_ukr_-_2023-09-13_upd.pdf (дата звернення: 13.06.2025).

3. Морозова М.Е. Інклюзія на робочому місці: підвищення та залучення. *Психолого-педагогічний супровід підготовки конкурентоспроможних фахівців: виклики сьогодення*: Збірник тез доповідей міжкафедрального наукового семінару 26 лютого 2025 р. Кафедра економіки, підприємництва та менеджменту; Кафедра психології та особистісного розвитку. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2025. 83 с. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

4. Працевлаштування ветеранів: актуальні запити. Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/02/09/pratsevlashtuvanyaveteraniv-aktualni-zapity/> (дата звернення: 28.01.2026).

УДК 658.15:657.6

*Мурашко О. В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Головною проблемою в діяльності підприємств, установ і організацій є низька ефективність системи управління. Мала і має зараз місце зацікавленість управлінського апарату на всіх рівнях у власних, а не в інтересах народу і держави; явна відчуженість інтересів управлінської верхівки від інтересів громадян і суспільства. Однією з найважливіших функцій управління є контроль. Будь-який вид управління неможливий без чітко організованої системи контролю, тому що не можна ефективно управляти, не перевіряючи виконання поставлених вимог. У цьому значенні контроль тісно пов'язаний з іншими сторонами управлінської діяльності: прогнозуванням, обліком, аналізом.

За умов переходу економіки України до ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств у фінансово-економічній діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу діяльності підприємств та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності.

В зв'язку з цим, слід більш детально визначити деякі аспекти і види аналізу, адже економічний аналіз є частиною всієї системи аналізу господарської і економічної діяльності підприємства.

Економічний аналіз (англ. Economic Analysis, від грец. Analysis — розкладання, розчленування) — взаємопов'язані й взаємозумовлені методи вивчення і наукового дослідження певних явищ, дій, результатів. У економіці застосовується з метою виявлення закономірностей розвитку економічних процесів, встановлення та оцінки основних факторів, що позитивно чи негативно впливають на показники ефективності.

Запровадження терміну "економічний аналіз" належить французькому економісту XVIII ст. Франсуа Кене.

За допомогою економічного аналізу виявляють невикористані резерви поліпшення показників діяльності окремих галузей, об'єднань, підприємств. Результати економічного аналізу використовують для прогнозування, перспективного планування економічних процесів, а також для розробки рекомендацій для подальшого ефективного розвитку.

Економічний аналіз як наука – це система спеціальних знань, що шляхом розчленування цілого на складові і виділення окремих сторін, властивостей, зв'язків, спрямована на дослідження економічних явищ та процесів у їх взаємозв'язку, яка формується під впливом об'єктивних економічних законів із науковим обґрунтуванням завдань, оцінкою їх виконання, визначенням величини дії позитивних і негативних чинників, невикористаних резервів і розробленням пропозицій щодо вироблення оптимальних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Економічний аналіз – важливий елемент у системі управління виробництвом, дієвий засіб виявлення внутрішніх невикористаних резервів, основа для вироблення оптимальних управлінських рішень щодо успішної діяльності в умовах ринку [3].

Аудиторський (бухгалтерський) аналіз – це експертна діагностика фінансового стану підприємства. Такий аналіз проводять аудитори - для оцінки фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності, прогнозування фінансового стану, уникнення банкрутства тощо.

Інформаційне забезпечення аналітичних досліджень – це сукупність інформаційних ресурсів і методів їх організації, необхідних і придатних для здійснення аналітичних і управлінських процедур, які забезпечують господарсько-фінансову діяльність підприємства. Інформація – це впорядковані повідомлення про господарські процеси і явища, що відбуваються, сукупність певних даних і знань про них.

Вимоги до інформації – повнота, достовірність, суттєвість, порівнянність, неперервність, адаптивність, оперативність, перспективність.

Облік. Система обліку відображає всі ресурси і господарські засоби підприємств, їх формування і використання. Використовуючи ці дані, аналіз дозволяє встановити недоліки в обліку, виявити причини недоліків, щоб сприяти удосконалюванню обліку.

Контроль. Аналіз, використовуючи дані спостережень, здійснюваний у порядку контролю за процесами різноманітної діяльності підприємств, дозволяє установити випадки відсутності контролю на окремих ділянках підприємства. Це дозволяє виявити причини недоліків і вживати заходи щодо їх усунення.

Регулювання. Сприяє прийняттю оптимального управлінського рішення на базі комплексного підходу, а також його виконання. Це досягається шляхом створення умов, що усувають дію негативних причин, якщо аналізом розкриті додаткові резерви.

Проведення контролю, здійснення аналізу і оцінювання фінансового стану підприємства потребують відповідної, достовірної і неупередженої інформації.

Таку інформацію надає система бухгалтерського обліку. Тобто *дані бухгалтерського обліку є важливою інформаційною базою* контролю і аналізу в системі управління підприємством.

Основні завдання, які вирішує бухгалтерський облік:

1) Отримання і обробка первинних даних про господарську діяльність підприємства;

2) Систематизація цих даних і формування підсумкової інформації про діяльність підприємства;

3) Забезпечення даними для управління підприємством;

4) Забезпечення збереження майна підприємства;

5) Пошук резервів для підвищення рентабельності роботи підприємства.

З цього випливає, що система бухгалтерського обліку на підприємстві не існує сама для себе і бухгалтерський облік здійснюється заради контролю, аналізу і управління [4].

Мікроекономічний аналіз - аналіз діяльності фірми в мікроекономіці, зокрема аналіз зв'язку між випуском фірми та витратами на ресурси. Або аналіз фінансового стану фірми за допомогою певних методик на основі даних *фінансової звітності* фірми.

Макроекономічний аналіз - аналіз діяльності національної економіки за допомогою агрегованих величин та макроекономічних моделей.

Можна виділити такі основні прийоми аналізу:

1) горизонтальний (часовий) аналіз - порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом;

2) вертикальний (структурний) аналіз - визначення структури фінансових показників з оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат;

3) трендовий аналіз - порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу особливостей окремих періодів, інакше кажучи, це перспективний прогностичний аналіз фінансового стану;

4) аналіз відносних показників (коефіцієнтів) - розрахунок відношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язків показників;

5) порівняльний аналіз - внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств, а також міжгосподарський аналіз показників даної фірми порівняно з показниками конкурентів або із середньогалузевими та середніми показниками;

6) факторний аналіз - визначення впливу окремих факторів на результативний показник детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження. При цьому факторний аналіз може бути як прямим (є аналіз), коли результативний показник розділяють на окремі складові, так і зворотним (синтез), коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

Все це означає, що у ході проведення аналізу фінансового стану підприємства можуть використовуватися найрізноманітніші прийоми, методи та моделі аналізу. Їхня кількість та широта застосування залежать від конкретних цілей аналізу та визначаються його завданнями в кожному конкретному випадку.

Таким чином практика викладання дисципліни «Бухгалтерський облік» і «Аналіз господарської діяльності, постійне удосконалення, використання інноваційних методів навчання продовжує сприяти підготовці конкурентоспроможних майбутніх фахівців в сфері управління і менеджменту.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.99р. №996-XIV. *Вісник бухгалтера і аудитора України*. 1999. №17. С.4-8.
3. Економічний аналіз: навч. посіб. За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2008. 680 с.
4. Мурашко О. В. Роль і значення бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. *Науковий вісник УМО*. Серія «Економіка та управління». Електронне науково-практичне видання. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. Вип. 2. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_2/Мурашко.pdf.
5. Язлюк Б., Вороніна В., Гордієнко В. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.

УДК 005.95/.96:005.334

*Наволокова–Гур'єва О., здобувач вищої освіти,
Морозова М. Е., кандидат педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ПОВЕДІНКА МЕНЕДЖЕРІВ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТРЕЙДИНГ-СТАР»)

У сучасних умовах функціонування підприємств управління конфліктами набуває особливої актуальності, оскільки конфлікти є невід'ємною складовою організаційного середовища. Як зазначає Льюїс Козер, конфлікт може виконувати не лише деструктивну, а й конструктивну функцію, сприяючи розвитку соціальних систем та вдосконаленню взаємодії між їх елементами. Від ефективності поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях значною мірою залежить результативність діяльності підприємства, рівень згуртованості колективу та соціально-психологічний клімат.

Конфлікти на підприємстві можуть виникати внаслідок різних причин, зокрема розбіжностей у цілях, інтересах і цінностях працівників, недостатньої комунікації, нерівномірного розподілу ресурсів або організаційних змін. Відповідно до підходу Кеннет Томас та Ральф Кілменн, ефективне управління конфліктами передбачає вибір адекватної стратегії поведінки залежно від рівня наполегливості та кооперації сторін.

У цьому контексті роль менеджера полягає не лише у вирішенні конфліктів, а й у їх своєчасному виявленні, попередженні та трансформації у конструктивне русло. Як

підкреслює Пітер Друкер, ефективний менеджмент передбачає здатність керівника працювати з людьми, враховуючи їхні інтереси та мотивацію, що є ключовим у процесі управління конфліктами.

Дослідження, проведене на прикладі ТОВ «ТРЕЙДИНГ-СТАР», показало, що ефективна поведінка менеджера у конфліктній ситуації передбачає використання різних стратегій: співпраці, компромісу, уникнення, пристосування або конкуренції. Найбільш результативною є стратегія співпраці, яка дозволяє врахувати інтереси всіх сторін та сприяє формуванню довгострокових конструктивних відносин. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління персоналом, орієнтованим на партнерство та розвиток людського капіталу.

Важливим чинником ефективного управління конфліктами є розвиток комунікативних навичок менеджерів. Зокрема, відповідно до концепції емоційного інтелекту Деніел Гоулман, здатність керівника розуміти емоції інших та управляти власними реакціями є критично важливою для ефективної взаємодії в конфліктних ситуаціях.

Крім того, доцільним є впровадження системного підходу до управління конфліктами, що включає розробку внутрішніх регламентів взаємодії, навчання персоналу та використання інструментів оцінки соціально-психологічного клімату. Такий підхід узгоджується з сучасними моделями управління організаціями, які базуються на принципах адаптивності, гнучкості та безперервного розвитку.

Отже, ефективне управління конфліктами є важливим елементом системи управління персоналом підприємства. Від рівня компетентності менеджерів у вирішенні конфліктних ситуацій залежить стабільність роботи колективу, ефективність комунікацій та досягнення стратегічних цілей організації. Використання сучасних підходів до управління конфліктами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню сприятливого робочого середовища.

Список використаних джерел

1. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія : навч. посібник. Харків : Право, 2012. 128 с.
2. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Т. 1. Рівне : Перспектива, 2017. 389 с.
3. Walter O. Types of Interpersonal Conflict at Work. Projections Inc. URL: <https://projectionsinc.com/abetterleader/interpersonal-conflict-at-work/> (date of access: 10.02.2026).
4. Yushchyshyna L., Pyl V. Enneagram in Business: A New Tool for Managing Communication Processes in Conflict. Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2020. Vol. 2 (22). P. 121–129. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-121-129>.

*Нікітіна А., здобувач вищої освіти,
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах управлінська діяльність зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених процесами глобалізації, цифровізації, зростанням невизначеності, кризових явищ та підвищених психологічних навантажень на управлінський персонал. Суспільство й організації дедалі більше потребують конкурентоспроможних менеджерів, здатних не лише ефективно приймати управлінські рішення, а й забезпечувати конструктивну ділову комунікацію в умовах постійних змін, високого рівня стресу та міжкультурної взаємодії.

Особливої значущості набуває проблема психологічної готовності менеджерів до ефективної ділової комунікації в умовах гібридних форматів управління, дистанційної взаємодії, кризового менеджменту, воєнних і посткризових реалій, а також взаємодії з представниками різних поколінь, культур і професійних спільнот. Сучасний менеджер змушений функціонувати в ситуаціях багатозадачності, інформаційного перевантаження та підвищеної відповідальності, що висуває нові вимоги до його комунікативної компетентності, емоційної стійкості, здатності до саморегуляції та конструктивного впливу на персонал.

Високий рівень психологічної готовності до ділової комунікації забезпечує менеджеру можливість ефективно будувати професійні взаємини, підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат в організації, запобігати конфліктам, здійснювати продуктивні переговори та формувати довіру як усередині колективу, так і у взаємодії з партнерами та стейкхолдерами. У цьому контексті ділова комунікація виступає не лише інструментом передавання інформації, а й важливим психологічним механізмом управлінського впливу, лідерства та організаційної ефективності.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення професійної діяльності менеджерів є цілеспрямований розвиток їх психологічної готовності до ділової комунікації, що передбачає інтеграцію мотиваційних, когнітивних, емоційно-регулятивних та поведінкових компонентів. В організаційній психології феномен готовності трактується неоднозначно, що зумовлено різноманіттям теоретичних підходів і специфікою професійної діяльності, у межах якої він досліджується. У наукових працях вітчизняних дослідників готовність часто розглядається крізь призму феномена установки як внутрішньої налаштованості особистості на активну діяльність у відповідь на вимоги середовища.

Традиційно виокремлюють функціональний та особистісний підходи до розуміння психологічної готовності. У межах функціонального підходу вона інтерпретується як особливий психічний або психофізіологічний стан, що забезпечує оптимальний рівень активності та ефективності діяльності. Особистісний підхід розглядає психологічну готовність як стійке інтегративне утворення особистості, яке включає систему мотиваційних, когнітивних, емоційних і поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання професійних завдань.

У професійній діяльності менеджера ділова комунікація охоплює широкий спектр умінь і навичок: ведення письмової та усної ділової взаємодії, організацію переговорів, укладання договорів і контрактів, аргументоване відстоювання позиції, управління конфліктними ситуаціями, аналіз вербальних і невербальних сигналів комунікації. В умовах сучасних глобальних викликів здатність менеджера стабілізувати емоційний стан підлеглих, підтримувати їх мотивацію, захищати інтереси організації та ефективно вирішувати складні управлінські питання шляхом переговорів стає неможливою без належного рівня психологічної готовності до ділової комунікації.

Отже, актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою в науковому осмисленні та практичному забезпеченні розвитку психологічної готовності менеджерів до ефективної ділової комунікації як ключового чинника професійної успішності, організаційної стабільності та конкурентоспроможності в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Стан розробленості проблеми. Теоретико-методологічну основу дослідження становить концепція психологічного забезпечення управління організаціями (Л. Карамушка), відповідно до якої ефективність управлінської діяльності зумовлюється не лише організаційно-структурними чинниками, а й психологічними характеристиками суб'єктів управління, особливостями їх взаємодії та комунікативної поведінки. У межах сучасної організаційної психології управління організаціями розглядається крізь призму аналізу організацій як відкритих соціально-психологічних систем, ситуаційного підходу до управління, принципів гуманізації управлінської діяльності та ідеї безперервного розвитку організацій і персоналу (Г. Балл, О. Бондарчук, Л. Карамушка, С. Максименко, В. Москаленко та ін.).

Вагомий внесок у розроблення психологічних засад управлінської діяльності здійснено в працях, присвячених аналізу особистості менеджера, його професійної ролі, стилю управління, лідерського потенціалу, мотиваційної сфери та особливостей прийняття управлінських рішень. У цих дослідженнях менеджер розглядається як ключовий суб'єкт організаційних змін, носій управлінських впливів і координатор міжособистісної та ділової взаємодії в організації (праці М. Москаленко, С. Максименка, О. Креденцер, Ю. Пачковського, О. Філь, Н. Худякової та ін.).

Проблема ділової комунікації як психологічного чинника ефективності управлінської діяльності знайшла ґрунтовне висвітлення у працях зарубіжних дослідників, зокрема в контексті теорії переговорів, управління конфліктами, організаційної поведінки, міжособистісної та міжкультурної взаємодії. У цих роботах ділова комунікація розглядається як складний багатовимірний процес, що включає когнітивні, емоційні, поведінкові та ціннісні компоненти, а також як ключовий

інструмент досягнення домовленостей, зниження конфліктності та підвищення ефективності організаційної взаємодії.

В українській психологічній науці впродовж останніх років спостерігається зростання інтересу до проблем ділової комунікації в управлінській діяльності. Окремі аспекти цієї проблематики висвітлюються в дослідженнях, присвячених врегулюванню організаційних і міжособистісних конфліктів, комунікації в бізнес-середовищі, управлінському спілкуванню, міжособистісній взаємодії та психологічним умовам ефективного керівництва. Разом із тим, зазначені дослідження здебільшого зосереджені на описі комунікативних умінь і технологій або аналізі окремих аспектів управлінської комунікації, без цілісного розгляду проблеми психологічної готовності менеджерів до її здійснення.

Важливе значення для розкриття змісту досліджуваного феномена мають наукові праці, присвячені проблемі психологічної готовності особистості до професійної діяльності (О. Брюховецька, І. Ващенко, О. Винославська, Ф. Генів, М. Дьяченко, К. Дурай-Новакова, Л. Карамушка, О. Креденцер, В. Моляко, О.А. Філь та ін.). У цих роботах психологічна готовність розглядається як інтегративне особистісне утворення, що поєднує мотиваційні, когнітивні, емоційно-вольові та поведінкові компоненти й забезпечує ефективне виконання професійних завдань. Водночас у більшості наявних досліджень психологічна готовність аналізується стосовно загальної професійної діяльності або окремих її видів, без урахування специфіки ділової комунікації як ключового елементу управлінської праці сучасного менеджера.

Суттєвий інтерес для даного дослідження становлять роботи, присвячені психологічним умовам та механізмам здійснення ділової комунікації, переговорного процесу та управління конфліктами в організаціях (А. Гірник, Д. Джонсон, Т. Дуткевич, Х. Корнеліус, Е. Кристофер, Г. Нікіфоров, Дж. Г. Скот, Л. Орбан-Лембрик, В. Соснін, Р. Фішер, М. Цюрупа, У. Юрі та ін.). Проте навіть у цих дослідженнях акцент здебільшого робиться на технологіях і стратегіях комунікації, тоді як проблема формування та розвитку психологічної готовності менеджерів до ефективної ділової комунікації в умовах спеціально організованого навчання залишається недостатньо розробленою.

Аналіз сучасних наукових джерел і практики управління організаціями свідчить, що в умовах цифровізації, гібридних форматів роботи, зростання емоційного навантаження, кризових і воєнних викликів ділова комунікація стає одним із провідних напрямів професійної діяльності менеджера. Водночас відсутність цілісних психологічних моделей розвитку готовності до ділової комунікації знижує ефективність підготовки управлінських кадрів і обмежує можливості практичного впровадження психологічних програм розвитку комунікативної компетентності.

Таким чином, проблема розвитку психологічної готовності менеджерів до ефективної ділової комунікації залишається актуальною, теоретично та емпірично недостатньо розробленою, що зумовлює доцільність її комплексного дослідження з позицій сучасної організаційної та управлінської психології.

Мета дослідження - проаналізувати та емпірично дослідити особливості розвитку психологічної готовності менеджерів до ведення ефективної ділової комунікації та визначити психологічні умови і засоби її розвитку.

Викладення основного матеріалу. У ході теоретичного аналізу встановлено, що *комунікація* є складним процесом взаємодії двох або більше сторін, спрямованим на досягнення взаємовигідного рішення та узгодження інтересів учасників. Особливе місце в системі професійної взаємодії посідає *ділова комунікація*, яка обслуговує конкретну професійну діяльність і характеризується чіткою результативною спрямованістю, дотриманням норм офіційної взаємодії, укладанням формалізованих угод та підвищеною відповідальністю сторін за виконання досягнутих домовленостей. *Специфічним різновидом ділової комунікації є комунікація у сфері менеджерської діяльності*, для якої притаманні орієнтація на вирішення економічно-фінансових завдань, отримання прибутку та забезпечення ефективного функціонування організації.

Доведено, що ключовим психологічним чинником ефективного здійснення ділової комунікації у менеджерській діяльності є *психологічна готовність менеджерів*, яка розглядається як інтегративне особистісно-професійне утворення та включає *мотиваційний, операційний і особистісний компоненти*. Збалансований розвиток зазначених компонентів забезпечує здатність менеджера усвідомлено, конструктивно й результативно здійснювати ділову комунікацію в різноманітних, у тому числі напружених і стресових, професійних ситуаціях.

Результати емпіричного дослідження засвідчили *недостатній рівень розвитку загального показника психологічної готовності менеджерів організацій до ведення ділової комунікації*, оскільки високий рівень її сформованості виявлено менш ніж у третини опитаних. Водночас встановлено розбіжність між об'єктивними даними діагностики та суб'єктивною самооцінкою менеджерів, яка виявилася дещо завищеною. Значна частина респондентів усвідомлює потребу в отриманні психологічної підтримки, особливо на етапі підготовки до ділової комунікації, що підтверджує актуальність цілеспрямованої психологічної допомоги в цьому напрямі.

Обґрунтовано *психологічні умови розвитку психологічної готовності менеджерів організацій до ведення ділової комунікації*, серед яких ключовими є: оволодіння знаннями про психологічні особливості ділової комунікації у сфері підприємництва; усвідомлення та гармонізація мотивів участі в діловій комунікації; формування практичних умінь і навичок ефективної комунікативної взаємодії; рефлексія та розвиток особистісних якостей менеджера, що впливають на результативність комунікації.

У ході дослідження визначено, що *найбільш доцільними формами психологічної допомоги менеджерам* є індивідуальні консультації, інформаційно-просвітницька підтримка та тренінгові програми. Саме ці форми сприяють підвищенню усвідомленості менеджерів щодо власних психологічних ресурсів, розвитку професійно значущих умінь і навичок, а також оптимізації стилів і стратегій ділової комунікації.

Експериментально доведено ефективність розробленого та апробованого *тренінгу «Розвиток психологічної готовності менеджерів до ведення ефективної ділової комунікації»*, побудованого на засадах технологічного підходу та з використанням інтерактивних методів навчання (проблемні міні-лекції, групові дискусії, «мозковий штурм», рольові й ділові ігри, аналіз професійних ситуацій, психологічні практикуми тощо). Упровадження тренінгу забезпечило статистично значущу позитивну динаміку

розвитку всіх компонентів психологічної готовності та загального показника готовності менеджерів до ведення ділової комунікації.

Отже, результати магістерської роботи підтверджують, що психологічна готовність менеджерів до ведення ділової комунікації є цілеспрямовано формованим утворенням, розвиток якого можливий за умови створення відповідних психологічних умов і впровадження спеціально організованих програм психологічної підготовки.

Висновки. Результати дослідження можуть бути використані в практиці підготовки майбутніх менеджерів для підвищення ефективності їх ділової взаємодії, а також у професійній підготовці організаційних психологів з метою формування у них готовності до психологічного супроводу комунікативних процесів в організаціях. Отримані висновки мають як теоретичну, так і практичну значущість і можуть бути використані у системі професійної підготовки, підвищення кваліфікації менеджерів та діяльності організаційних психологів.

Список використаних джерел

1. Брюховецька, О. В. (2008). Проблеми психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління. У зб.: *Розвиток післядипломної педагогічної освіти в Україні: стан, проблеми, перспективи* (с. 200–207). Дніпро: Інновація.
2. Лагодзінська, В. І., & Карамушка, Л. М. (2008). Технологія підготовки менеджерів до ведення переговорів. У: *Психологічні основи ефективної діяльності освітніх організацій в умовах соціально-економічних змін* (с. 100–101). Київ: Науковий світ.
3. Карамушка, Л. М. (Ред.). (2005). *Технології роботи організаційних психологів* [Навчальний посібник]. Київ: ІНКОС.

УДК 378.07:005.95](477)

*Папай М. Л., здобувач вищої освіти,
Мешко Г. М., доктор педагогічних наук
в. о. завідувача кафедри педагогіки
та менеджменту освіти, Тернопільський
національний педагогічний університету
ім. Володимира Гнатюка*

СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується глибокими трансформаціями управлінських підходів, посиленням глобальної взаємодії та зростанням ролі людського капіталу. В умовах невизначеності, воєнного стану та міжкультурних викликів кадрова робота у закладах вищої освіти ускладнюється і потребує нових інструментів управління персоналом. Особливої актуальності набуває діяльність кадрових служб, які поряд з адміністративно-обліковими виконують стратегічні, аналітичні та комунікативні функції. Мультикультурне освітнє середовище,

сформоване академічною мобільністю, міжнародною співпрацею та міграційними процесами, змінює вимоги до добору, адаптації і професійного розвитку працівників, а також зумовлює трансформацію кадрової політики університету в напрямі гнучкості, відкритості та людиноцентризму.

О. Стасів зауважує, що кадрова служба закладу освіти традиційно розглядається як структурний підрозділ системи управління (відділ кадрів), на який покладено реалізацію кадрової політики, аналітичну та оперативну роботу, а також виконання розпорядчих, контролюючих і координаційних функцій управління персоналом. Автор наголошує, що сама назва «відділ кадрів» не є випадковою, оскільки вона історично сформувалася як спадщина радянського періоду організації праці та управління. Збереження цієї назви у сучасних умовах, особливо в державному секторі освіти, пояснюється повільним упровадженням управлінських інновацій і обмеженими фінансовими ресурсами, що стримують трансформацію кадрових підрозділів у сучасні HR-служби [6, с.192].

Поняття кадрової служби наразі відсутнє у законодавстві, проте містилося в Типовому положенні про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України, яка була скасована у 2016. Кожен заклад вищої освіти формує своє Положенням про відділ кадрів, наприклад Тернопільський національний педагогічний університет оновлює це положення і останнє затверджене наказом ректора від 26.09.2023 р. [3].

О.Дороніна О. кадрову політику ЗВО розглядає як систему принципів, методів та інструментів управління людськими ресурсами, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку університету і його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг [1].

Л. Назаренко наголошує, що внутрішній зміст кадрової політики пов'язують із плануванням персоналу, формуванням трудового колективу, професійним навчанням і оцінюванням діяльності працівників, що передбачає комплекс управлінських дій [2].

Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу орієнтовані на довгострокові стратегії, професійний розвиток працівників, формування кадрового резерву, мотиваційну політику та збереження інтелектуального ресурсу закладу освіти [4].

М. Слатвінський, О.Цимбал-Слатвінська перекоані, що сьогодні основні заходи управління розвитком кадрового потенціалу мають бути сконцентровані у чотирьох ключових напрямках: створення безпечних умов праці, системи стимулювання, забезпечення психологічного комфорту та орієнтація на інноваційні освітні послуги і міждисциплінарні проекти [5].

Аналіз наукових джерел дає підстави виокремити ключові особливості діяльності кадрових служб закладу вищої освіти в умовах мультикультурного середовища. Насамперед спостерігається *зростання плинності кадрів і територіальної нерівномірності кадрового потенціалу*, що зумовлено міграційними процесами, безпековими ризиками та змінами на ринку праці. За таких умов кадрові служби мають здійснювати постійний моніторинг персоналу, прогнозування кадрових потреб, формування резерву та використання дистанційних форм зайнятості.

Важливою особливістю є посилення міжкультурного виміру кадрової політики, пов'язаного з інтернаціоналізацією освіти, зростанням академічної мобільності та міжнародної співпраці. Це потребує розвитку міжкультурної компетентності працівників,

необхідність програм міжкультурного навчання, адаптаційні тренінги та мовну підтримку працівників. Важливими заходами є створення політик інклюзивності, запобігання дискримінації та розвиток культури академічної взаємоповаги.

Суттєвою тенденцією є цифровізація кадрових процесів. Причинами виступають: розвиток інформаційних технологій, дистанційні формати роботи та підвищення вимог до ефективності управління що передбачає використання електронних систем управління персоналом, HR-аналітики та автоматизованих процедур рекрутингу. Цифрові інструменти забезпечують прозорість управлінських рішень, підвищують ефективність кадрової роботи та сприяють стратегічному плануванню розвитку персоналу.

Одночасно відбувається трансформація ролі кадрової служби від адміністративної до стратегічної. Сучасні моделі університетського управління орієнтуються на стратегічний розвиток людського капіталу, а не лише на ведення кадрового діловодства. Це зумовлює розширення функцій кадрових служб у напрямі стратегічного планування, розвитку талантів і підтримки організаційних змін. оскільки сучасне управління університетом орієнтується на розвиток людського капіталу, підтримку інновацій і підвищення конкурентоспроможності персоналу. Це зумовлює впровадження програм професійного розвитку, наставництва, оцінювання результативності та управління кар'єрними траєкторіями працівників.

Підвищення значення психологічної підтримки та добробуту персоналу – є теж важливою особливістю роботи кадрових служб, що пов'язано зі стресовими умовами праці, воєнними загрозами і ризиками професійного вигорання. У зв'язку з цим кадрові служби впроваджують, гнучкі умови праці. Доцільними заходами є формування культури турботи про добробут, гнучкі графіки роботи та розвиток безпечного освітнього середовища.

Важливим аспектом сучасної кадрової політики стає безперервний професійний розвиток працівників. Причинами виступають зростання конкуренції, вимоги акредитаційних процедур і розвиток нових освітніх форматів. Кадрові служби координують підвищення кваліфікації, підтримують академічну мобільність, що сприяє підвищенню якості освітнього процесу.

Отже діяльність кадрових служб закладів вищої освіти в умовах мультикультурності та трансформації управління набуває стратегічного характеру й орієнтується на розвиток людського капіталу, професійну стійкість і міжкультурну взаємодію персоналу. Модернізація кадрової політики є необхідною умовою забезпечення якості освіти та сталого розвитку сучасного університету.

Список використаних джерел

1. Дороніна О. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019, № 1(33). С.15-20. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7061>

2. Назаренко Л. М. Теоретичні аспекти кадрової політики у сфері управління освітою на місцевому рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 1(80). С.28-133. URL: <https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/241>

3. Положення про відділ кадрів Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. URL:

https://tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2023/Viddil_kadriv.pdf

4. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Управління розвитком кадрової політики у системі вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2021. № 3(30), С.44-51. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/7.pdf>

5. Слатвінський М., Цимбал-Слатвінська М. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти*, 2023. (4(26), 19–26. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291784>

6. Стасів О. В. Бутинська Р. Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. *Часопис Київського університету права*. 2021/2. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/749>

УДК 378:37.011

Пахомов І. В., старший викладач кафедри педагогіки, психології та менеджменту, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Науковий інтерес до проблеми становлення соціальної відповідальності педагогічних працівників закладів професійної освіти (далі – ЗПО) зумовлений відсутністю в науковому дискурсі її цілісної психологічної концепції, обґрунтованості психологічних закономірностей, механізмів та чинників її становлення, глибокого її осмислення як психологічного феномену, як індивідуального переживання та усвідомлення особистістю своєї соціальної відповідальності. Пріоритет у сучасній освітній політиці надається компетентнісній парадигмі, спрямованій на розвиток не лише професійних, а й загальних, зокрема соціальних компетентностей.

У психології соціальна відповідальність розглядається як узагальнена моральна і соціально-психологічна якість особистості, що поєднує компоненти афективно-мотиваційної, інтелектуальної та діяльнісно-поведінкової сфер особистості. Вона постає як результат інтеграції всіх психічних функцій особистості: суб'єктивного сприйняття навколишнього світу, оцінки власних ресурсів, емоційного ставлення до обов'язку, волі (М. Актаєва, С. Баранова, Г. Балл, І. Бех, М. Боришевський, В. Бочелюк, Т. Гурлева, О. Ковальчук, Г. Костюк, С. Костюк, О. Лукашов, І. Сагань, М. Садова, М. Савчин, В. Рибалка, В. Татенко).

Значна кількість дослідників займалися проблемами формування та розвитку соціальної відповідальності здобувачів освіти: О. Пилипчук та Я. Раєвська, М. Carbonero, L. Martin-Anton, E. Monsalvo & J. Valdivieso), D. Manzano-Sánchez, L. Conte-Marín, M. Gómez-López & A. Valero-Valenzuela, Y. Shen, S. Rose & B. Dyson, J. Sosik J., R. Koul & J.

Cameron та L. Wray-Lake, A. Syvertsen & C. Flanagan; B. Agbuga, P. Xiang & R. McBride, G. Aksoy & F. Gürsel, S. Akther S. & S. Hossain, L. Chile & X. Black, D. Hellison та L. Tran & T. Vu. Але особливості соціальної відповідальності педагогічних працівників, зокрема ЗПО, вивчені недостатньо.

Можна виділити дві групи критеріїв соціальної відповідальності педагогічних працівників ЗПО: зовнішні (соціально-психологічні: особливості соціального та освітнього середовища) та внутрішні (індивідуально-психологічні: відповідальність, сумлінність, самоконтроль, самоорганізація, інтернальний локус контролю тощо).

У структурі соціальної відповідальності педагогічних працівників ЗПО можна визначити наступні компоненти: когнітивний (усвідомлення своєї відповідальності перед певною спільнотою), афективний (емоційне ставлення до свого членства у спільності, переживання, емоції та почуття), ціннісно-мотиваційний (суб'єктивна значущість, важливість членства у певній спільноті), а також конативний (зумовлює соціальну поведінку й визначає форми діяльності стосовно спільноти; готовність індивіда діяти відповідно до інтересів спільноти; громадянська участь, активність щодо відстоювання соціальних цінностей).

Методи дослідження соціальної відповідальності педагогічних працівників ЗПО різноманітні: теоретичні: аналіз, синтез, аналогія, узагальнення – для визначення теоретичних засад дослідження; емпіричні: анкетування та тестування – для визначення рівня сформованості соціальної відповідальності респондентів; методи математичної статистики – для визначення моделей соціальної відповідальності та оцінювання результатів апробації розробленої програми її розвитку. Основним методом дослідження соціальної відповідальності педагогічних працівників ЗПО є тестування.

Серед тестових методик дослідження соціальної відповідальності особистості виділяється Шкала виміру соціальної відповідальності (SRS-15) (Ковальчук О.С.). Теоретичні результати було факторизовано та систематизовано О.С. Костюк О.С., що дозволило операціоналізувати феномен соціальної відповідальності. Методика складається з 15 питань і дозволяє отримати результати по п'яти шкалам: громадянська свідомість, законосвідомість, рефлексія наслідків своїх дій, моральна свідомість та альтруїзм.

Враховуючи, що частиною соціальної відповідальності є громадянська відповідальність, цінною для нас є тестова методика дослідження громадянської відповідальності особистості Г.В. Актаєвої, яка складається з п'яти питань за методом семантичного диференціалу і дозволяє визначити її рівень (від низького до високого).

Доцільною для використання також є розроблена американськими психологами Л. Берковиць та К. Луттерман шкала соціальної відповідальності, яка вміщує 12 тверджень і також дозволяє визначити її рівень (від низького до високого).

В якості додаткової методики можна застосовувати методику визначення життєвої позиції Є. Берна, яка також складається з 12 питань і дозволяє визначити такі життєві позиції, як: «Батько» (середній рівень соціальної відповідальності), «Дитина» (низький її рівень) та «Дорослий» (високий рівень).

Значний вплив на соціальну відповідальність особистості має її соціальна зрілість, тому для дослідження соціальної відповідальності особистості доцільно застосовувати

методику дослідження соціальної зрілості Гільбуха, яка складається з 33 ситуативних завдань і дозволяє визначити її розвиток за п'ятьма шкалами: мотивація досягнення, ставлення до свого Я, почуття громадянського обов'язку, життєва установка, здатність до психологічної близькості з іншими людьми.

Заслуговує на увагу також опитувальник PSR (Personal social responsibility, Davis S. L., Rives L. M., Ruiz-de-Maya S.), який вимірює поведінку особи з перспективи її як громадянина, враховуючи можливі дії людини задля соціального благополуччя у повсякденному житті. В її основі є модель виміру корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) А. Керрол, що враховує філантропічну та екологічну (щодо довкілля), етичну, правову, економічну поведінку. Опитувальник складається з 19 тверджень і дозволяє отримати результати за наступними п'ятьма шкалами: філантропічна, екологічна, етична, правова та економічна соціальна відповідальність.

Для дослідження соціальних атитюдів певних виявів соціальної відповідальності особистості також використовуються опитувальники EPRA (Canney, Bielefeldt). Соціальний атитюд як рівень вияву соціальної відповідальності вимірюється модифікованою версією компоненту особистої соціальної усвідомленості опитувальника EPRA (Canney, Bielefeldt) – опитувальником SRA-UA (Social Responsibility Attitude).

Опитувальник EPRA (Engineering Professional Responsibility Assessment) (Canney, Bielefeldt) спрямований на оцінку настановлень щодо професійної соціальної відповідальності. Опитувальник операционалізує модель розвитку професійної соціальної відповідальності (PSRDM - Professional social responsibility development model (Canney, Bielefeldt) та складається із трьох компонентів – особистої соціальної усвідомленості, професійного розвитку та почуття професійної приналежності. Характеристика та зміст особистої соціальної усвідомленості відповідає визначенню соціального атитюду та складається із обізнаності про наявність невирішених соціальних проблем, зокрема наявність спільнот із незадоволеними потребами; розуміння/прийняття своєї можливості допомоги іншим; відчуття обов'язку, відповідальності, соціальної потреби допомагати іншим.

Модифікована версія компоненту особистої соціальної усвідомленості опитувальника EPRA (Canney, Bielefeldt) – опитувальник SRA-UA складається із 9 тверджень, рівномірно розподілених між шкалами “Обізнаність про наявність невирішених соціальних проблем/актуальних завдань і потреб соціуму, вирішення яких потребує участі громадян”, “Розуміння/прийняття своєї можливості впливати на вирішення суспільних проблем/завдань, робити внесок у добробут соціуму”, “Відчуття обов'язку/відповідальності брати участь у вирішенні суспільних проблем/завдань, привносити внесок у добробут соціуму”. Досліджуваному пропонується оцінити рівень згоди із запропонованими твердженнями за семибальною шкалою – від “зовсім не погоджуюсь” (1 бал) до “повністю погоджуюсь” (7 балів).

Перспективним для нас також є опитувальник атитюду соціальної відповідальності SRA-UA (Костюк С.В.), який складається з 13 тверджень і містить три шкли: «Обізнаність про наявність невирішених соціальних проблем/актуальних завдань і потреб

соціуму, вирішення яких потребує участі громадян», «Розуміння/прийняття своєї можливості впливати на вирішення суспільних проблем/завдань, робити внесок у благополуччя соціуму» та «Відчуття обов'язку/відповідальності брати участь у вирішенні суспільних проблем/завдань, привносити внесок у добробут соціуму».

УДК 159.942:159.97

*Петров О., здобувач вищої освіти рівня
доктор філософії,
Бондарчук О., доктор психологічних наук,
професор, професор психології та
особистісного розвитку ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ПІДГОТОВКА ПСИХОЛОГІВ ДО РОБОТИ З ПОДРУЖНИМИ СТОСУНКАМИ В УМОВАХ СІМЕЙНИХ КРИЗ ЯК ЧИННИК ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Постановка проблеми. Сучасний соціально-психологічний простір характеризується зростанням кількості сімей, які переживають кризові періоди різної інтенсивності та тривалості. Криза в подружніх стосунках сьогодні дедалі частіше набуває ознак системної дезорганізації, що охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти взаємодії партнерів. Міжнародні дослідження засвідчують, що хронічний стрес, економічна нестабільність та соціальні потрясіння значно підвищують ризик дестабілізації шлюбних відносин (Karney & Bradbury, 2020; Pietromonaco & Overall, 2021).

У вітчизняному науковому дискурсі сімейна криза розглядається як складне багатовимірне явище, що поєднує нормативні етапні зміни життєвого циклу родини та ненормативні стресові події (Титаренко, 2022). У таких умовах подружні стосунки зазнають якісних змін: переглядаються рольові очікування, модифікуються механізми емоційної регуляції, відбувається переоцінка цінностей і меж відповідальності партнерів.

Зазначені процеси обумовлюють необхідність підготовки фахівців, здатних професійно працювати з кризовими явищами у подружжі на системному рівні. Конкурентоспроможність сучасного психолога визначається не лише обсягом теоретичних знань, а передусім сформованістю інтегративних компетентностей, що дозволяють здійснювати глибокий аналіз міжособистісної взаємодії та ефективну кризову інтервенцію (Norcross & Goldfried, 2019)

Теоретико-методологічні засади підготовки

1. Системний підхід до аналізу подружніх криз

У межах системної сімейної теорії сім'я розглядається як цілісна емоційна система, що функціонує за законами взаємозалежності та саморегуляції (Minuchin, 1974; Nichols, 2021). Криза інтерпретується як порушення балансу між стабільністю та розвитком системи, що потребує її структурної перебудови.

Теорія диференціації М. Боуена акцентує увагу на рівні емоційної автономії партнерів та їх здатності зберігати суб'єктність у напружених взаємодіях (Bowen, 1978). Низький рівень диференціації сприяє емоційній реактивності, що у кризовій ситуації посилює конфліктну динаміку.

Таким чином, професійна підготовка психолога повинна включати формування системного мислення, здатності бачити взаємозв'язки між індивідуальними реакціями та структурою подружньої взаємодії.

2. Психологічні виміри змін у подружніх стосунках

У межах дисертаційного дослідження виділяються такі рівні аналізу змін у подружжі в умовах кризи:

Ціннісно-смысловий рівень

На цьому рівні трансформація розглядається як зміна структури смислів, значущості подружнього союзу та узгодженості ціннісних орієнтацій партнерів.

- Когнітивно-рефлексивний рівень – переосмислення очікувань, реконструкція смислів, атрибуція відповідальності.

- Афективно-регулятивний рівень аналізу

На цьому рівні трансформація розглядається через призму емоційної стабільності, здатності до регуляції афектів та витримування кризового напруження. .

- Комунікативно-поведінковий рівень – патерни взаємодії, способи вирішення конфліктів, стратегії дистанціювання або зближення.

Дослідження ефективності парної терапії підтверджують, що позитивні зміни у стосунках пов'язані зі зниженням деструктивної комунікації та підвищенням емоційної відкритості партнерів (Lebow et al., 2012). Отже, підготовка психолога має передбачати оволодіння техніками роботи з емоційною регуляцією та комунікативною реконструкцією.

Конкурентоспроможність фахівця: психологічний вимір

Поняття конкурентоспроможності в професійному контексті доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що включає:

1. Методологічну компетентність – знання сучасних теорій сімейної психології.

2. Діагностичну здатність – вміння здійснювати комплексний аналіз подружньої взаємодії.

3. Інтервенційну ефективність – володіння доказовими методами роботи з кризою.

4. Рефлексивну культуру – здатність до усвідомлення власних реакцій у терапевтичному процесі.

5. Емоційну стійкість – профілактику професійного вигорання.

Інтегративний підхід у психотерапії підкреслює, що ефективність спеціаліста зумовлена поєднанням технічної майстерності та особистісної зрілості (Norcross & Goldfried, 2019). Саме ці характеристики стають основою його професійної конкурентоздатності.

Напрями модернізації підготовки

1. Розширення навчальних програм за рахунок поглибленого вивчення подружньої динаміки.

2. Включення практикоорієнтованих форматів (аналіз випадків, супервізія, рольові моделювання).
3. Формування навичок роботи з емоційною напругою та конфліктами.
4. Розвиток дослідницької компетентності для оцінки ефективності психологічної допомоги.

Висновки. Підготовка психологів до роботи з подружніми стосунками в умовах сімейних криз є стратегічно важливим напрямом модернізації професійної освіти. Конкурентоспроможність фахівця визначається здатністю інтегрувати системне бачення, психологічну діагностику та кризову інтервенцію.

Сучасні виклики вимагають переходу від фрагментарної підготовки до цілісної компетентнісної моделі, орієнтованої на глибоке розуміння процесів змін у подружжі та професійну рефлексію.

Список використаних джерел

1. Титаренко Т. М. Психологія життєстійкості особистості в умовах соціальної нестабільності. 2022 . Київ: ІСПП НАПН України.
2. Bowen M. Family therapy in clinical practice. 1978. Jason Aronson.
3. Karney B. R., Bradbury T. N. Research on marital satisfaction and stability in the 2010s. Journal of Marriage and Family, 202082(1), 100–116.
4. Lebow J., Chambers A., Christensen A., Johnson, S. Research on the treatment of couple distress. Journal of Marital and Family Therapy, 2012. 38(1), 145–168.
5. Minuchin S. (). Families and family therapy. Harvard University Press. 1974
6. Nichols M. P. Family therapy: Concepts and methods (12th ed.). Pearson. 2021
7. Norcross J. C., & Goldfried M. R. Handbook of psychotherapy integration (3rd ed.). Oxford University Press. 2019
8. Pietromonaco P. R., & Overall N. C. Applying relationship science to evaluate stress impacts on couples. American Psychologist, 202176(3), 438–450.

УДК: 339.9:334.72

*Піддубна Л. П., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ-ЄДИНОРОГІВ (UNICORN)

Анотація. У статті досліджено роль стартапів-єдинорогів як одного з індикаторів конкурентоспроможності національних економік у сучасному глобалізованому середовищі. Обґрунтовано доцільність використання показника кількості компаній-єдинорогів для оцінювання здатності країн формувати сприятливе інноваційне середовище та підтримувати високотехнологічне підприємництво. Проаналізовано

просторовий розподіл стартапів-єдинорогів у світі та на європейському континенті, виявлено суттєву нерівномірність їх концентрації як між регіонами світу, так і між окремими країнами Європи. Встановлено, що попри високий рівень соціально-економічного розвитку, інфраструктурне забезпечення та освітній потенціал, частка європейських компаній-єдинорогів залишається відносно невисокою у світовому масштабі. Показано, що більшість таких компаній зосереджена у невеликій кількості країн, зокрема у Велика Британія, Німеччина та Франція, які разом акумулюють майже дві третини всіх європейських єдинорогів. Значна частина держав Європи не має жодного стартапу такого рівня, що свідчить про обмежені можливості їхніх національних інноваційних екосистем.

Ключові слова: стартапи-єдинороги; конкурентоспроможність країн; інноваційна екосистема; цифрова економіка; штучний інтелект.

Актуальність дослідження. У світі спостерігається жорстка конкуренція між провідними країнами світу. З метою оцінки конкурентоспроможності країн Європи було обрано показник, що характеризує кількість єдинорогів (*Unicorn*), **які створені на території різних країн**. Єдиноріг (*Unicorn*) в економіці — це компанія-стартап, яка отримала ринкову оцінку вартості в розмірі понад 1 млрд доларів США, однак ще не представлена на фондовому ринку. [1]. Зазначимо, цей термін використовується з 2013 року. Його почала використовувати венчурна інвесторка Айлін Лі, обравши цю міфічну істоту, щоб проілюструвати статистичну рідкість таких успішних підприємств [2].

Стан розробленості проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій, які стосуються стартапів-єдинорогів, показав, що цьому питанню присвячені роботи як зарубіжних дослідників, так і представників України. Серед зарубіжних авторів слід виділити наступних: Бланк С., Дорф Б., Лі Айлін, Келлері Дж., Дж. ван Мойланд, Роса П., Рук Д., Салваторі А., Хенселек С., Ходгсон Л. та інші. Українських авторів можна поділити на дві групи. Перша – це дослідники стартапів, які у своїх роботах розглядають їх сутність, класифікації та систематизації. Серед цих дослідників доцільно виділити наступних: Гайворонську Б., Галахову Т., Євдоченко О., Кислицину О., Зайцеву Л., Пирог О., Максимчук Я. Друга група – це як безпосередні засновники стартапів-єдинорогів в Україні, так і журналісти та блогери, які популяризують розвиток стартапів в Україні, поширюють інформацію про них. Серед засновників стартапів-єдинорогів, які діляться власним досвідом організації бізнесу слід назвати: І. Вольницьку, А. Павловського, І. Петренка, О. Ремінного, С. Шапіренка, О. Яценка. Дорошевська К., Федорін [В.](#), [Дудко В.](#), Несенюк [А.](#) узагальнюють та розповсюджують інформацію про сутність та організацію стартапів -єдинорогів в Україні.

Метою даного дослідження є вивчення та аналіз європейського досвіду розвитку стартапів-єдинорогів (*unicorn*).

Викладення основного матеріалу. Аналіз досліджень провідних науковців показав, що компанія-єдиноріг, або стартап-єдиноріг, — це приватна компанія з оцінкою понад 1 мільярд доларів, яка ще не представлена на фондовому ринку. Станом на листопад 2025

року у світі налічувалось 1324 єдинорогів [3]. При цьому лише 55 країн світу (28%) мають стартапи-єдинороги і тільки у 23 країнах із загальної кількості 196 [4] незалежних країн світу таких підприємств було п'ять і більше, що вказує на виключність появи даних компаній, тобто не всі країни світу мають відповідне середовище для створення та розвитку зазначених підприємств.

Виходячи з цього, слід звернути увагу і на нерівномірність розміщення компаній по як по території світу, так і в Європі. Відповідно до статистичних даних на Європейському континенті розміщено 45 країн, тобто 23 % країн світу. На їх території зосереджено 187 компаній-Єдинорогів (табл. 1), що складає 14,1%. Враховуючи, що у Європі розташовані країни з відносно високим рівнем соціально-економічного розвитку, значним розвитком інфраструктури та рівнем освіти населення, то підприємств-єдинорогів мало би бути значно більше. Разом з тим, нерівномірність розміщення підприємств-єдинорогів спостерігаємо і в країнах Європи. Так, лише 23 європейські країни, тобто 51,1% мають потужні, успішні компанії-стартапи, з них лише у 8 країнах створено п'ять і більше таких компаній.

Найбільша кількість єдинорогів серед країн Європи зосереджена у Великій Британії. Вона має 58 таких підприємств, на другому місці знаходиться Німеччина, в якій зосереджено 34 підприємства, третьою є Франція, на території якої сконцентровано 29 компаній. Тобто у трьох країнах Європи зосереджено майже дві третини підприємств, які є конкурентоспроможними і потужно розвиваються. Поряд з цим, близько половини європейських держав не мають жодного підприємства-єдинорога. Це має стати важливим драйвером для заохочення приватних компаній розвивати бізнес, особливо з використанням штучного інтелекту, з тим щоб сприяти розвитку конкурентоспроможних підприємств в країнах Європи.

Певний інтерес представляє аналіз сфер діяльності компаній-єдинорогів. Для європейських країн характерною є зосередженість цих компаній у сфері корпоративних технологій (близько 32%), близько п'ятої частини компаній розвиваються у сфері фінансових послуг і 18% задіяні у сфері споживчих товарів та роздрібної торгівлі. Ще цікавішою є спеціалізація країн Європи на певних сферах діяльності компаній-єдинорогів. Так, для Великої Британії характерна спеціалізація у наданні послуг страхування 87,5%, тобто країна є монополістом у цій сфері діяльності. Трохи більше п'ятдесяти відсотків Єдинорогів створені у сфері фінансових послуг, а близько 40 у сфері охорони здоров'я та науки про життя. У Німеччині випереджаючими темпами розвиваються єдинороги у промисловості (36,4%) й у сфері споживчих товарів та роздрібної торгівлі (26,5%), у Франції активно розвиваються підприємства-єдинороги у сфері медіа і розваг (33,3%).

Висновки. Безумовно, що створення та розвиток стартапів-єдинорогів у країнах Європи потребує детальнішого дослідження, що дозволить спрямувати увагу на стимулювання та підтримку розвитку таких конкурентоспроможних підприємств в тих сферах, які користуються попитом у населення та задовольняють його потреби.

Список використаних джерел:

1. Cristea, Ioana A.; Cahan, Eli M.; Ioannidis, John P. A. (April 2019). Stealth research: Lack of peer-reviewed evidence from healthcare unicorns. European Journal of Clinical Investigation (англ.). 49 (4): e13072. doi:10.1111/eci.13072. ISSN 0014-2972. PMID 30690709.
2. Гайворонська Б. Фантастичні звірі і бізнес: що таке компанія-єдиноріг та як її визначити. – Електронний ресурс, режим доступу: <https://cityhost.ua/uk/blog/fantastichni-zviri-i-biznes-scho-take-kompaniya-dinorig-ta-yak-viznachiti.html> перегляд 16.12.2024
3. Повний список компаній-єдинорогів. - Електронний ресурс, режим доступу: - <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
4. https://merkator.org.ua/dovidnyk/skilky-krajin-u-sviti/#google_vignette

УДК 378.14

*Пир А. І., викладач циклової комісії циркових жанрів, Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв, здобувач вищої освіти рівня доктор філософії
Махия Т. А., кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, адміністрування, спеціальної освіти та соціальної роботи, ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ АРТИСТІВ ЦИРКУ ЯК ЧИННИК ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасний цирк, що функціонує соціокультурному просторі, є одним із культурних інститутів, який відображає суспільні настрої й трансформує їх у мистецькі форми. Циркова освіта як фундамент функціонування циркової галузі, має стрімко реагувати на будь-які зміни в житті суспільства. Цим аспектам присвячені праці В. Кашуби [1], Д. Орла, О. Пожарської, А. Чауса [3] та інших дослідників. Сучасне обличчя циркової галузі формує Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв (далі – Академія). Випускники цього закладу фахової вищої й передвищої освіти, що функціонує з 1961 р., затребувані в українських та зарубіжних циркових інституціях.

Метою цього дослідження є окреслення перспектив впливу моделі управління якістю фахової підготовки здобувачів в Київській муніципальній академії естрадного та циркового мистецтв на підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності в подальшому в циркових інституціях України й зарубіжжя.

Взаємодія з роботодавцями на різних ланках освітнього процесу як невід’ємна складова функціонування Академії, формує тенденції підготовки здобувачів освітньої програми Циркові жанри (кафедра циркових жанрів) й освітньо-професійної програми Циркові жанри (Циклова комісія циркових жанрів Фахового коледжу – структурного підрозділу Академії). Зокрема, це проявляється в переважанні практичних занять здобувачів згідно обраної спеціалізації за жанрами, участь роботодавців у творчих проєктах Академії, задіянні здобувачів та викладачів у проєктах роботодавців, організації спільних подій тощо.

Така взаємодія обумовлена тим, що роботодавці зацікавлені в компетентних фахівцях, а Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтва орієнтується на тенденції розвитку циркового мистецтва, яке на сучасному етапі переживає активні трансформаційні процеси. Наприклад, застосування цифрових технологій, зміна вектора з циркового шоу як мультижанрової вистави на театралізоване дійство, де артисти згідно концепції проєкту залучають глядачів до рефлексій на соціально значущі теми тощо. Лідирує в цьому «Cirque du Soleil» (Канада), в шоу якого в різні періоди працювали й успішно працюють натеper випускники Академії, серед яких Вероніка Горошкова, задіяна в шоу «Mad Apple» [2]. З цього приводу А. Чаус зазначає, що Академія, «продовжуючи використовувати найкращі світові практики і підходи у викладанні циркових жанрів мистецтва, об’єднує в своїх стінах фахівців світового рівня і готує артистів цирку, яких запрошують в найпрестижніші циркові шоу провідні світові циркові компанії» [3, с. 249].

Модель розроблена для того, щоб її компоненти, критерії й показники покращували не тільки загальний рівень підготовки здобувачів Київської муніципальної академії естрадного та циркового мистецтва, а й розвивали кар’єрний потенціал нового покоління артистів цирку. Компонентами моделі визначено теоретично-нормативний, технологічний, змістовний та результативний компоненти. Серед критеріїв зроблено акцент на відповідності освітнім стандартам, національним та міжнародним тенденціям розвитку циркового мистецтва; співпраці з роботодавцями; педагогічному складі; специфіці навчально-мистецького процесу; практичній підготовці; фізичній та психологічній безпеці; матеріально-технічній базі; системі адміністрування й документообігу; соціальній і грантовій підтримці здобувачів; моніторингу системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності тощо.

Експериментальна перевірка розробленої моделі за участю здобувачів Фахового коледжу Київської муніципальної академії естрадного та циркового мистецтва, показала зростання рівня показників ефективності фахової підготовки експериментальної групи здобувачів, у порівнянні з контрольною групою. На це вплинуло задіяння таких інновацій, як: впровадження в кожне індивідуальне й групове практичне заняття динамічної й танцювально-психологічної розминки; посилення інтенсивності занять зі спеціалізації за жанрами; залучення в освітній процес роботодавців та випускників Академії у форматі творчих зустрічей та практикумів з метою перейняття здобувачами їхнього досвіду.

Ці та інші інновації орієнтовані на формування професійного світогляду здобувачів, які повинні ще з першого року навчання розуміти – для того, щоб будувати успішну

кар'єру в цирковій галузі, потрібно не лише докладати максимум зусиль, щоб техніка виконання у своїй спеціалізації за жанрами була на високому рівні. Необхідно мислити стратегічно, розвивати навичку адаптивності та розумітись на принципах функціонування циркової галузі. Це потрібно для того, щоб кожен здобувач чітко усвідомлював, які саме артисти затребувані на ринку праці в Україні й за кордоном, і за час навчання працювати саме над тим, щоб успішно працевлаштуватись у майбутньому.

Розроблена модель та її експериментальна перевірка дала можливість переконатись в тому, що підґрунтям конкурентоспроможного артиста цирку є його готовність адаптуватись до викликів сучасності, трансформацій циркового мистецтва та готовність працювати з врахуванням синтезу мистецтв, здатність інтегруватись у глобальну циркову індустрію. Ключову роль відіграє наявність сили й розтяжки, витривалості, танцювально-рухливих навичок, дихання, артистизму, сформованого мистецького світогляду, самоменеджменту, здатності розвивати власний бренд успішного артиста цирку, володіти основами цифрової грамотності.

З наведеного вище можна зробити висновки про те, що розроблена модель моделі управління якістю фахової підготовки здобувачів має значні перспективи з підвищення рівня конкурентоспроможності випускників Київської муніципальної академії естрадного та циркового мистецтв на ринку праці в Україні й за кордоном. Оскільки вона синхронізує прагнення як здобувачів, так і роботодавців щодо успішного функціонування циркової галузі та самореалізації циркового артиста, що є одним із напрямків подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Кашуба В. Г. Освітній чинник формування людського капіталу в українському цирку. *Науковий вісник Київського національного університету, театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого*. Київ, 2020. №26. С. 38–42.

2. Смуток Б. Вероніка Горошкова про шлях до Cirque du Soleil, не стереотипний пілон та плани на Голлівуд: інтерв'ю. *Circus Life*. URL: <https://circuslife.com.ua/veronika-goroshkova-pro-shlyah-do-cirque-du-soleil-ne-stereotypnyj-pilon-ta-plany-na-gollivud-intervyu/> (дата звернення: 14.02.2026).

3. Чаус А. Виклики та передовий досвід у сфері інтернаціоналізації вищої освіти в Україні (на прикладі КМАЄЦМ). *Мистецтво естради: проблеми виконавської практики, системи освіти й наукових досліджень*: матер. VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 14 листоп. 2024 р. Київ: КМАЄЦМ, 2024. С. 247–249.

ВИКОРИСТАННЯ ІНДЕКСУ «GOVERNMENT AI READINESS INDEX» ДЛЯ АНАЛІЗУ ГОТОВНОСТІ УРЯДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Анотація. У статті досліджено особливості використання міжнародного індексу Government AI Readiness Index (Oxford Insights) як інструменту комплексного аналізу готовності урядів до впровадження та використання технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі штучного інтелекту у підвищенні ефективності державного управління, розширенні спектра та якості публічних послуг, а також необхідністю формування відповідального нормативно-правового середовища для його застосування.

Ключові слова: штучний інтелект; публічне управління; Government AI Readiness Index; державна політика.

Актуальність дослідження. До сьогодні значна частина світових наукових досліджень та дискусій, які стосуються штучного інтелекту, зосереджені, головним чином, на питаннях керування системами цих технологій, їх вдосконаленням, обміном досвідом щодо їх використання у різних сферах людської діяльності. Однак з часом не менш важливим стає питанням про участь урядів різних країн світу у підтриманні розвитку штучного інтелекту та його використанні з метою покращення управлінської діяльності Уряду, з одного боку, й нормативно-правового врегулювання відповідального застосування систем технологій ШІ в країні, включаючи як державні організації та установи, так і недержавні: комерційні та некомерційні підприємства - з іншого. Здатність ефективно та відповідально впроваджувати системи технологій штучного інтелекту, які спроможні надавати урядам можливість не лише покращити існуючі адміністративні послуги, але і пропонувати нові, ширшого асортименту та досконаліші послуги, які покликані надавати органи державного управління та місцевого самоврядування, оптимізувати операції використання інноваційних технологій та вирішувати суспільні проблеми з більшою точністю та впливом.

Стан розробленості проблеми. Сучасні наукові дослідження в Україні у сфері цифровізації та використання штучного інтелекту значною мірою присвячені питанням інтеграції України до світового цифрового простору, зокрема ці питання відображені в публікаціях Р. Греня, О. Довгого, Д.Бондаренка, О. Кушніренка та Є. Кушніренка, І. Жиляєва, М. Кизима, Г.Коломійця, Е. Кононової, Р. Мачуги, А. Семенченка, Г. Скіадас та ін. Певний інтерес представляють дослідження пов'язані з використанням при аналізі комплексних показників та різних систем індикаторів розвитку інформаційно-

комунікаційної сфери та штучного інтелекту, зокрема звертає на себе увагу дослідження Хаустової В. Є., Решетняк О. І., Хаустова М. М. та Зінченко В. А., які у своїй публікації зробили аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами [1]. Таким чином, як показує аналіз останніх публікацій вітчизняних науковців, інтеграція України до світового цифрового простору виступає як багатогранний процес, який вимагає не тільки всебічної модернізації національної економіки, а й прагнення урядових структур досягти її відповідності міжнародним стандартам, які чітко зафіксовані у комплексних показниках та системах індекаторів світового розвитку ІКТ та ШІ. Особливо актуальними такі дослідження є для України, оскільки вони дозволяють знаходити нові точки зростання в цій сфері діяльності.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз позицій України в міжнародному рейтингу «Government AI Readiness Index (Oxford Insights)» з метою виявлення основних тенденцій, що впливають на розвиток штучного інтелекту в країні.

Викладення основного матеріалу. З метою оцінювання готовності урядів різних країн до впровадження штучного інтелекту в роботу органів публічного управління різних рівнів та організацій державного сектору світовою спільнотою запропоновано застосовувати Індекс «Government AI Readiness Index (Oxford Insights)» [2]. Розробники індексу при його формуванні використали щонайменше 39-40 конкретних показників, які шляхом послідовної ітерації перетворюються у єдиний узагальнений індекс.

Автори методики розрахунку індексу на початковому етапі аналізу брали конкретні показники, які або фіксувались безпосередньо учасниками дослідницьких груп, або відбирались з інших досліджень, зокрема багато показників взято з Індексів WGI. Зібрані показники були визначені індикаторами, які групувались кількістю від трьох до п'яти одиниць у групи близьких за змістом показників, що дозволило утворити укрупнений показник, що отримав назву «Вимір» (Dimension). Таких вимірів виявилось дев'ять, а саме: «Управління та етика»; «Цифрова ємність»; «Адаптивність»; «Зрілість»; «Інноваційний потенціал»; «Людський капітал»; «Інфраструктура»; «Доступність даних»; «Репрезентативність даних». Таким чином, розглядаючи отримані в результаті описаних процедур індекси, можемо вже говорити про певні напрями оцінки готовності уряду конкретної країни та її спільноти до впровадження технологій штучного інтелекту, оскільки ці показники характеризують визначене коло питань, на які слід звернути увагу досліднику, управлінцю, щоб покращити позицію конкретної країни щодо подальшого розвитку та сприяння держави впровадженню систем технологій штучного інтелекту.

Одним із важливих показчиків, які відображені у складі готовності уряду до розвитку та впровадженню ШІ в країні є відповідь на запитання «Чи має уряд бачення впровадження ШІ?», відповідь на яке підтверджується наявністю або відсутністю в країні «Національної стратегії ШІ», прийнятої на державному рівні, тому, як правило, цей індекс має значення 100, 50 або 0, тобто якщо документ під назвою: «Національна стратегія країни в галузі штучного інтелекту» вже розроблено і прийнято урядом до виконання, то індекс цієї країни складає 100, у 2023 році таких країн було 65 [3], серед

них і Україна, у тому випадку, коли «Національна стратегія...» ще не розроблена і не прийнята і мова про активну підготовку до її розробки на державному рівні не йде, то індекс дорівнює 0, в 2023 році таких країн налічувалось 115 одиниць. Є ще одна категорія країн, їх було 15 одиниць, а їх індекс визначений як 50. Що саме закладається у цей показник, розглянемо цю позицію на прикладі Румунії. Міністр цифровізації на прес-конференції, яка відбулась 17.07.2024 року сказав, що «Нещодавно уряд країни ухвалив Національну стратегію Румунії в галузі штучного інтелекту на 2024–2027 роки» [4], тобто у звіті за 2023 рік даних про національну стратегію не було, однак вже було відомо, що уряд країни розробляє таку стратегію і готовий її прийняти.

Як показує аналіз індексів, подальша ітерація дозволила виділити три базові категорії, зокрема «Уряд»; «Сектор інфраструктури та технологій»; «Людський капітал та інклюзивність». Зупинимось детальніше на кожній з базових категорій.

З точки зору розробників цієї методики, у індекс «Уряд» закладені виміри, які дозволяють відобразити стан стратегічного бачення системами державного управління подальшого розвитку в країні штучного інтелекту та того, як він безпосередньо впливає на розвиток новітніх технологій та керує уже існуючими системами технологій ШІ в країні. Воно підкріплене відповідним регулюванням та увагою до низки підкатегорій, зокрема: «Управління та етика», «Цифрова ємність», «Адаптивність». Стан етичних ризиків відображається в підкатегорії «Управління та етика» та відповідає на запитання «Чи існують в країні належні норми та етичні засади для впровадження ШІ таким чином, щоб зміцнити довіру та легітимність?» [5]. Оцінка існуючого рівня цього індексу здійснюється за допомогою наступних показників: «Законодавство ООН про захист даних та конфіденційність», загальний індекс кібербезпеки, наявність та адаптація правової бази до цифрових бізнес-моделей, стан розробки, затвердження та використання Національної етичної рамки (Так чи Ні), наявність інституцій, які ведуть дослідження щодо етичного використання технологій штучного інтелекту, наприклад, робота лабораторій або дослідницьких центрів з етики штучного інтелекту.

Крім того, уряд повинен мати сильний внутрішній цифровий потенціал, цифрову ємність і мати можливість відповісти на запитання «Який існуючий цифровий потенціал є в уряді? В цій підкатегорії враховуються онлайн-послуги, які надаються через розвинену систему електронного урядування, оцінюється індекс зрілості базової ІТ-інфраструктури та індекс готовності мережі, тобто сприяння уряду інвестуванню в новітні технології. Ще однією підкатегорією у цій категорії є адаптивність, яка, на думку авторів методики, має відповісти на запитання: «Чи може уряд ефективно змінюватися та впроваджувати інновації?» З метою відповіді на поставлене запитання застосовуються оцінка ефективності уряду, яка визначається за допомогою індикатора управління, а реакція уряду на зміни оцінюється за допомогою розрахунку глобального індексу конкурентоспроможності та даних щодо закупівель, які включають показники розміру інновацій та інвестицій у знання, навички й практики, що підтримують адаптивність уряду та урядових структур до нових технологій.

Наступна базова категорія - це технологічний сектор. На думку розробників методики, державні органи залежать від надійного постачання інструментів штучного інтелекту з технологічного сектору країни, який повинен бути достатньо зрілим, щоб забезпечувати належним чином постачання урядових структур новітніми розробками у сфері системи технологій штучного інтелекту. Виходячи з цього, категорія включає три підкатегорії: «Зрілість», «Інноваційні потужності», «Людський капітал». Розробляючи підкатегорію зрілість розробники методології включали такі показники, які б дозволили отримати відповідь на питання: «Чи має країна технологічний сектор, здатний постачати уряд та урядові структури технологіями штучного інтелекту?» Відповідно до цього, запропоновані показники, що дозволяють оцінити кількість єдинорогів¹ зі штучним інтелектом, кількість технологічних єдинорогів без штучного інтелекту, а також вартість обсягів торгівлі товарами інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в розрахунку на душу населення та вартість обсягів надання послуг ІКТ в розрахунку на душу населення, а також витрати на комп'ютерне програмне забезпечення. Інноваційні потужності відповідають на запитання «Чи має технологічний сектор належні умови для підтримки інновацій» складовими цього показника є Час, витрачений на вирішення питань, пов'язаних з державними нормативними актами та вимоги до адміністрації бізнесу, наявність венчурного капіталу, витрати на дослідження та розробки, інвестиції компаній в нові технології, дослідницькі роботи з проблем ІІІ, опубліковані в наукових виданнях. На думку дослідників, зазначений сектор повинен мати високий інноваційний потенціал, підкріплений бізнес-середовищем, що підтримує підприємництво та високим потоком інвестиційних витрат, спрямованих на дослідження та розробки. Не менш важливим є високий рівень людського капіталу, який, своєю чергою, стимулює розвиток передових рішень ІІІ та забезпечує його інтенсивний розвиток таким чином, що весь сектор може ефективно реагувати на потреби урядів, що в останні роки суттєво змінюються.

«Дані та інфраструктура» - це ще одна базова категорія. Як відомо, Інструменти штучного інтелекту потребують великої кількості високоякісних даних (наявність даних), які, щоб уникнути упередженості та помилок, також повинні бути репрезентативними для громадян певної країни (репрезентативність даних). Зрештою, потенціал цих даних неможливо реалізувати без інфраструктури, необхідної для роботи інструментів штучного інтелекту та їх доставки громадянам.

Як видно з перерахованих категорій, кожна з них охоплює широке коло питань, які характеризують сформованість даної сфери і ступінь її готовності до впровадження системи технологій штучного інтелекту в практичну діяльність. Остання ітерація дозволила отримати узагальнений індикатор, застосовуючи який можна визначити стан готовності уряду країни до розвитку, підтримки розвитку системи технологій ІІІ з метою

¹ Компанія-єдиноріг, або стартап-єдиноріг, — це приватна компанія з оцінкою понад 1 мільярд доларів. Станом на листопад 2025 року у світі налічується понад 1300 єдинорогів [6]

їх впровадження в усі сфери життєдіяльності людини. А крім того дає можливість визначити місце кожної країни серед країн світу.

В табл. 1 наведено дані про динаміку індексу Government AI Readiness Index (Oxford Insights по Україні за 2021-2025 роки з виділенням базових категорій.

Таблиця 1.

Динаміка індексів Government AI Readiness Index (Oxford Insights по Україні

№ з/п	Категорія показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. [7]
1	2	3	4	5	6	7
1	Глобальний індекс	50,6	52,8	53,3	60,6	73,5
2	Уряд	52,4	69,0	68,9	73,4	83,0
3	Технологічний сектор	38,2	34,7	36,2	41,9	52,4
4	Дані та інфраструктура	61,2	54,6	54,8	66,4	
	Місце України у загальному рейтингу	64	60	60	54	41

Підготовлено автором за джерелами: [2], [3], [5], [7].

Як видно з наведених даних, за п'ять років (з 2021 до 2025 рр.) Глобальний індекс Government AI Readiness Index (Oxford Insights по Україні зріс з 50,6 до 73,5 одиниць, що дозволило країні просунутись у рейтингу з 64 місця зі 166 країн до 41 місця зі 195 країн світу, у яких досліджуються показники та розраховується індекс. Певний інтерес викликає динаміка базових категорій. Так в країні динамічно змінюється базова категорія «Уряд». За період, що аналізується абсолютне значення цього індексу зросло з 52 до 83 одиниць і продовжує залишатися найбільшим серед інших базових індексів. Це засвідчує велику зацікавленість держави у реалізації державної політики у сфері розвитку та впровадженні системи технологій штучного інтелекту, а досягнення такого високого рівня показника в Україні дозволяє перейти на новий рівень і почати відповідати на нове дослідницьке питання: якою мірою уряд може використовувати ШІ на благо громадськості?[7]

Висновки. Хоч Уряд все ще залишається в центрі уваги дослідників, однак настає час, коли можна розглядати різноманітні способи, за допомогою яких уряди прагнуть використовувати ШІ на користь громадян. Цей діапазон може коливатися від надання суто державних послуг до галузевих випадків його використання, зокрема в охороні здоров'я та освіті. Що стосується освіти, то автором детально це питання розглядалось у статті [8]. Не менш важливою є роль уряду у розвитку навичок та розповсюдженні досвіду для цифрової економіки двадцять першого століття. Цей зсув передбачає що мають з'явитися численні та різноманітні способи, якими уряди будуть підвищувати свою готовність до штучного інтелекту, як такого, та взаємодії з ним, підтримування його використання у різних сферах людської діяльності.

Список використаних джерел

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 40–56. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-40-56>
2. Government AI Readiness Index (Oxford Insights) 2021. URL: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/11/Government_AI_Readiness_21.pdf
3. Government AI Readiness 2023_FV.pdf, URL: <https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/12/2023-Government-AI-Readiness-Index-1.pdf>
4. Повний список компаній-єдинорогів. URL: https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companiesGovernment_AI_Readiness_2025_FV.pdf URL: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2026/01/2025-Government-AI-Readiness-Index-Report_01_26.pdf
5. Піддубна Л.П., Піддубний О.М. Формування державної політики безпечного використання штучного інтелекту в освіті. *Вісник після дипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*, Вип 32 (61). 2025. С. 347-363 URL: DOI [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)) <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/804/1751>

УДК 331.556.4

*Сніжко В. В., здобувач вищої освіти,
Піддубна Л. П., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті розглянуті складові системи управління, аспекти удосконалення системи управління якістю підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та досвіду діяльності підприємства. На основі проведеного дослідження запропоновано шляхи та засоби вдосконалення системи управління якістю підприємства в ринкових умовах.

Ключові слова: якість, персонал, аналіз, стратегія, продукція

Abstract. The article deals with the components of the management system aspects of improving the quality management system of the enterprise, taking into account the current trends and experience of the enterprise. On the basis of the conducted research, ways and means of improving the quality management system of the enterprise in the market conditions are offered.

Key words: quality, personnel, analysis, strategy, product

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах здійснення економічної діяльності якість

стала інтегруючим поняттям, що зачіпає інтереси всіх учасників національного господарювання. Для виробників продукції якість є гарантією та вирішальним фактором забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості, авторитету та успішності функціонування; для споживачів підвищення якості є умовою задоволення їх потреб і захисту прав; для органів влади забезпечення якості життя громадян є одним із пріоритетних державних завдань.

Вирішення основних проблем підвищення якості можливе за умови впровадження дієвої системи управління якістю. Відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 система управління якістю є загальновизнаним у світі запобіжним механізмом, який забезпечує високу якість процесів, робіт, послуг. Запровадження таких систем має бути стратегічним рішенням організації.

Дослідження проблеми створення та запровадження систем управління якістю, які є домінуючим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, є актуальним і своєчасним.

Аналіз досліджень і публікацій. Актуальні проблеми управління якістю, формування та впровадження систем якості в організаціях розглядалися в працях багатьох вчених, серед яких можна виокремити К. Ісікаву, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Й. Кондо, Я. Мондена, Дж. Харрінгтона, Е. Крайєра, А. Табора, Х. Бреде, В. Вахрушева, І. Ісаєва, В. Литвиненка, Б. Робертсона, К. Рахліна, А. Фейгенбаума, В. Шугарта, М. Шаповала, В. Швеця, О. Момота, Е. Куценка, М. Свиткина, І. Фанталова, Р. Фатхутдинова, С. Фомічова.

У сучасному менеджменті все більше і більше приділяється уваги питанню управління якістю. Але все ж недостатньо розвинено методологічну основу для організації заходів щодо покращення якості системи управління. Також не вистачає наукових і методичних розробок з проблем підвищення якості системи управління. Потребують доопрацювання методи і форми забезпечення якості управління, необхідні для фахівців при вирішенні практичних питань, особливо при організації роботи на підприємствах у рамках комплексних підходів до управління. Усе це свідчить про необхідність ґрунтовного вивчення, оцінки, аналізу та визначення шляхів підвищення системи управління якістю підприємствами.

Метою статті є визначення напрямів удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення якості, дане ще Гегелем, свідчить: «Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередня визначеність; Щось є завдяки своїй якості те, що воно є і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, що воно є ...» Інакше кажучи - це об'єктивно існуюча сукупність властивостей і характеристик виробів, яка визначає виріб, як таке і відрізняє його від іншого. Якість - це сукупність властивостей і характеристик продукції, рівень або варіант яких формується постачальниками при її створенні з метою задоволення обумовленого або передбачуваних потреб [1].

Якість – як економічна категорія, відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення. В 60-70-і роки вважали, що для успіху виробника достатньо, щоб

продукції було багато і вона була дешевою. В наш час стало очевидним, що виникла конкуренція не цін, а якості: 80% покупців приймають рішення про покупку, звертаючи увагу в першу чергу на якість продукції. Таким чином, конкурентоспроможною може стати лише продукція, яка має, при рівних умовах виробництва, меншу виробничу собівартість і вищу якість[2]. Якість є однією з основних категорій, що визначають спосіб життя, соціальну і економічну основу для успішного розвитку людини і суспільства.

Управління якістю - аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі і відповідальність в області якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості і поліпшення якості в рамках системи якості[3].

Побудова спеціальної системи для управління якістю називається системою управління якістю, і являє собою сукупність організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності, методів, процедур і ресурсів, необхідних для встановлення, підтримки і удосконалювання якості продукції. Вона є важливим елементом загальної політики фірми і затверджується її керівництвом.

Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю[4]. Система якості в організації призначена, насамперед, для задоволення внутрішніх потреб управління організацією.

Якість системи управління проявляється в тому, що всі елементи системи задіяні, функціонують і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш ефективно. Це системний ефект, що відбиває як якісні і кількісні характеристики кожного елемента управління як відкритої системи, так і принципово нову якість, що виникла в результаті того, що управлінською працею реалізовані системні зв'язки й відносини. З огляду на це, необхідно розробити систему параметрів, за допомогою яких можна вимірювати кінцеві результати управління підприємствами. [3;4]. Адже аналіз сучасних теоретичних досліджень показав, що сьогодні, на жаль, відсутній універсальний підхід до оцінки системи управління якістю. Такий стан справ обумовлений низкою причин. Зокрема деякі автори пропонують використовувати для вимірювання управління якістю показники виробничо-господарської діяльності, наприклад, обсяг продукції, прибуток, собівартість, капітальні вкладення [5]. Звичайно, з їхньою допомогою робиться спроба врахувати особливості виробництва, наприклад, якість технологічних процесів, масштаби й рівень спеціалізації й кооперації, вимоги до якості виготовленої продукції, що безпосередньо впливають на обсяг, якість і результати управлінської діяльності.

У той же час багато дослідників вважають, що система управління якістю на підприємстві може й повинна вимірюватись не тільки за кінцевими підсумками виробництва, але й за безпосередніми результатами самого управління. У зв'язку з цим в окремих літературних джерелах відзначається необхідність розробки відповідних показників управління підприємством [6]. В умовах динамічного розвитку харчової промисловості у 2026 році, стратегічним пріоритетом має стати перехід від реактивної моделі управління якістю (виявлення браку після його появи) до проактивної (попередження невідповідностей через цифровий контроль). Найбільш критичною ланкою в ланцюгу створення вартості підприємства є збір та транспортування сировини.

Саме тому оптимізація системи моніторингу якості сировини на основі діджиталізації є першочерговим завданням.

Основним етапом вдосконалення СУЯ пропонується впровадження інтегрованої системи «Smart Traceability» (Розумна простежуваність) на базі технології блокчейн. Традиційні методи паперового обліку вхідної сировини мають високий ризик виникнення помилок через «людський фактор» та затримку в часі передачі інформації. Впровадження цифрового протоколу дозволить кожній партії сировини, що надходить від постачальника, мати унікальний цифровий профіль. Цифровий паспорт партії включатиме дані про час, показники сировини та температурний режим при якому вона зберігається.

Крім того, діджиталізація моніторингу відкриває шлях до маркетингової переваги «Відкритого виробництва». У 2026 році споживач стає більш вимогливим до походження продуктів. Впровадження QR-кодів на упаковці готової продукції, відсканувавши які покупець може побачити шлях конкретної пачки продукту від створення сировини до полиці магазину, підвищить рівень довіри до бренду.

У 2026 році ефективність системи управління якістю (СУЯ) визначається не лише відповідністю стандартам ISO 9001, а й здатністю підприємства мінімізувати всі види втрат, що безпосередньо впливають на якість готового продукту. Впровадження інструментів ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) дозволяє інтегрувати контроль якості безпосередньо у виробничий потік, трансформуючи СУЯ з контролюючої структури в систему безперервного вдосконалення.

Першим кроком до стабілізації якості є впровадження системи 5S - сортування, дотримання порядку, утримання в чистоті, стандартизація, вдосконалення. Кожен інструмент для обслуговування ліній та кожна одиниця інвентарю повинні мати чітко визначене місце (використання «тіньових дощок»). Це унеможливує випадкове потрапляння сторонніх предметів у продукцію та пришвидшує реакцію персоналу на технічні збої. На підприємствах пропонується впровадити протоколи «автономного обслуговування» (TPM), де оператор лінії не просто очікує поломки, а щодня проводить візуальний огляд критичних вузлів на предмет протікання мастила або порушення герметичності з'єднань. Це дозволяє попередити мікробіологічне забруднення продукції на етапі фасування.

Черговим кроком до вдосконалення системи якості на підприємстві є впровадження пристроїв захисту від помилок (Рока-ґоке). Однією з основних причин браку на заводі є помилки при маркуванні та пакуванні продукції (неправильна дата, негерметичний шов пакета). Метод Рока-ґоке («захист від дурня») передбачає встановлення технічних рішень, що роблять помилку неможливою. Прикладом може бути встановлення смарт-камер, які автоматично зчитують дату виготовлення на кожній пачці, інтеграція чеквейерів (динамічних ваг), які відсікають недолив продукції. Це гарантує виконання вимог законодавства щодо метрологічних параметрів та захищає репутацію підприємства перед торговельними мережами.

Найвищого рівня якості неможливо досягти лише технічними засобами без зміни культури мислення працівників. Пропонується впровадити систему подання пропозицій щодо покращення (система Kaizen). Наприклад:

- гуртки якості: щомісячні короткі зустрічі майстрів змін для аналізу причин виникнення браку. Використання діаграми Ісікави («риб'яча кістка») для пошуку першопричин, чи це була неякісна плівка, чи порушення режиму мийки, чи недостатня кваліфікація оператора.

- мотивація за якість: реформування системи оплати праці, де преміальна частина залежить не від загального обсягу виробленої продукції, а від коефіцієнта OEE (загальна ефективність обладнання) та відсутності внутрішніх рекламацій.

Впровадження ощадливого виробництва не потребує надвисоких капітальних інвестицій (порівняно з купівлею нових ліній), проте дозволяє:

- зменшити обсяг переробки бракованої продукції на 15-20%.
- скоротити час переналагодження обладнання (SMED), що зменшує ризик «стартового браку».
- підвищити продуктивність праці за рахунок усунення зайвих рухів та очікувань у виробничому циклі.

Отже, інтеграція Lean-інструментів у систему управління якістю дозволить керівництву підприємства створити гнучку виробничу систему, яка здатна миттєво реагувати на будь-які відхилення, гарантуючи споживачеві стабільно високу якість продукції за оптимальної собівартості.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Аналіз та систематизація наукового доробку ряду вчених дав нам можливість виокремити та синтезувати систему показників, які характеризують якісне управління підприємством. Таким чином, підхід до оцінки системи управління якістю, належним чином відбиває основні напрямки вище перерахованих підходів і їхній корисний ефект, що проявляється у своєчасності прийнятих якісних управлінських рішень. А практична реалізація вищенаведених пропозицій на даному етапі розвитку підприємств дозволить упровадити заходи щодо стимулювання діяльності всіх працівників, підвищити продуктивність праці, загальну ефективність діяльності та підвищити рівень якості системи управління підприємствами.

Впровадження інструментів 5S, Poka-Yoke та візуального менеджменту дозволяє не лише знизити рівень технічного браку, а й створити безпечне та ефективне виробниче середовище. Особливої ваги набуває перехід до стандартизованих операційних процедур (SOP) у візуальному форматі, що забезпечує стабільність якості незалежно від зміни персоналу. Встановлено, що використання пристроїв захисту від помилок на лініях фасування дозволяє скоротити кількість рекламацій від торговельних мереж на 70-80%, що позитивно впливає на ділову репутацію підприємства. Дослідження показало, що найбільш стійкими є системи, в яких кожен працівник залучений до процесу покращення якості. Запропоновані шляхи удосконалення мають на меті змінити культуру підприємства з «виявлення та покарання за помилки» на «спільний пошук шляхів вдосконалення». Це дозволяє використовувати інтелектуальний потенціал колективу для розв'язання складних технологічних завдань, що є значно ефективнішим за суто технічний контроль. Запропоновані заходи перетворюють систему управління якістю з витратної статті бюджету на потужний інструмент створення доданої вартості, що забезпечить лідерські позиції підприємства на ринку України та його інтеграцію у світову

продовольчу систему. Реалізація цих напрямів дозволить не лише відповідати чинним стандартам, а й випереджати очікування споживачів, гарантуючи найвищий ступінь безпечності та натуральності продукції.

Список використаних джерел

1. Азаров М. О. Менеджмент якості: від стратегії до операційної досконалості. Харків: Факт, 2018. 240 с.
2. Варич А. М. Управління якістю продукції: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
3. Васильєва О. А. Ризик-орієнтоване мислення в системах менеджменту якості. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2. С. 88-94.
4. Гончарук Т. І. Концептуальні засади TQM в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 140-146.
5. Електронне видання «Економічна правда» (Якість промисловості). URL: <https://www.epravda.com.ua>
6. Захарченко Н. В. Цифровізація процесів управління якістю. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1. С. 12-19.
Журнал «Проблеми економіки». URL: <https://www.problecon.com.ua>
7. Іщенко С. В. Мотивація персоналу в системі управління якістю. *Український соціум*. 2017. № 4. С. 77-85.
8. Кириченко О. С. Загальне управління якістю (TQM): навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 340 с.
9. Науковий журнал «Інноваційна економіка». URL: <http://innoneso.com>
10. Поліщук В. В. Якість бізнес-процесів як основа сталого розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 61. С. 112–118.
11. Сидоренко Г. С. Використання інструментів «ощадливого виробництва» (Lean) в системі управління якістю. *Ефективна економіка*. 2021. № 10.
12. Тринько Р. І. Статистичне забезпечення управління якістю продукції. Львів: ЛНУ, 2017. 210 с.
13. Харченко Т. О. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення якості. *Економіка та управління*. 2018. № 1. С. 70-76.

UDC 378.016:331.522]:004

*Siwczyk A., doktor inżynier,
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w
Katowicach, Poland*

DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI ABSOLWENTÓW NA PODSTAWIE BADANIA PRACODAWCÓW ORAZ REKOMENDACJE DLA ZMIAN PROGRAMÓW KSZTAŁCENIA

Referat podejmuje problem dopasowania kształcenia akademickiego do dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku pracy w warunkach cyfryzacji, automatyzacji i

organizacyjnych przeobrażeń określanych często jako Przemysł 4.0. Punktem wyjścia jest założenie, że „kompetencje przyszłości” absolwentów kierunków inżynierskich i zarządczych nie ograniczają się do wiedzy specjalistycznej, lecz obejmują również umiejętności transwersalne, cyfrowe i komunikacyjne, które warunkują zdolność uczenia się, adaptacji do nowych narzędzi oraz efektywnej współpracy w środowisku technologicznie nasyconym. Celem referatu jest (1) diagnoza oczekiwań kompetencyjnych pracodawców wobec absolwentów oraz (2) sformułowanie praktycznych rekomendacji dla zmian w programach kształcenia, organizacji praktyk i współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Podstawą analizy jest raport z badania rynku pracy przygotowany dla uczelni przez firmę zewnętrzną.

W warstwie pojęciowej referat przyjmuje rozumienie kompetencji przyszłości jako zestawu cech, umiejętności i postaw zwiększających zatrudnialność w warunkach rosnącej roli technologii, danych i pracy projektowej. Kompetencje te zostały w raporcie uporządkowane w siedmiu grupach: osobiste, społeczne, cyfrowe, informatyczne, językowo-komunikacyjne, menedżerskie i transwersalne, co umożliwia porównywanie oczekiwań rynku z efektami uczenia się i konstrukcją programów studiów.

Część empiryczna referatu opiera się na wynikach badania przeprowadzonego metodą CAWI (ankieta internetowa) wśród 69 pracodawców, przy czym zaproszenie wysłano do 150 podmiotów, a odpowiedzi udzieliło 67 przedstawicieli (m.in. właściciele, kadra zarządzająca oraz HR). Uzupełnieniem były indywidualne wywiady pogłębione (IDI), które dostarczyły jakościowych sygnałów dotyczących przydatności treści kształcenia i oczekiwań wobec absolwentów. Struktura branżowa próby wskazuje na znaczący udział organizacji produkcyjnych oraz firm z obszaru handlu/dystrybucji i mediów/reklamy, co wzmacnia znaczenie kompetencji związanych z praktycznym funkcjonowaniem w organizacji, pracą na danych i bezpieczeństwem informacji.

Wyniki dotyczące uwarunkowań rekrutacji pokazują, że zatrudnianie nowych pracowników bywa często reakcją na bieżące potrzeby (m.in. doraźne braki kadrowe, wdrażanie nowych produktów/usług czy rotację), a rzadziej wynika z długofalowych strategii rozwoju. Ten kontekst sprzyja preferowaniu „gotowości do pracy” i kompetencji praktycznych, które absolwent jest w stanie szybko zastosować w zadaniach operacyjnych.

W diagnozie kompetencji szczegółowych pracodawcy wskazali zestaw umiejętności szczególnie pożądaných w każdej grupie. W obszarze kompetencji osobistych najwyżej ceniono rozwiązywanie problemów, odporność na stres oraz samodzielność. W kompetencjach społecznych podkreślano kulturę osobistą, odpowiedzialność i umiejętność pracy z informacją zwrotną. Wśród kompetencji cyfrowych wyróżniono współpracę z użyciem technologii ICT, wyszukiwanie i ocenę informacji oraz tworzenie treści cyfrowych. Kompetencje informatyczne miały wyraźnie „narzędziowy” charakter (sprawne korzystanie z poczty e-mail, systemu Windows i pakietu biurowego). Szczególnie mocno wybrzmiały kompetencje językowo-komunikacyjne (pisanie i komunikacja w języku obcym oraz poprawne pisanie po polsku) oraz kompetencje transwersalne, w tym cyberbezpieczeństwo, analiza danych i orientacja w obszarze big data.

Ocena ważności grup kompetencji dla stanowisk samodzielnych i menedżerskich wskazała najwyższe noty dla kompetencji językowo-komunikacyjnych i transwersalnych (w tym danych i

bezpieczeństwa), a następnie dla kompetencji informatycznych i cyfrowych. Jednocześnie relatywnie niżej oceniono kompetencje społeczne i menedżerskie, co można interpretować jako efekt tego, że część firm w pierwszym etapie kariery absolwenta oczekuje przede wszystkim sprawczości zadaniowej, samodzielnej organizacji pracy oraz komunikowania wyników, a dopiero później – pełnienia ról stricte menedżerskich.

Istotnym uzupełnieniem obrazu oczekiwań są dodatkowe kryteria rekrutacyjne. Pracodawcy wysoko oceniali aktywność studencką, ukończone kursy i szkolenia oraz – w mniejszym stopniu – sam wynik studiów. Wskazuje to, że dla wielu organizacji liczy się „dowód kompetencji” w postaci portfolio działań, projektów i certyfikacji, a nie wyłącznie formalna realizacja programu kształcenia. Równolegle w części jakościowej pojawiły się głosy o ograniczonej przydatności niektórych treści teoretycznych dla konkretnych stanowisk, przy jednoczesnym braku wskazań, że jakiejkolwiek umiejętności są zbędne w pracy. Z perspektywy projektowania programów studiów oznacza to potrzebę silniejszego wiązania fundamentów teoretycznych z zastosowaniami oraz budowania modułowości (rdzeń + ścieżki specjalizacyjne), zamiast prostego „usuwania teorii”.

Na tej podstawie określono profil absolwenta „gotowego do pracy” w warunkach transformacji cyfrowej: jest to osoba samodzielna, potrafiąca rozwiązywać problemy i działać pod presją, kompetentna w użyciu narzędzi informatycznych i pracy zespołowej z wykorzystaniem ICT, sprawnie komunikująca się (w tym w języku obcym), a także posiadająca podstawy pracy na danych oraz świadomość zasad cyberbezpieczeństwa. Referat podkreśla, że raport pracodawców nie mierzy bezpośrednio poziomu kompetencji absolwentów, lecz identyfikuje wymagania rynku – co pozwala wskazać obszary prawdopodobnej luki kompetencyjnej, ujawniającej się szczególnie w modelach kształcenia opartych głównie na wykładzie i egzaminie, z ograniczonym udziałem pracy zadaniowej i projektowej.

Część rekomendacyjna koncentruje się na przekształceniu programu kształcenia w taki sposób, aby kompetencje przyszłości stały się jego rdzeniem, a nie dodatkiem. Proponuje się m.in.: zwiększenie udziału zajęć praktycznych prowadzonych przez praktyków, rozbudowę ćwiczeń, laboratoriów i warsztatów, wdrożenie aktywnych metod dydaktycznych (projekty, praca zespołowa, studia przypadków), a także wzmocnienie jakości i sprawczości praktyk oraz staży poprzez standardy realizacji, opiekę po stronie uczelni i firmy oraz ocenę w formule portfolio. Kluczową rekomendacją jest także rozwijanie przekrojowej ścieżki „data literacy” (regularny kontakt z danymi w kolejnych semestrach) oraz obowiązkowy komponent cyberbezpieczeństwa obejmujący higienę cyfrową, ochronę danych i rozpoznawanie ryzyk (np. phishing), a dla kierunków technicznych – rozszerzenia dotyczące środowisk przemysłowych (OT/IoT). Rekomenduje się ponadto osadzenie rozwoju kompetencji komunikacyjnych w realnych formach pracy zawodowej (e-maile, raporty, instrukcje, prezentacje wyników) oraz włączenie kryteriów jakości komunikacji do ocen projektów także na przedmiotach technicznych.

Uzupełniając referat wskazuje model wdrożenia i oceny efektów: rozpoczęcie od mapy kompetencji powiązanej z efektami uczenia się, treściami przedmiotów i metodami oceniania, następnie etapowy pilotaż oraz skalowanie zmian, przy stałej konsultacji z pracodawcami (np. rada interesariuszy). Jako narzędzia oceny rekomenduje się portfolio (e-portfolio), ocenę projektów z udziałem praktyków, studia przypadków oraz elementy samooceny i oceny

рівнісничей, а ефективність змін – вимірювання показниками охоплюючими м.ін. частота занять практичних, кількість партнерств, мікрокваліфікації і думки роботодавців по найнятті абсолвентів.

Вніоскі ко́нцеве підкресляю, же в світлі очікувань роботодавців компетенції прущісності абсолвентів сá силні „заданиові” і цифрове, а щечегólnіє критичне стаю сá: праца на даных, cyberбезпе́ченняство, комуника́ція (звлас́ча писемна і в јэ́зыку об́чым) oraz umiejétно́ść самодієльного розвј́зування проблемів. Odpowiedzią uczelni powinno być systemowe przesunięcie акценту з прееказу трее́си на учение poprzez ді́яланіє – преекты, практики, współpracę z firmami і potwierdzanie компетенції в формі мее́рзалньх резултатів oraz мікрокваліфікації.

Słowa kluczowe: компетенції прущісності, Przemysł 4.0, data literacy, cyberбезпе́ченняство, program kształcenia, współpraca uczelnia–pracobawcy, практики, staże

УДК 159.9:613.86

*Проконенко Т., здобувач вищой освіти,
Овдієнко І., кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена зростанням наукового інтересу до проблеми психічного благополуччя особистості в умовах сучасних соціальних викликів. У науковому дискурсі відсутнє єдине універсальне трактування поняття «психічне здоров'я», що спричиняє різночитання у теоретичних підходах і практичних моделях його підтримки. Різні психологічні школи та міждисциплінарні напрями пропонують власні інтерпретації цього феномену, акцентуючи увагу на медичних, соціальних, особистісних або екзистенційних аспектах. Систематизація та узагальнення наявних концепцій є необхідною умовою для формування цілісного наукового бачення проблеми. Теоретичний огляд підходів до визначення психічного здоров'я сприятиме уточненню понятійного апарату та підвищенню методологічної обґрунтованості подальших емпіричних досліджень.

Наш сьогоднішній світ є важкопрогнозованим, доволі мінливим та динамічним, а тому просто так не існує змоги щось передбачити. Такі негативні зовнішні чинники, як нестабільність політичного та соціально-економічного становища соціуму, пандемія COVID-19, військові кризи та конфлікти, природні катастрофи, глобальні кризи значною

мірою впливають на формування відповідного образу зовнішнього світу в цілому свідомості індивіда. Світ який оточує людство постає непередбачуваним та складним.

Психологічне здоров'я – це термін який включає досить широке значення. Різні наукові школи та науковці тлумачать зміст даного поняття досить глибоко, зокрема виділяють медико-біологічний, психоаналітичний, гуманістичний, екзистенційний, соціально-психологічний, позитивно-психологічний підходи до вивчення даної категорії. Зупинимось на них детальніше.

Медико-біологічний підхід до розуміння психологічного здоров'я є одним із найдавніших і найбільш традиційних у дослідженні феномену психологічного здоров'я. У межах цього підходу психологічне здоров'я розглядається передусім як стан нормального функціонування психіки, що забезпечує адекватну поведінку особистості, збереження когнітивних функцій і емоційної стабільності, а також відсутність клінічно виражених психічних розладів. Такий підхід сформувався на перетині медицини, психіатрії, нейрофізіології та клінічної психології.

Медико-біологічний підхід до розуміння психічного здоров'я сформувався під впливом досліджень, що акцентували увагу на ролі нейрофізіологічних механізмів, адаптаційних ресурсів організму та біологічних основ психічного функціонування. Вагомий внесок у його становлення зробили Е. Крепелін, який заклав підвалини наукової психіатричної класифікації та розмежування норми і патології, а також Г.Сельє, автор концепції загального адаптаційного синдрому, що обґрунтувала зв'язок між тривалим стресом і порушенням психофізіологічного балансу. У межах цього підходу психічне здоров'я розглядається насамперед як відсутність хвороби, як стан функціональної рівноваги організму та здатності до ефективної адаптації. Сучасні дослідження розширюють класичне біологічне бачення, інтегруючи дані нейронаук щодо механізмів емоційної регуляції, пам'яті та поведінки.

Водночас медико-біологічна парадигма, попри її фундаментальне значення для діагностики й профілактики психічних розладів, має певні обмеження, оскільки недостатньо враховує суб'єктивний досвід особистості, її ціннісно-смыслову сферу та соціокультурний контекст розвитку. Тому в сучасному науковому дискурсі вона розглядається як необхідна, але не вичерпна складова комплексного, міждисциплінарного підходу до розуміння феномену психічного здоров'я.

Психоаналітичний підхід до розуміння феномену психологічного здоров'я.

Психоаналітичний підхід є одним із класичних і водночас методологічно значущих напрямів у дослідженні феномену психологічного здоров'я. Його витоки пов'язані з працями Z.Freud [3], який розглядав психічне здоров'я крізь призму внутрішньоособистісної динаміки, взаємодії свідомого та несвідомого, а також механізмів психічного захисту. Психологічне здоров'я визначається здатністю Его підтримувати відносну рівновагу між вимогами Ід, Супер-Его та реальністю. Порушення цієї рівноваги призводить до внутрішніх конфліктів, які, будучи витісненими у несвідоме, можуть проявлятися у формі невротичних симптомів, тривоги, депресивних станів або

психосоматичних розладів. Отже, у межах психоаналітичного підходу психологічне здоров'я не трактується як відсутність симптомів, а як динамічний процес внутрішньої інтеграції психічних структур. В умовах хронічного стресу, зокрема під час воєнного стану, ці здатності зазнають значного навантаження, що актуалізує несвідомі конфлікти та захисні механізми

Подальший розвиток психоаналітичного підходу пов'язаний із представниками еґо-психології. У їхніх працях психологічне здоров'я розглядається як ефективність Еґо у процесах адаптації, саморегуляції та подолання стресу. Е.Еrikson [2], розширив психоаналітичне бачення, увівши концепцію психосоціальних криз, подолання яких є умовою формування психологічно здорової особистості.

Представники теорії об'єктних відносин акцентували увагу на ролі ранніх міжособистісних відносин у формуванні психологічного здоров'я. Психологічно здорова особистість характеризується інтегрованими внутрішніми образами себе та значущих інших, здатністю до стабільних емоційних зв'язків і толерантністю до амбівалентних почуттів М.Klein [4]. Таким чином психологічне здоров'я трактується як динамічна рівновага між внутрішніми психічними структурами, здатність до усвідомлення та опрацювання внутрішніх конфліктів, емоційна зрілість і ефективна адаптація до реальності. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми психологічних порушень у студентів, які перебувають у ситуації тривалого стресу та невизначеності, і обґрунтовує доцільність використання психотехнологій, спрямованих на опрацювання тривоги, травматичного досвіду та внутрішніх конфліктів.

Гуманістичний підхід до розуміння психологічного здоров'я. У межах цього підходу психологічне здоров'я розглядається не як відсутність патології, а як стан суб'єктивного благополуччя, автентичності та реалізації особистісного потенціалу.

Один із засновників гуманістичної психології А.Maslow [6] пов'язував психологічне здоров'я з процесом самоактуалізації – прагненням особистості до реалізації власних здібностей, цінностей і смислів. Психологічно здорова особистість характеризується автономністю, креативністю, здатністю до глибоких міжособистісних стосунків, прийняттям себе та інших. Водночас дослідник підкреслював, що хронічна фрустрація базових потреб (безпеки, належності, поваги) може гальмувати розвиток і негативно впливати на психологічне здоров'я. У контексті воєнного стану потреба в безпеці та стабільності є порушеною, що особливо актуалізує питання підтримки психологічного здоров'я студентської молоді.

У сучасній психології гуманістичний підхід інтегрується з позитивною психологією (С.Peterson & М.Seligman), де психологічне здоров'я розглядається як поєднання емоційного благополуччя, залученості, позитивних стосунків, смислу та досягнень [7]. Такий підхід дозволяє розглядати психологічне здоров'я студентів не лише через призму стресу та травми, а й через розвиток ресурсів, життєстійкості та особистісного зростання. Отже, психологічне здоров'я розуміється як процес особистісного зростання,

самоактуалізації та смислової наповненості життя, що ґрунтується на прийнятті себе, внутрішній свободі та відповідальності.

Екзистенційний підхід до розгляду психологічного здоров'я особистості зосереджується на аналізі буттєвих основ людського існування, зокрема свободи, відповідальності, сенсу життя, самотності та неминучості смерті. У межах цього підходу психологічне здоров'я розглядається як здатність особистості усвідомлено й автентично проживати власне життя, приймаючи екзистенційні виклики та невизначеність реальності.

Ключовим поняттям екзистенційного підходу є свобода вибору, яка водночас передбачає відповідальність за наслідки прийнятих рішень. За R. May, психологічне здоров'я полягає у здатності людини витримувати тривогу, пов'язану зі свободою, не уникаючи відповідальності за власне життя [5]. Екзистенційна тривога вважається не патологією, а нормальною реакцією на усвідомлення обмеженості та крихкості людського існування. Проблеми психологічного здоров'я виникають тоді, коли особистість намагається уникнути цієї тривоги шляхом втечі від свободи, що призводить до конформізму, втрати автентичності або екзистенційної порожнечі.

Отже, екзистенційний підхід розглядає психологічне здоров'я як здатність особистості усвідомлено проживати власне буття, приймати невизначеність і неминучість втрат, зберігаючи при цьому внутрішню цілісність і смислову орієнтацію життя.

Соціально-психологічний підхід розглядає психологічне здоров'я особистості як результат взаємодії індивідуально-психологічних характеристик із соціальним середовищем, системою міжособистісних відносин, соціальних ролей та групових процесів. У межах цього підходу психологічне здоров'я не може бути зведене лише до внутрішніх психічних процесів, оскільки воно формується та підтримується в контексті соціальної взаємодії.

Важливим напрямом у соціально-психологічному підході є вивчення соціальної підтримки як ресурсу психологічного здоров'я. Науковці S. Cohen, & T. Wills довели, що емоційна, інструментальна та інформаційна підтримка з боку соціального оточення суттєво знижує рівень стресу та підвищує психологічну стійкість особистості [1].

Таким чином, соціально-психологічний підхід розглядає психологічне здоров'я як соціально зумовлений феномен, що формується в процесі міжособистісної взаємодії, групової належності та соціальної підтримки. У межах цього підходу психологічне здоров'я студентів в умовах воєнного стану визначається не лише їх індивідуальними ресурсами, а й якістю соціального середовища закладу вищої освіти. Соціально-психологічний підхід створює теоретичне підґрунтя для розробки психотехнологій, спрямованих на підвищення згуртованості студентських груп, розвиток навичок ефективної комунікації та формування підтримувального освітнього середовища як чинника збереження психологічного здоров'я.

Висновки. Розглянуті підходи до психологічного здоров'я демонструють його багатовимірний і динамічний характер. Психоаналітичний підхід акцентує увагу на

внутрішніх психічних структурах, конфліктах між свідомим і несвідомим, а також на здатності Его підтримувати рівновагу та ефективно адаптуватися до реальності. Гуманістичний та екзистенційний підходи розширюють це бачення, зосереджуючи увагу на самоактуалізації, автентичності, смислі життя та життєвих цінностях, підкреслюючи активну роль особистості у формуванні власного психологічного благополуччя. Соціально-психологічний підхід демонструє, що психологічне здоров'я формується також у контексті соціальних взаємодій, групової належності та підтримки з боку соціального оточення, а порушення соціальних зв'язків може негативно впливати на психічний стан.

Сучасні ресурсо-орієнтовані підходи, зокрема позитивно-психологічний, підкреслюють значення внутрішніх ресурсів особистості, сильних сторін, резильєнтності та здатності до посттравматичного зростання. Інтеграція цих теоретичних позицій дозволяє розглядати психологічне здоров'я як комплексну систему, що включає психічну, соціальну та сенсову складові, а також як процес розвитку і саморегуляції, який забезпечує ефективну адаптацію до стресових і кризових умов, зокрема в умовах воєнного стану. Такий підхід є методологічним підґрунтям для розробки психотехнологій підтримки та збереження психологічного здоров'я студентської молоді.

Список використаних джерел

1. Cohen S., Wills T. A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 1985. 98(2), 310-357. URL: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
2. Erikson E. H. Identity: Youth and crisis / E.H.Erikson. N. Y., 1968. 320 p.
3. Freud Z. Psychology of the Unconscious. *Zwei Schriften Uber Analytische Psychologie - Two Essays on Analytical Psychology*. 2002. 224p.
4. Klein M. Envy and Gratitude and Other Works 1946-1963. 1975. London : Virago Press.
5. May R. The Meaning of Anxiety. New York : W.W. Norton&Company, 1977.
6. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943. 50 (4), 370–396. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=159246421](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=159246421)
7. Peterson C., Seligman, M. Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification : Washington, DC, US: American Psychological Association; 3-32. 2004/ New York, NY, US: Oxford University Press.

ЗМІНИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВНАСЛІДОК СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ

Сучасні трансформаційні процеси в правовій системі України зумовлюють необхідність перегляду підходів до регулювання господарської діяльності та функціонування суб'єктів підприємництва. Втрата чинності Господарський кодекс України та запровадження перехідного регулювання відповідно до Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» знаменують новий етап реформування національного приватного права, спрямований на гармонізацію із стандартами Європейського Союзу, усунення колізій між нормативними актами та модернізацію організаційно-правових форм підприємств.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження змін, що впливають на діяльність державних, комунальних і приватних підприємств, а також аналіз правових наслідків переходу до оновленої моделі регулювання господарських відносин.

З 28.08.2025 р. втратив чинність Господарський кодекс України (ГКУ) і введено в дію спеціальний закон, який визначатиме правові та організаційні засади діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм і об'єднань юридичних осіб у перехідний період.

Основною причиною скасування стало те, що законодавчий акт не відповідав сучасним вимогам та стандартам ЄС, тому його скасування є черговим кроком до наближення України до європейської системи приватного права.

Господарський кодекс містив норми, що дублювали положення Цивільного кодексу України (ЦКУ) та інших спеціальних законів, що створювало правову плутанину.

Значна частина положень кодексу, особливо щодо управління державним майном, була застарілою і базувалася на «радянському» підході, що не відповідає сучасному господарському законодавству.

Скасування ГКУ усуває дублювання норм і спрощує правове регулювання, роблячи його більш прозорим та зрозумілим для бізнесу.

Також, скасування кодексу є частиною комплексної реформи, що передбачає реорганізацію державних та комунальних підприємств в сучасні організаційно-правові форми, а також зменшення корупційних ризиків.

Розглянемо деякі зміни, які вплинуть на підприємства, установи та організації.

Запроваджується перехідний період, протягом якого правові та організаційні засади діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм та об'єднань юридичних осіб регулюватимуться спеціальним Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у

перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 р. № 4196-IX (Закон № 4196) [1].

До запровадження ГКУ (з 2004 р.) господарська діяльність регулювалася нормами Цивільного кодексу України й особливої потреби в ще одному «паралельному» нормативному акті не було. З появою ГКУ виникли невідповідності між окремими нормами обох кодексів, унаслідок чого до них регулярно вносилися зміни та доповнення, що мали на меті, серед іншого, і скасування таких невідповідностей. Тому серед переваг скасування ГКУ – зменшення правової плутанини у сфері господарської діяльності [3; 4].

Зі скасуванням ГКУ вносяться зміни до Цивільного Кодексу України (ЦКУ) та інших спеціальних законів, що регулюють діяльність, зокрема, державних і комунальних підприємств.

Норми перехідного Закону № 4196 стосуються насамперед юридичних осіб, які на день введення в дію цього Закону зареєстровані в організаційно-правовій формі: 1) державного підприємства (державного комерційного підприємства; державного некомерційного підприємства; казенного підприємства), 2) комунального підприємства (комунального комерційного підприємства; комунального некомерційного підприємства; спільного комунального підприємства; приватного підприємства; дочірнього підприємства; іноземного підприємства), 3) підприємства об'єднання громадян (релігійної організації; профспілки; підприємства споживчої кооперації) [1].

Визначення кожному зі згаданих підприємств наведено в ст. 3 Закону № 4196 і встановлено, якими нормативними актами визначаються особливості їх створення, діяльності та управління, зокрема державних і комунальних.

Слід зазначити, що відповідно до частини першої ст. 13 Закону № 4196 створення означених вище підприємств з 28.08.2025 р. забороняється. А п. 14 Прикінцевих та перехідних положень Закону № 4196 встановлено, що з дня введення в дію цього Закону дія Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII [2] (Закон про ТОВ) поширюється на дочірні підприємства, іноземні підприємства, підприємства об'єднання громадян, підприємства споживчої кооперації, приватні підприємства у випадках, якщо відповідні правовідносини не врегульовані їхніми статутами та іншими законами.

Якщо в перехідний період власник (уповноважений орган управління об'єктами державної власності, уповноважений орган місцевого самоврядування) не прийняв рішення про припинення згаданих підприємств відповідно до Закону № 4196, до регулювання діяльності таких підприємств після завершення перехідного періоду застосовуються положення Закону про ТОВ, що регулюють діяльність товариств з обмеженою відповідальністю, а статuti таких підприємств у частині, що суперечить Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», є недійсними [3; 4].

Це призвело до того, що відбувається процес перетворення підприємств з ПП у ТОВ. Крім того, державні та комунальні підприємства також мають бути перетворені в товариства (АТ чи ТОВ), про що в Законі № 4196 є спеціальні норми щодо внесення змін до відповідних законів, що регулюють їх діяльність тощо.

Окрім зазначених вище змін, в Законі № 4196 наведено визначення поняття «господарська діяльність»; визначено критерії для суб'єктів господарювання залежно від кількості працівників та обсягу доходів; визначено особливості діяльності об'єднання юридичних осіб (асоціація, корпорація, консорціум, концерн), статусу підприємств, що є їх учасниками, управління тощо; права господарського відання та оперативного управління будуть замінені на узуфрукт державного майна та узуфрукт комунального майна; порядок застосування господарських санкцій та інші зміни.

Отже, Господарський кодекс України скасували для узгодження законодавства з вимогами ЄС, спрощення правового поля шляхом усунення суперечностей з Цивільним кодексом, модернізації системи регулювання бізнесу, а також для «дєрадянїзації» законодавства, заміни застарілих «радянських» підходів на сучасні європейські стандарти. Скасування призводить до того, що Цивільний кодекс стане єдиним ключовим нормативним актом для регулювання як цивільно-правових, так і господарських відносин, а також передбачає реорганізацію підприємств в сучасні форми, такі як товариства з обмеженою відповідальністю. Ці зміни слід обов'язково враховувати в організації діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 р. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
2. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
3. Кучерак Д. Скасування Господарського кодексу: що варто знати. *KadrEx*. URL: <https://profpressa.com/blogs/skasuvannia-gospodarskogo-kodeksu-naslidki-dlia-robotodavtsiv>
4. Мовчан. О. Навіщо Верховна Рада скасувала Господарський кодекс. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/navischo-verhovna-rada-skasovala-gospodarskiy-kodeks/>

УДК 378.014:159.923

*Просіна О. В., кандидат педагогічних наук,
доцент, директор Центру післядипломної
освіти, ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

САМОАВТОРСТВО ВИКЛАДАЧА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасні трансформаційні процеси в освіті, зумовлені цифровізацією, поширенням онлайн-форматів, платформних моделей навчання та штучного інтелекту, суттєво змінюють професійну діяльність викладача. В умовах зростаючої невизначеності, динамічних змін освітніх стандартів і посилення конкуренції на ринку праці професійна конкурентоспроможність фахівця дедалі більше залежить не лише від рівня його

предметних знань, а й від здатності до саморефлексії, автономного прийняття рішень і конструювання власної професійної траєкторії [1; 2].

У сучасній психології професійного розвитку дедалі більшого значення набуває поняття самоавторства (self-authorship), яке описує здатність особистості самотійно формувати власні переконання, ідентичність і взаємини на основі внутрішніх критеріїв смислу та відповідальності [3]. У концепції М. Бакстер Маголди самоавторство розглядається як результат переходу від зовнішньо детермінованої позиції до внутрішньо автономної, що ґрунтується на особистісно значущих цінностях і рефлексивному осмисленні досвіду [3].

У контексті професійної діяльності викладача самоавторство пов'язане зі здатністю інтегрувати різні професійні ролі, позиції та очікування. Діалогічна теорія Я (Н. Hermans) розглядає ідентичність як поліфонічну систему Я-позицій, що перебувають у постійному внутрішньому діалозі [4]. У цифрову епоху ця поліфонія посилюється: викладач одночасно виступає експертом зі змісту, дизайнером онлайн-курсів, модератором комунікації, наставником і користувачем алгоритмічних систем.

Професійна діяльність сучасного викладача дедалі більше регулюється зовнішніми алгоритмічними системами, платформними рішеннями та стандартизованими освітніми сценаріями. Це призводить до зміщення акценту з внутрішніх ціннісних орієнтирів на зовнішні метрики ефективності, показники залученості, рейтинги та аналітику освітніх платформ. У таких умовах зростає ризик втрати професійної автономії, зниження рівня суб'єктності та формування залежної професійної позиції, що орієнтується передусім на зовнішні вимоги, а не на внутрішні смисли професійної діяльності. Саме тому розвиток самоавторства викладача стає ключовою умовою збереження його професійної гідності, автономії та конкурентоспроможності в цифровому освітньому середовищі.

Множинність ролей і цифрових впливів може призводити до фрагментації професійної ідентичності, втрати цілісності та зниження суб'єктності. У цьому контексті самоавторство виступає метапозицією, що забезпечує інтеграцію різних Я-позицій, узгодженість професійних рішень і ціннісну цілісність викладача [4; 5].

Самоавторство тісно пов'язане з такими характеристиками, як автономність, відповідальність, рефлексивність, здатність до критичного мислення та осмисленого професійного вибору. Саме ці якості визначають конкурентоспроможність фахівця в умовах нестабільності, швидких змін і необхідності постійного оновлення компетентностей [2; 5]. Конкурентоспроможний викладач у цифрову епоху — це не лише носій знань, а суб'єкт, здатний до самотійного конструювання власної професійної ідентичності та освітньої траєкторії.

У сучасному освітньому просторі конкурентоспроможність дедалі більше пов'язується з психологічними ресурсами професійної діяльності, зокрема зі здатністю до адаптації, саморегуляції, професійної автономії та стійкості до змін [5]. У цьому контексті самоавторство можна розглядати як інтегральний психологічний чинник професійної конкурентоспроможності викладача.

Самоавторська позиція викладача проявляється у здатності самотійно визначати напрями професійного розвитку, обирати освітні формати, інтегрувати нові технології у власну педагогічну практику та конструювати індивідуальну траєкторію навчання

впродовж життя. Така позиція стає особливо важливою в умовах поширення гнучких форматів професійного навчання, зокрема мікрокваліфікацій, які передбачають активну участь самого викладача у плануванні та реалізації власного професійного розвитку.

Самоавторство викладача має безпосередній зв'язок із розвитком так званих *soft skills*, які у сучасному глобалізованому освітньому просторі розглядаються як основа професійної конкурентоспроможності. Здатність до рефлексії, відповідального прийняття рішень, етичного вибору, діалогічної взаємодії та відкритості до різних культурних позицій формує соціально відповідальну професійну позицію викладача. Самоавторська позиція забезпечує внутрішню узгодженість між цінностями, професійними рішеннями та освітніми практиками, що є передумовою розвитку міжкультурної комунікації, інклюзивності та громадянської відповідальності у сучасному освітньому середовищі.

Отже, у цифрову епоху самоавторство виступає ключовим механізмом формування професійної ідентичності, що забезпечує автономію, ціннісну узгодженість і здатність до свідомого професійного розвитку. Саме здатність викладача виступати автором власної професійної траєкторії стає важливою передумовою його конкурентоспроможності у сучасному освітньому середовищі.

Список використаних джерел

1. Williamson B., Bayne S., Shay S. The datafication of teaching in higher education: critical issues and perspectives. *Teaching in Higher Education*. 2020. Vol. 25, № 4. P. 351–365.
2. Selwyn N., Gašević D. The datafication of higher education: discussing the promises and problems. *Teaching in Higher Education*. 2020. Vol. 25, № 4. P. 527–540.
3. Baxter Magolda M. B. Self-authorship: the foundation for twenty-first-century education. *New Directions for Teaching and Learning*. 2007. No. 109. P. 69–83.
4. Hermans H. J. M. The dialogical self: Toward a theory of personal and cultural positioning. *Culture & Psychology*. 2001. Vol. 7, № 3. P. 243–281.
5. Kegan R. *In over our heads: the mental demands of modern life*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1994. 394 p.

УДК 330.101.541

Пушкар Т. А., кандидат економічних наук,
професор, професор кафедри економіки та
маркетингу, Харківський національний
університет міського господарства
ім. О. М. Бекетова

МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ТА БІЗНЕС-ЕТИКА ЯК ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОВІРИ

У глобальній економіці економічна довіра набуває значення системоутворювального чинника, що визначає ефективність ринкових механізмів, стабільність економічних зв'язків і конкурентоспроможність фахівців. За умов інтенсивної економічної мобільності

капіталу, робочої сили та знань довіри стає основою довгострокової співпраці, зниження трансакційних витрат і мінімізації економічних ризиків. Водночас формування економічної довіри дедалі залежить не лише від формальних інститутів, а й від міжкультурної комунікації та дотримання принципів бізнес-етики. Недостатня увага до цих аспектів у системі економічної освіти призводить до розриву між формальною кваліфікацією та рівнем підготовки випускників і реальними вимогами глобального ринку праці, що знижує довіру до освітніх результатів і ускладнює міжнародну професійну інтеграцію.

Проблематика економічної довіри широко представлена у працях з інституційної економіки, де вона розглядається як чинник зниження трансакційних витрат і забезпечення стабільності економічних систем. Дослідження міжкультурної комунікації зосереджені переважно на соціально-психологічних та управлінських аспектах міжнародної взаємодії, тоді як бізнес-етика традиційно аналізується в межах корпоративного управління та соціальної відповідальності.

У вітчизняній науковій літературі проблематика економічної довіри, соціально-етичних чинників економічної діяльності та поведінкових аспектів функціонування ринків розглядається у межах окремих досліджень. Основна увага приділяється ролі соціальних і морально-етичних детермінант економічної поведінки, впливу інституційного середовища на рівень довіри та формуванню відповідальних моделей взаємодії між економічними суб'єктами. Водночас ці дослідження мають переважно фрагментарний характер і не формують цілісного підходу до аналізу міжкультурної комунікації та бізнес-етики як взаємопов'язаних чинників економічної довіри, зокрема в контексті професійної підготовки економістів [1; 2]. Окремі аспекти інституційних і нормативних передумов формування довіри в економічних відносинах висвітлюються у працях, присвячених взаємодії економічних і правових механізмів регулювання, однак міжкультурний та освітній виміри цієї проблематики залишаються поза межами системного аналізу [3]. У межах інституційного підходу економічна довіра трактується як чинник зниження трансакційних витрат і підвищення ефективності економічної взаємодії, що функціонує як доповнювальний, а не замінний механізм щодо формальних інститутів [4].

Разом з тим, в економічній літературі недостатньо систематизованими залишаються підходи, що поєднують міжкультурну комунікацію та бізнес-етику як взаємопов'язані чинники формування економічної довіри, особливо в контексті підготовки фахівців з економіки. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування ролі міжкультурної комунікації та бізнес-етики як чинників формування економічної довіри та визначення їх значення для підвищення якості економічної освіти і конкурентоспроможності фахівців у глобальному економічному середовищі.

Економічна довіра розглядається як нематеріальний інституційний ресурс, що забезпечує передбачуваність економічної поведінки та стійкість ринкових відносин. Її наявність зменшує невизначеність економічних взаємодій, полегшує координацію дій між суб'єктами ринку та створює передумови для формування довгострокових партнерських зв'язків. За високого рівня довіри скорочуються трансакційні витрати,

пов'язані з контролем і виконанням зобов'язань, що підвищує ефективність економічних процесів, тоді як її дефіцит посилює інституційну нестабільність, підвищує ризиковість рішень і обмежує інвестиційну активність.

У міжнародній економічній діяльності рівень економічної довіри тісно пов'язаний із якістю міжкультурної комунікації. Культурні відмінності за відсутності відповідної міжкультурної компетентності ускладнюють професійну взаємодію, створюють комунікаційні бар'єри та підвищують імовірність помилок у переговорах і управлінських рішеннях. Водночас сформована здатність до міжкультурної адаптації дозволяє ефективно вибудовувати комунікацію та використовувати культурне різноманіття як чинник підвищення конкурентоспроможності. Бізнес-етика в цьому контексті постає не як абстрактна моральна категорія, а як складова економічної раціональності. Дотримання етичних норм формує репутаційний капітал економічних суб'єктів, зміцнює довіру та знижує ймовірність конфліктів у ділових відносинах, забезпечуючи стабільність партнерських зв'язків і готовність до довгострокової співпраці. Натомість ігнорування етичних принципів підриває довіру, обмежує коло потенційних партнерів і зумовлює економічні втрати з відкладенням, але стійким характером.

Аналіз освітнього виміру проблеми показує, що міжкультурні та етичні компоненти підготовки економістів часто залишаються формальними й недостатньо інтегрованими у зміст фахових освітніх компонентів. У результаті сформовані результати навчання не завжди відповідають реальним вимогам міжнародного ринку праці, а практична цінність здобутої кваліфікації знижується. Це негативно впливає на довіру до дипломів українських фахівців з економіки і ускладнює професійну інтеграцію випускників у глобальне економічне середовище, посилюючи розрив між формальною освітою та очікуваннями роботодавців.

З огляду на це, актуалізується необхідність цілеспрямованого формування міжкультурних та етичних компетентностей у межах економічної освіти не як допоміжних, а як повноцінних складових професійної підготовки. Ефективним підходом є їх інтеграція через окремі освітні компоненти, а також системний розвиток соціальних навичок у межах фахових дисциплін і практикоорієнтованих завдань. Такий підхід дозволяє підвищити прикладну цінність освітніх результатів, зміцнити довіру до кваліфікацій випускників і забезпечити їхню конкурентоспроможність у міжнародному економічному середовищі.

Отже, економічна довіра є інституційним чинником, що визначає стабільність ринкових відносин і ефективність економічної взаємодії в глобальному середовищі. Її формування значною мірою залежить від якості міжкультурної комунікації та дотримання етичних норм у професійній діяльності, недооцінка яких призводить до зростання трансакційних витрат і зниження результативності міжнародної співпраці. Формальне декларування міжкультурних і соціальних компетентностей в економічній освіті не забезпечує їх реального формування та знижує довіру до освітніх результатів. Підвищення конкурентоспроможності фахівців потребує закріплення міжкультурної комунікації, бізнес-етики та соціальних навичок як обов'язкових і вимірюваних результатів навчання в економічних освітніх компонентах.

Список використаних джерел

1. Рейкін В. Національна специфіка культури та етики ведення бізнесу на міжнародному рівні. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5141> (дата звернення 13.02.2026).
2. Ровенська В. В. Бізнес-етика в мультикультурному середовищі та діловій комунікації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2024. № 59. С. 49–56.
3. Нижниченко Я. Є. Криза довіри як фактор економічної стагнації в Україні. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 22. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/638> (дата звернення 13.02.2026).
4. Bolton G. E., Ockenfels A. The limits of trust in economic transactions: Investigations of perfect reputation systems. eTRUST: Forming relationships in the online world. 2009. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84857647391>.

УДК 159.9:65.012.4-051:37.01

*Рева А., здобувач вищої освіти,
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи освіти України характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними з реалізацією Концепції Нової української школи, цифровізацією освітнього середовища, інтеграцією у європейський освітній простір, а також функціонуванням освітніх організацій в умовах воєнного стану. Ці процеси істотно змінюють зміст і характер *управлінської діяльності керівників закладів освіти*, підвищуючи вимоги до їхньої професійної компетентності, зокрема до рівня розвитку *комунікативної компетентності* як важливої складової ефективної управлінської взаємодії (Карамушка, 2022; Бондарчук, 2019; Луговий, 2021).

У сучасних умовах *освітній менеджер* виступає не лише організатором освітнього процесу, але й лідером змін, фасилітатором професійної взаємодії, комунікатором і координатором діяльності педагогічного колективу, здобувачів освіти, батьківської спільноти та інших стейкхолдерів. Ефективність *управління освітньою організацією* значною мірою залежить від здатності керівника здійснювати конструктивну комунікацію, забезпечувати взаєморозуміння, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат і підтримувати партнерську взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу (Бондарчук, 2008; Карамушка, 2013; Максименко, 2020).

В умовах реформування освіти особливого значення набуває гуманістична парадигма управління, яка передбачає орієнтацію на особистість, розвиток суб'єкт-суб'єктної взаємодії, партнерства, відкритості та довіри у професійній комунікації. Відповідно до сучасних наукових підходів, *комунікативна компетентність* розглядається як інтегральна характеристика особистості керівника, що включає систему знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і особистісних якостей, які забезпечують ефективну міжособистісну та професійну взаємодію в організаційному середовищі (Карамушка, 2013; Vasigalupo et al., 2016; Boyatzis, 2018).

В умовах інформаційного суспільства та цифрової трансформації освіти значно зростає роль *комунікативної компетентності* як чинника ефективного управління, оскільки керівники освітніх організацій здійснюють управлінську діяльність у складному комунікативному просторі, що включає як безпосередню, так і дистанційну взаємодію, використання цифрових засобів комунікації, управління конфліктами, прийняття управлінських рішень та організацію командної роботи (Луговий, 2021; OECD, 2021). У цьому контексті *комунікативна компетентність* виступає важливим ресурсом забезпечення ефективності управління, організаційного розвитку та психологічного благополуччя учасників освітнього процесу.

Особливої актуальності проблема *розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів* набуває в умовах воєнного стану, коли освітні організації функціонують у ситуації підвищеної невизначеності, стресу, необхідності швидкого прийняття управлінських рішень і підтримки психологічної стійкості педагогічних колективів. За таких умов *ефективна комунікація керівника* виступає важливим чинником забезпечення організаційної стабільності, психологічної безпеки та ефективності функціонування освітньої організації (Карамушка, 2022; Panisoara, 2023).

Разом з тим, результати емпіричних досліджень свідчать про наявність суперечності між об'єктивною потребою у високому рівні розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів в умовах реформування освіти та недостатнім рівнем її сформованості у значної частини керівників освітніх організацій. Водночас, як показують дослідження (Бондарчук, 2008; Брюховецька, 2017; Карамушка, 2013), керівники освітніх організацій часто демонструють завищену самооцінку власної комунікативної компетентності, що знижує ефективність їхнього професійного розвитку та ускладнює процес управління освітньою організацією.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена:

- трансформаційними процесами реформування системи освіти України та підвищенням ролі освітнього менеджменту;
- зростанням вимог до професійної компетентності керівників закладів освіти, зокрема до рівня розвитку їхньої комунікативної компетентності;
- необхідністю забезпечення ефективної управлінської взаємодії в умовах цифровізації освіти та воєнного стану;
- наявністю суперечності між об'єктивною потребою у високому рівні комунікативної компетентності освітніх менеджерів і недостатнім рівнем її розвитку в практиці управління;

– недостатньою розробленістю психологічних умов і технологій розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів у сучасних умовах реформування освіти.

Стан розробленості проблеми. Проблема спілкування як фундаментальної психологічної категорії та важливої умови професійної діяльності особистості є предметом багатогранних наукових досліджень у вітчизняній і зарубіжній психології. Методологічні засади дослідження спілкування, його сутності, структури, функцій та психологічних механізмів розроблено у працях М. Боришевського, С. Максименка, В. Москаленко, П. Чамати, Т. Чмут та інших учених. У їхніх роботах спілкування розглядається як складний багаторівневий процес міжособистісної взаємодії, що забезпечує обмін інформацією, регуляцію поведінки та розвиток особистості у соціальному середовищі.

Важливий внесок у дослідження професійного спілкування, його психологічних особливостей, умов ефективності та ролі у професійному становленні особистості зроблено такими науковцями, як Г. Балл, В. Галузяк, А. Добрович, М. Заброцький, Н. Коломінський, М. Корнєв, В. Семиченко, Л. Орбан-Лембрик, Т. Титаренко, Н. Чепелева, Ю. Швалб, Т. Яценко та ін. У їхніх дослідженнях розкрито психологічні механізми професійної комунікації, особливості міжособистісної взаємодії у професійному середовищі, роль комунікативних умінь у забезпеченні ефективності професійної діяльності та розвитку особистості фахівця.

Окремий напрям наукових досліджень становлять роботи, присвячені психологічним особливостям спілкування та комунікативної взаємодії в освітніх організаціях. Значний внесок у розроблення цієї проблематики здійснили О. Бондарчук, О. Брюховецька, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Орбан-Лембрик, В. Семиченко та інші науковці. У їхніх працях обґрунтовано роль комунікації як важливого чинника ефективності управління освітніми організаціями, розкрито психологічні умови формування професійної компетентності керівників закладів освіти, визначено значення комунікативної компетентності у забезпеченні ефективної управлінської взаємодії та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що різні аспекти професійної діяльності керівників освітніх організацій та розвитку їхньої комунікативної компетентності висвітлено у працях українських і зарубіжних науковців, зокрема О. Бондарчук, О. Брюховецької, Л. Карамушки, Н. Коломінського, С. Максименка, В. Лугового, J. Boyatzis, R. Vasigaluro та ін. (Бондарчук, 2008; Карамушка, 2013; Максименко, 2020; Vasigaluro et al., 2016; Boyatzis, 2018). У їхніх дослідженнях розкрито психологічні особливості управлінської діяльності, структуру професійної компетентності керівника, роль комунікації в управлінні організацією та формуванні ефективної управлінської взаємодії.

Теоретичні та прикладні аспекти управлінської діяльності, її функції, структура, психологічні чинники ефективності управління, а також особливості професійного становлення керівників освітніх організацій розкрито у працях В. Бондаря, О. Бондарчук, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, Н. Коломінського, В. Маслова, В. Олійника та інших учених. У цих дослідженнях обґрунтовано значення професійної компетентності керівника як інтегральної характеристики, що визначає

ефективність його управлінської діяльності, а також підкреслено роль комунікативної складової як важливого компонента управлінської компетентності.

У сучасних умовах реформування освіти, цифровізації освітнього середовища, впровадження компетентнісного підходу та розвитку лідерської парадигми управління особливого значення набуває проблема розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів як важливого чинника забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітніх організацій. Сучасні дослідження (Л. Карамушка, О. Бондарчук, О. Брюховецька, В. Луговий та ін.) засвідчують, що комунікативна компетентність освітнього менеджера є важливою умовою ефективного управління персоналом, забезпечення партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу, формування сприятливого психологічного клімату та реалізації стратегічних завдань розвитку освітньої організації.

Водночас результати аналізу наукової літератури та сучасної управлінської практики свідчать про те, що, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених проблемам професійного спілкування та управлінської діяльності, проблема розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів в умовах реформування освіти залишається недостатньо розробленою. Особливо це стосується визначення психологічних умов, чинників і механізмів розвитку комунікативної компетентності керівників освітніх організацій у контексті сучасних соціальних викликів, цифровізації освітнього середовища, необхідності здійснення ефективної управлінської комунікації в умовах змін та підвищених вимог до професійної діяльності освітніх менеджерів.

Крім того, аналіз практичної діяльності керівників закладів освіти свідчить про наявність суперечності між об'єктивною потребою у високому рівні розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів як важливої складової їхньої професійної компетентності та недостатнім рівнем її сформованості у значної частини керівників освітніх організацій. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження психологічних особливостей розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів та обґрунтування ефективних шляхів її розвитку в умовах реформування освіти.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів і визначити психологічні умови та засоби її розвитку в умовах реформування освіти.

Викладення основного матеріалу. На основі аналізу наукової літератури встановлено, що *комунікативна компетентність* є інтегральною складовою професійної компетентності освітнього менеджера і визначає ефективність його управлінської діяльності. В умовах реформування освіти, що супроводжується демократизацією управління, впровадженням компетентнісного підходу, розвитком автономії закладів освіти та орієнтацією на партнерську взаємодію, значення *комунікативної компетентності менеджерів* істотно зростає. *Комунікативна компетентність освітнього менеджера* розглядається як інтегральна психологічна характеристика, що включає систему знань про закономірності спілкування, відповідні уміння і навички, соціально-перцептивну чутливість, рефлексію, емпатію та здатність до ефективної міжособистісної взаємодії у професійному середовищі.

Визначено, що *структура комунікативної компетентності освітніх менеджерів* включає взаємопов'язані компоненти: когнітивний (знання закономірностей і технологій управлінського спілкування), соціально-перцептивний (здатність адекватно сприймати та розуміти партнерів по взаємодії), інтерактивний (уміння організовувати ефективну взаємодію) та рефлексивний (усвідомлення власних комунікативних особливостей і здатність до їх саморегуляції). Провідну роль у структурі комунікативної компетентності відіграє соціально-перцептивний компонент, який забезпечує адекватне розуміння партнерів по спілкуванню і визначає ефективність управлінської взаємодії.

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що рівень розвитку комунікативної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти є недостатнім для повною мірою ефективного здійснення управлінської діяльності в умовах сучасних освітніх трансформацій. Встановлено, що жоден із досліджуваних керівників не продемонстрував високого рівня розвитку комунікативного мінімуму, більшість (97,9%) мають середній рівень, а частина (2,1%) — низький. Це свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку їх комунікативної компетентності.

Виявлено найбільш проблемні аспекти комунікативної діяльності освітніх менеджерів, зокрема труднощі у сфері управління перебігом розмови, її конструктивного завершення, недостатній розвиток навичок аргументації, активного слухання, а також недостатню сформованість соціально-перцептивної чутливості, що проявляється у труднощах розуміння емоційного стану партнерів по спілкуванню, їх мотивів і намірів. Встановлено також наявність взаємозв'язку між рівнем розвитку комунікативної компетентності та особливостями професійної самосвідомості керівників, зокрема рівнем рефлексивності, адекватності самооцінки та сформованості гуманістичної спрямованості особистості.

Встановлено, що освітні менеджери з більш високим рівнем розвитку комунікативної компетентності характеризуються орієнтацією на діалогічну взаємодію, партнерські відносини з учасниками освітнього процесу, здатністю до емпатії, рефлексії та конструктивного зворотного зв'язку. Натомість керівники з недостатнім рівнем розвитку комунікативної компетентності схильні до використання монологічних форм взаємодії, формалізованого стилю управління, недостатнього врахування індивідуально-психологічних особливостей партнерів по спілкуванню.

Встановлено та теоретично обґрунтовано *психологічні умови розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів в умовах реформування освіти*. До *провідних психологічних умов* віднесено: формування мотиваційної готовності керівників до розвитку комунікативної компетентності як усвідомленої потреби у вдосконаленні управлінської взаємодії; розвиток професійної рефлексії та самосвідомості, що забезпечує здатність до аналізу та корекції власної комунікативної поведінки; формування соціально-перцептивних умінь та розвиток емоційного інтелекту, які сприяють адекватному розумінню психологічних особливостей партнерів по спілкуванню та оптимізації міжособистісної взаємодії; оволодіння сучасними технологіями управлінського спілкування, зокрема навичками активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку, управління діалогом і конфліктними ситуаціями; використання

психологічного тренінгу як ефективного засобу розвитку комунікативних умінь, рефлексії та навичок професійної взаємодії.

Доведено, що реалізація визначених психологічних умов забезпечує подолання виявлених у процесі емпіричного дослідження комунікативних труднощів (недостатній розвиток соціально-перцептивних умінь, труднощі управління процесом спілкування, надання конструктивного зворотного зв'язку, завершення управлінського діалогу), сприяє підвищенню рівня професійної самосвідомості, розвитку рефлексії, формуванню гуманістичної позиції керівника та підвищенню ефективності управлінської діяльності освітніх менеджерів.

5. Теоретично обґрунтовано та експериментально підтверджено, що ефективним засобом розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів є *соціально-психологічний тренінг*, який забезпечує інтеграцію когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів комунікативної діяльності. Використання *активних методів навчання*, зокрема групових дискусій, рольових і ділових ігор, психотехнічних вправ, методів самодіагностики та міжособистісного зворотного зв'язку, сприяє розвитку рефлексії, емпатії, соціально-перцептивної чутливості, навичок управління процесом спілкування та конструктивної міжособистісної взаємодії.

Встановлено, що *участь у тренінговій програмі* сприяє формуванню гуманістичної спрямованості особистості освітніх менеджерів, розвитку позитивної установки на партнерів по спілкуванню, підвищенню рівня рефлексивності, усвідомленню власних комунікативних особливостей, розвитку здатності до конструктивного зворотного зв'язку та ефективного управління комунікативним процесом. Учасники тренінгу продемонстрували підвищення рівня комунікативної компетентності, зниження комунікативних бар'єрів та підвищення ефективності міжособистісної взаємодії.

Доведено, що ефективність розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів *під час групового управлінського тренінгу* забезпечується за умов: використання активних методів соціально-психологічного навчання; організації спеціально структурованого міжособистісного зворотного зв'язку; розвитку соціально-перцептивної чутливості, рефлексії та емпатії; врахування індивідуально-психологічних особливостей учасників; забезпечення психологічно безпечного і підтримувального навчального середовища; орієнтації на розвиток гуманістичної спрямованості управлінської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та апробації програми розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів, яка може бути використана у системі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, у діяльності організаційних психологів, у процесі професійної підготовки майбутніх освітніх менеджерів, а також у системі психологічного супроводу управлінської діяльності в умовах реформування освіти.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують припущення про те, що цілеспрямований розвиток комунікативної компетентності освітніх менеджерів засобами соціально-психологічного тренінгу сприяє підвищенню ефективності їх професійної діяльності та відповідає сучасним вимогам реформування освіти. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою диференційованих програм розвитку

комунікативної компетентності освітніх менеджерів з урахуванням їх управлінського досвіду, індивідуально-психологічних особливостей та специфіки професійної діяльності.

Висновки. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у тому, що теоретичні положення, емпіричні результати та розроблені на їх основі практичні рекомендації можуть бути використані у професійній діяльності освітніх менеджерів, практичних психологів, науково-педагогічних працівників та у системі професійної підготовки і підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

Зокрема, результати дослідження можуть бути використані:

- *керівниками закладів освіти (освітніми менеджерами)* – з метою підвищення рівня власної комунікативної компетентності, удосконалення управлінської взаємодії, розвитку ефективної професійної комунікації з педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками та іншими учасниками освітнього процесу;

- *практичними психологами закладів освіти* – для діагностики рівня розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів, визначення психологічних чинників, що впливають на ефективність управлінської комунікації, а також для розроблення та реалізації програм психологічного супроводу професійного розвитку керівників;

- *у системі післядипломної педагогічної освіти та підвищення кваліфікації освітніх менеджерів* – під час розроблення та впровадження навчальних програм, тренінгів, семінарів і практикумів, спрямованих на розвиток комунікативної компетентності, лідерських якостей і професійної компетентності керівників закладів освіти;

- *у професійній підготовці майбутніх освітніх менеджерів і психологів* – у процесі викладання навчальних дисциплін «Психологія управління», «Організаційна психологія», «Психологія управлінської діяльності», «Психологія лідерства», «Психологія ділового спілкування» та інших, а також під час підготовки навчально-методичних матеріалів;

- *у діяльності органів управління освітою* – з метою вдосконалення системи психологічного забезпечення управлінської діяльності керівників закладів освіти, підвищення ефективності управлінської взаємодії та забезпечення успішного функціонування освітніх організацій в умовах реформування освіти.

Практичну цінність становить також розроблена та апробована програма розвитку комунікативної компетентності освітніх менеджерів, яка може бути використана у системі професійного розвитку керівників закладів освіти, у діяльності практичних психологів та у процесі підвищення кваліфікації освітніх менеджерів.

Отримані результати можуть сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності освітніх менеджерів, покращенню якості професійної комунікації, оптимізації соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах та забезпеченню ефективного функціонування закладів освіти в умовах реформування освітньої системи.

Список використаних джерел

1. Бабчук О.Г. (2021.) Комунікативна креативність осіб із різним рівнем Габітус, №29, С. 22-26.
2. Бучацька С.М. (2020.) Особливості розвитку комунікативної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності. Габітус, №16, С.116-121.

3. Карамушка, Л. М. (Ред.). (2005). *Технології роботи організаційних психологів* [Навчальний посібник]. Київ: ІНКОС.

УДК 005.73:005.332

Рибалко-Рак Л. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах зростання нестабільності, посилення глобальних кризових явищ та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища перед організаціями постає завдання забезпечення соціально-економічної стійкості як ключової передумови їх довгострокового функціонування та розвитку. За таких умов особливої ваги набувають нематеріальні чинники, серед яких корпоративна культура виступає одним із визначальних стратегічних ресурсів. Вона формує систему спільних цінностей, норм поведінки, управлінських підходів і моделей взаємодії, що визначають характер внутрішніх соціально-економічних процесів, рівень адаптивності організації до змін та її здатність протистояти кризовим викликам.

Проблематика соціально-економічної стійкості організації та ролі корпоративної культури в її забезпеченні достатньо широко представлена в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковій літературі корпоративна культура розглядається як інструмент підвищення ефективності управління, чинник формування лояльності персоналу, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності організацій. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексного впливу корпоративної культури саме на соціально-економічну стійкість організації, особливо в умовах криз і високої невизначеності, залишається недостатньо систематизованим, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування ролі корпоративної культури у формуванні соціально-економічної стійкості організації та визначення ключових механізмів її впливу на соціальні й економічні параметри функціонування організацій у стабільних і кризових умовах.

Соціально-економічна стійкість організації розглядається як її спроможність забезпечувати стабільне функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі, зберігаючи баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та інституційною надійністю [2, 3]. У цьому контексті корпоративна культура виконує інтегруючу функцію, поєднуючи індивідуальні інтереси працівників із стратегічними цілями організації та сприяючи формуванню єдиного бачення місії, цінностей і пріоритетів розвитку.

Вагомим проявом впливу корпоративної культури на соціальну стійкість організації є формування стабільного та сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Корпоративна культура, заснована на спільних цінностях, нормах взаємоповаги та етичних принципах, створює умови для конструктивної взаємодії між працівниками різних рівнів управління, знижує рівень внутрішньоорганізаційної напруженості та сприяє гармонізації трудових відносин [1]. У такому середовищі соціальні процеси набувають упорядкованого характеру, що позитивно позначається на стабільності функціонування організації.

Орієнтація корпоративної культури на взаємну довіру та відкритість комунікацій забезпечує прозорість управлінських рішень і підвищує рівень поінформованості персоналу щодо цілей, завдань і стратегічних пріоритетів організації [4]. Це сприяє формуванню відчуття причетності працівників до спільної справи, розвитку партнерських відносин між керівництвом і трудовим колективом, а також зменшенню ризиків виникнення конфліктів, пов'язаних із нерозумінням або дефіцитом інформації. Водночас справедливість у розподілі ресурсів, оцінюванні результатів праці та просуванні по службі виступає важливим чинником підтримання соціальної рівноваги та довіри до управлінської системи.

Залученість персоналу до процесів прийняття рішень, заохочення ініціативності та врахування думки працівників сприяють підвищенню внутрішньої мотивації, рівня відповідальності та професійної самореалізації. За таких умов працівники сприймають організацію не лише як місце виконання трудових функцій, а як соціальну спільноту, в межах якої можливе досягнення особистих і професійних цілей. Це зумовлює зростання лояльності персоналу, підвищення задоволеності працею та формування стійкої організаційної ідентичності.

У довгостроковій перспективі сприятливий соціально-психологічний клімат, підтримуваний відповідною корпоративною культурою, забезпечує зниження плинності кадрів, збереження ключових компетенцій і накопичення людського капіталу [3-4]. Стабільний склад персоналу сприяє передачі знань, формуванню неформальних механізмів координації та підвищенню адаптивного потенціалу організації. Таким чином, корпоративна культура виступає важливим інструментом зміцнення соціальної стійкості, створюючи підґрунтя для безперервного розвитку та підвищення життєздатності організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Економічний вимір стійкості організації значною мірою визначається змістом і спрямованістю корпоративної культури, яка формує поведінкові орієнтири персоналу та визначає підходи до здійснення господарської діяльності. Корпоративна культура, орієнтована на результативність, досягнення цілей і створення доданої вартості, стимулює відповідальне ставлення працівників до виконання професійних обов'язків і сприяє підвищенню продуктивності праці. У таких умовах економічні результати розглядаються не лише як наслідок формальних управлінських рішень, а як відображення узгодженої поведінки всіх учасників організаційних процесів.

Важливе значення для забезпечення економічної стійкості має інноваційна спрямованість корпоративної культури, що заохочує пошук нових ідей, впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень, а також готовність до змін. Підтримка

ініціативності, толерантність до обґрунтованого ризику та орієнтація на безперервне вдосконалення створюють передумови для підвищення адаптивності організації та її здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій і забезпечує стабільність економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура, що ґрунтується на відповідальності та дисципліні, формує раціональне ставлення до використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Чітко визначені норми поведінки та спільні цінності мінімізують опортуністичну поведінку, знижують рівень внутрішніх втрат і сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів. У результаті організація отримує можливість досягати економічних цілей із меншими витратами, що позитивно впливає на її фінансову стійкість.

Наявність усталених ціннісних орієнтирів і єдиних стандартів поведінки зумовлює скорочення трансакційних витрат, пов'язаних із контролем, моніторингом і координацією діяльності персоналу. За умов високого рівня внутрішньої довіри та передбачуваності дій працівників зменшується потреба в надмірній формалізації процедур і жорстких контрольних механізмах. Це забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях організаційної ієрархії, підвищує швидкість їх реалізації та сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей. Таким чином, корпоративна культура виступає важливим чинником формування економічної стійкості організації, поєднуючи внутрішню ефективність із довгостроковою конкурентоспроможністю.

В умовах кризових явищ і зростання невизначеності зовнішнього середовища значення корпоративної культури як чинника формування соціально-економічної стійкості організації істотно зростає. Саме корпоративна культура визначає характер реакції організації на кризові виклики, рівень психологічної готовності персоналу до змін та здатність колективу до консолідації зусиль задля подолання негативних наслідків нестабільності. За відсутності чітких формальних орієнтирів і стандартних управлінських рішень корпоративна культура виконує роль внутрішнього регулятора поведінки, забезпечуючи узгодженість дій і збереження керованості організації.

У кризових ситуаціях особливого значення набуває здатність корпоративної культури мобілізувати персонал, формувати відчуття спільної відповідальності та орієнтації на досягнення колективних цілей. Культура, заснована на довірі, відкритості та підтримці, сприяє зниженню рівня тривожності й соціальної напруги, що дозволяє працівникам зосереджуватися на пошуку ефективних рішень, а не на захисній або пасивній поведінці.

Високий рівень внутрішньої згуртованості колективу підвищує стійкість організації до зовнішніх шоків і сприяє збереженню її функціональної цілісності.

Гнучка та адаптивна корпоративна культура створює умови для оперативного перегляду управлінських підходів, перерозподілу ресурсів і трансформації бізнес-процесів відповідно до нових умов господарювання. Орієнтація на навчання, інноваційність і безперервне вдосконалення стимулює проактивну поведінку працівників, заохочує ініціативність і готовність брати на себе додаткову відповідальність у складних ситуаціях. Це забезпечує не лише швидке реагування на загрози, а й формування нових конкурентних переваг, що можуть стати основою подальшого розвитку. Тому у кризових

умовах корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом організації, який забезпечує поєднання соціальної стабільності та економічної адаптивності. Вона дозволяє організації не обмежуватися стратегією виживання, а трансформувати кризові виклики у можливості для оновлення, підвищення ефективності та зміцнення соціально-економічної стійкості в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що корпоративна культура є фундаментальним чинником формування соціально-економічної стійкості організації, оскільки вона одночасно впливає на соціальні процеси в колективі та на економічні результати діяльності. З метою підвищення соціально-економічної стійкості доцільно здійснювати цілеспрямоване формування корпоративної культури, орієнтованої на довіру, відкритість, інноваційність і відповідальність, а також інтегрувати ціннісні орієнтири корпоративної культури в систему стратегічного управління організацією. Це створить передумови для зміцнення внутрішньої єдності, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Калюжна Н.Г., Хома В.М. Типізація корпоративних культур міжнародних компаній на основі методу ОСАІ. Бізнес Інформ. 2023. №5. С. 214–222. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-214-222>
2. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 297–303. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
3. Мажара В. О. Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України. Ефективна економіка. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024>.
4. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічні візії, № (28). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>

УДК 159.922.7-053.5:173

*Рогова Н., здобувач вищої освіти
Чебоненко С., кандидат педагогічних наук,
доцент, заступник директора
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

БАТЬКІВСЬКЕ СТАВЛЕННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ДИТИНИ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ

Постановка проблеми. Проблема *батьківського ставлення як чинника розвитку дитини* набуває особливої актуальності в умовах глибоких соціальних трансформацій українського суспільства, спричинених воєнним станом, вимушеною міграцією, економічною нестабільністю, цифровізацією освітнього простору та зміною моделей

сімейної взаємодії. Сучасна *сім'я* функціонує в умовах підвищеного психоемоційного напруження, що суттєво впливає на характер батьківсько-дитячих відносин і, відповідно, на процес соціально-психологічної адаптації дитини.

Молодий шкільний вік є сенситивним періодом для формування базових соціальних компетентностей, довіри до світу, навчальної мотивації та навичок міжособистісної взаємодії. У цей період дитина вперше системно входить у нову соціальну ситуацію розвитку — *освітнє середовище*, що потребує сформованості механізмів саморегуляції, комунікативної гнучкості, здатності до прийняття соціальних норм і правил. Ефективність цього процесу значною мірою детермінується *характером батьківського ставлення* — рівнем прийняття, підтримки, емоційної чутливості, стилем контролю та особливостями виховної позиції дорослих.

Сучасні дослідження у галузі психології розвитку, зокрема в межах теорії прихильності Джон Боулбі, підкреслюють визначальну роль емоційної безпеки, яку дитина отримує в сім'ї, для її подальшої *соціальної адаптації*. У контексті психосоціальної теорії розвитку Ерік Еріксон молодший шкільний вік відповідає стадії формування працьовитості та почуття компетентності, що безпосередньо залежить від підтримувальної або критично-знецінювальної батьківської позиції.

В умовах *воєнного стану* батьківське ставлення часто трансформується під впливом тривалого стресу, травматичних переживань, втрати соціальної стабільності. Зростає ризик гіперопіки, тривожного контролю, емоційної дистанції або, навпаки, надмірної вимогливості. Такі зміни можуть ускладнювати процес адаптації дитини до школи, спричиняти прояви шкільної дезадаптації, підвищену тривожність, труднощі у встановленні контактів з однолітками та педагогами.

Додатковим викликом сучасності є *цифрова трансформація дитинства*: зростання часу перебування дітей у віртуальному середовищі, зміна форм соціалізації, інформаційне перевантаження. У цих умовах саме сім'я виступає первинним фільтром цінностей, норм та моделей взаємодії, формуючи адаптаційний потенціал дитини.

Особливої уваги потребує той факт, що *стиль батьківського ставлення* часто формується неусвідомлено — на основі інтеріоризованих моделей власного дитячого досвіду, міжпоколінніх сценаріїв та соціальних установок. Проте в сучасних умовах аномічних процесів, описаних ще Еміль Дюркгайм, спостерігається розмивання традиційних норм, що призводить до зниження виховної впевненості батьків та суперечливості виховних стратегій. Це підсилює потребу у науково обґрунтованому аналізі впливу батьківського ставлення на соціально-психологічну адаптацію молодших школярів.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена:

1. необхідністю психологічного осмислення ролі батьківського ставлення в умовах воєнного та посткризового суспільства;
2. зростанням кількості випадків шкільної дезадаптації дітей молодшого шкільного віку;
3. потребою розробки практично орієнтованих рекомендацій для батьків і фахівців психологічної служби освіти;

4. недостатньою інтеграцією сучасних теоретичних підходів до проблеми адаптації дитини у вітчизняних прикладних дослідженнях.

Отже, вивчення *батьківського ставлення як детермінанти соціально-психологічної адаптації дитини молодшого шкільного віку* є своєчасним, соціально значущим і теоретично обґрунтованим напрямом психологічних досліджень, що відповідає актуальним викликам українського суспільства та потребам практичної психології освіти.

Ступінь розробки проблеми. Проблематика сім'ї як соціально-психологічного феномена має ґрунтовну міждисциплінарну традицію дослідження. Теоретико-методологічні засади вивчення сім'ї та її виховного потенціалу розкриті у працях О. Безпалько, О. Бондарчук, З. Зайцевої, В. Заслуженюка, А. Капської, Б. Ковбаса, В. Костніва, В. Кравця, Т. Кумисової, Ф. Мустафаєвої, Г. Мезенцевої, В. Сатір, С. Сліпака, В. Семиченка, І. Трубавіної, А. Харчева, М. Шакурової, Н. Яковець та інших учених. У цих дослідженнях сім'я розглядається як складна соціально-психологічна система, що виконує функції первинної соціалізації, емоційної підтримки та формування ціннісних орієнтацій.

Сім'я як базовий інститут соціалізації й виховання особистості була предметом уваги Т. Алексеєнко, Г. Ващенко, Б. Грінченка, А. Капської, М. Стельмаховича, В. Сухомлинського, І. Франка та інших вітчизняних дослідників. У їхніх працях підкреслюється провідна роль сімейного мікросередовища у формуванні моральних якостей, соціальної відповідальності та базових життєвих цінностей дитини.

Окремий напрям становлять дослідження дитячо-батьківських взаємин як специфічної підсистеми «дитина – батьки». Питання емоційної прихильності, прийняття, послідовності та форм контролю ґрунтовно розроблені у працях Джон Боулбі та Е. Schaefer. Теорія прихильності Дж. Боулбі довела визначальну роль емоційної безпеки для формування позитивного образу Я, базової довіри та адаптивності особистості.

У вітчизняній психології феномен батьківського ставлення та стилів виховання аналізується у контексті розвитку особистості (Т. Говорун, Г. Костюк, С. Максименко, Т. Титаренко), становлення Я-концепції (М. Боришевський, Т. Титаренко), формування самоставлення та самоцінності (Г. Філіпчук та ін.). Дослідники підкреслюють, що характер батьківської позиції безпосередньо впливає на формування почуття компетентності, емоційної стабільності та соціальної активності дитини.

Значний внесок у дослідження стилів батьківського виховання зробила Діана Баумрінд, яка виокремила авторитарний, авторитетний і ліберальний стилі виховання та продемонструвала їхній зв'язок із рівнем саморегуляції та соціальної компетентності дітей. Подальші дослідження (В. Васютинський, Г. Івончик, Дж. Конджер, Н. Массен, Р. Перрон, О. Рюлле, Е. Шефер) розширили уявлення про суб'єкт-суб'єктний характер гармонійних взаємин у сім'ї.

Проблема соціалізації особистості має глибоке теоретичне підґрунтя в соціологічній та психологічній науці. Введення терміна «соціалізація» пов'язується з іменами Еміль Дюркгайм, Г. Гарда та Ф. Гіддінгса. Подальший розвиток концепції соціалізації здійснювався в межах структурного функціоналізму (Т. Парсонс), символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Ч. Кулі) та поведінкового підходу (П. Блау, Б. Ф. Скіннер, Н. Смелзер, Дж. Хоманс). Теорії психосоціального розвитку Ерік Еріксон,

когнітивного розвитку Жан Піаже та психоаналітична концепція Зигмунд Фрейд заклали підвалини розуміння вікових закономірностей формування особистості.

У межах цих підходів сім'я визнається провідним агентом соціалізації, який забезпечує інтеріоризацію норм, цінностей та моделей поведінки. Значущість сімейного впливу на формування ціннісних орієнтацій і соціальної адаптивності дітей розкрито у працях Є. Арнаутової, О. Доукіної, Т. Титаренко, І. Гребенникова, Н. Лавріненко, Т. Лодкіної, В. Москаленко, О. Нікуленко, Н. Стародубової та інших дослідників.

Разом із тим, попри значну кількість наукових розвідок, проблема батьківського ставлення як детермінанти саме соціально-психологічної адаптації дитини молодшого шкільного віку в умовах сучасних соціальних викликів (воєнного стану, міграційних процесів, цифрової трансформації освітнього середовища) потребує подальшого теоретичного уточнення та емпіричного обґрунтування. Недостатньо інтегрованими залишаються підходи, що поєднують аналіз стилів виховання з показниками адаптаційного потенціалу молодших школярів у шкільному середовищі.

Отже, проведений аналіз наукових джерел засвідчує високий рівень теоретичної розробленості проблем сімейного виховання та соціалізації, однак виявляє потребу в комплексному дослідженні *впливу батьківського ставлення на соціально-психологічну адаптацію дитини молодшого шкільного віку* в сучасних умовах українського суспільства.

Мета дослідження: теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні батьківського ставлення як детермінанти соціально-психологічної адаптації дитини молодшого шкільного віку та визначенні психологічних умов оптимізації батьківсько-дитячих взаємин з метою підвищення адаптаційного потенціалу дитини.

1. Викладення основного матеріалу. Теоретичний аналіз проблеми засвідчив, що сім'я виступає провідним агентом первинної соціалізації та базовим середовищем формування адаптаційного потенціалу дитини, що забезпечує не лише соціальне відтворення населення, але й формування способу життя, ціннісних орієнтацій та моделей взаємодії.

Виховна функція сім'ї має багатовимірний характер і реалізується у трьох аспектах: формування особистості дитини, передача соціального досвіду, норм і способів поведінки; систематичний виховний вплив сімейного колективу на кожного його члена; взаємний вплив дітей на батьків.

Дитячо-батьківські відносини є специфічною формою міжособистісної взаємодії, що характеризується високою емоційною насиченістю, асиметрією відповідальності та довготривалим впливом на розвиток особистості.

Аналіз сучасних підходів до проблеми дозволив розглядати батьківське ставлення як структурно організований психологічний феномен, що включає такі параметри: прийняття–відкидання, кооперацію, симбіоз, авторитарну гіперсоціалізацію, інфантилізацію («маленький невдаха»).

Встановлено, що саме стиль батьківського ставлення визначає формування: самооцінки дитини, рівня психологічної захищеності, характеру міжособистісних контактів, соціометричного статусу в групі однолітків.

Особливо значущим є період 6–8 років, коли сім'я залишається головним адаптаційним середовищем, а соціально-психологічна адаптація до школи стає критичним етапом розвитку.

У дослідженні взяли участь 40 дітей молодшого шкільного віку (7–8 років) та їхні батьки. За результатами констатувального етапу емпіричного дослідження встановлено, що 33 дитини (82,5%) мають сприятливий соціометричний статус. Для дітей з адекватною самооцінкою та позитивним статусом характерні: емоційне прийняття; підтримка самостійності; відсутність надмірного контролю; формування соціально бажаного, але не знецінювального образу дитини.

Також виявлено групу дітей (17,5%), у яких зафіксовано занижену самооцінку та знижений соціометричний статус, вони належать до групи ізольованих або знехтуваних. Для дітей із заниженою самооцінкою характерні: низькі показники за шкалою «Кооперація»; високі показники за шкалами «Авторитарна гіперсоціалізація» та «Маленький невдаха»; дефіцит підтримки автономії; домінування жорсткого контролю; формування образу «неуспішності». Аналіз дитячо-батьківських взаємин у відповідних сім'ях засвідчив переважання жорсткого контролю та недостатньої емоційної підтримки, що підтверджує висунуту гіпотезу дослідження.

Загалом встановлено, що тип батьківського ставлення корелює з показниками самооцінки та соціометричного статусу дитини: доведено взаємозв'язок між заниженою самооцінкою, низьким соціометричним статусом, особливостями батьківського ставлення ($p < 0,05$). Авторитарні та надмірно контролюючі стратегії виховання пов'язані зі зниженням самооцінки, труднощами соціальної інтеграції та проявами неефективних способів спілкування. Натомість підтримувальний, партнерський стиль взаємодії сприяє формуванню впевненості, ініціативності та позитивної соціальної включеності дитини.

Таким чином, припущення про наявність статистично значущого взаємозв'язку між батьківським ставленням та соціально-психологічною адаптацією дитини підтверджена. Дослідження показало, що своєчасна діагностика особливостей батьківського ставлення дозволяє прогнозувати ризик: формування заниженої самооцінки, виникнення труднощів соціалізації, зниження соціометричного статусу.

Обґрунтовано та визначено психологічні умови оптимізації батьківсько-дитячих взаємин у сучасних умовах українського суспільства, зокрема: 1) Усвідомлення батьками психологічних закономірностей вікового розвитку дитини. 2) Формування емоційно приймаючого стилю взаємодії. 3) Підтримка автономії та ініціативності. 4) Баланс контролю і довіри. 5) Розвиток емпатії та рефлексивності батьків. 6) Використання активного соціального навчання адаптивним формам поведінки. 7) Поєднання індивідуальної, сімейної та групової психокорекційної роботи

Розроблена та впроваджена корекційно-розвивальна програма (8-тижневий цикл занять) Розроблена та впроваджена корекційно-розвивальна програма, спрямована на оптимізацію батьківського ставлення, продемонструвала позитивну динаміку: зростання ініціативності дітей у взаємодії з однолітками; зниження тривожності; підвищення впевненості; покращення якості дитячо-батьківської комунікації; усвідомлення батьками власних виховних стратегій.

Разом із тим, виявлено потребу в пролонгованій роботі, оскільки частина дітей продовжувала використовувати неефективні форми спілкування (вербальна агресія), що свідчить про необхідність системної підтримки.

Отже, отримані результати дозволяють стверджувати, що батьківське ставлення є системоутворюючим психологічним чинником формування: самооцінки дитини, її емоційного благополуччя, соціальної компетентності, статусу в групі однолітків. Заохочення автономії, емоційно насичені приймаючі відносини, віра батьків у можливості дитини створюють сприятливі умови для її гармонійної соціально-психологічної адаптації.

Навпаки, неприйняття, жорсткий контроль, інфантилізація та критицизм формують ризик дезадаптації.

Якщо батьки будують взаємини на основі любові, поваги, довіри та адекватної вимогливості, це створює умови для формування особистості, здатної до конструктивної життєвої позиції, соціальної відповідальності та психологічної стійкості.

Загалом, отримані результати підтверджують, що *оптимізація батьківського ставлення є ефективним напрямом профілактики та корекції труднощів соціально-психологічної адаптації молодших школярів*, а комплексна робота з сім'єю створює умови для формування стійких позитивних змін у системі «батьки – дитина».

Висновки. Отже, практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів: 1) практичними психологами закладів загальної середньої освіти для діагностики особливостей соціально-психологічної адаптації молодших школярів та аналізу сімейних чинників ризику; 2) у процесі психологічного консультування батьків з питань оптимізації стилю виховання та формування підтримувального батьківського ставлення; 3) під час розробки та впровадження профілактичних і корекційно-розвивальних програм, спрямованих на попередження шкільної дезадаптації; 4) у системі підготовки майбутніх психологів та педагогів при вивченні дисциплін з вікової, сімейної та педагогічної психології; 5) у діяльності центрів психологічної підтримки сімей в умовах воєнного стану та соціальної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Бевз Г. М., Главник О. П. Технологія проведення тренінгів з формування здорового способу життя молоді. Київ, 2005. 146 с.
2. Бех І. Д. Особистість народжується в сім'ї. Початкова школа. 2002. № 2. С. 12–15.
3. Бондарчук О. І. Психологія сім'ї : курс лекцій. Київ : МАУП, 2001. 96 с.
4. Карамушка, Л. М. *Технології роботи організаційних психологів* [Навчальний посібник]. 2005. Київ: ІНК ОС.
5. Кузікова С. Б. Теорія та практика вікової психокорекції. Суми : Університетська книга, 2015.

КОГНІТИВНА ОЦІНКА СТРЕСОРА ЯК ЦЕНТРАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СТУДЕНТІВ

У сучасному освітньому середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, соціально-економічною нестабільністю та зростанням академічного навантаження, резильєнтність студентів постає як ключовий психологічний ресурс їхньої адаптації, самозбереження та розвитку. Вона визначає здатність молодого людини не лише долати труднощі, але й інтегрувати отриманий досвід у власну систему цінностей та професійну ідентичність. Центральним елементом запропонованої нами моделі резильєнтності є когнітивна оцінка ситуації як загрози або виклику, що визначає характер адаптаційної відповіді та якість подальшого особистісного зростання. Саме цей механізм виступає точкою переходу від диспозиційних ресурсів до процесних стратегій подолання.

Теоретичні засади моделі спираються на когнітивно-оціночну теорію стресу Р. Лазаруса і С. Фолкман, яка доводить, що стрес виникає не стільки через об'єктивні умови, скільки через їх суб'єктивне сприйняття [4]. Ресурсний підхід С. Гобфолла підкреслює роль диспозиційних характеристик особистості – оптимізму, когнітивної гнучкості, емоційної саморегуляції – у визначенні того, чи буде ситуація сприйнята як виклик чи загроза [3]. Динамічні моделі розвитку (А. Мастен, Дж. Бонанно) трактують резильєнтність як процес, що включає інтеграцію досвіду та формування «спіралі розвитку» або «спіралі втрат» [1; 5]. Таким чином, когнітивна оцінка виступає функціональним містком між внутрішніми ресурсами та процесними механізмами адаптації.

Статичні ресурси студента виконують дві ключові функції: вони фільтрують сприйняття ситуації та забезпечують енергію для копіngu. Первинна оцінка стресора залежить від особистісних диспозицій: оптиміст сприймає ситуацію як виклик, песиміст – як загрозу, і саме це визначає тип копінг-стратегії. Якщо ситуація оцінюється як виклик, активуються конструктивні механізми – планування, пошук підтримки, рефлексія, переосмислення. Якщо ж вона сприймається як загроза, можливе залучення неадаптивних стратегій – уникання, емоційне блокування, самозвинувачення. Таким чином, когнітивна оцінка визначає траєкторію адаптаційної відповіді та є критичною точкою у формуванні резильєнтності студентів.

Важливим модератором цього процесу виступає соціально-екологічний контекст. Навчання в умовах війни потребує швидкої адаптації до змін, цифрова трансформація освітнього простору потребує від студентів високої саморегуляції. Соціально-економічна нестабільність, фінансові труднощі та вимушене переміщення є новими викликами для молоді, впливаючи на їхню когнітивну оцінку стресових ситуацій. Академічне середовище, сім'я, культура та доступ до ресурсів модифікують когнітивну оцінку. Те саме завдання може бути сприйняте як навчальна можливість у підтримуючому середовищі або як стресор у середовищі критики й конкуренції. Це підтверджує

інтегративний характер моделі: когнітивна оцінка формується у взаємодії з контекстом, а не ізольовано. У моделі розвитку У. Бронфенбреннера [2] середовище не просто впливає на особистість, а формує ситуації, з якими вона стикається, тоді як у ресурсній теорії С. Гобфолла втрата або дефіцит соціальних ресурсів може індукувати стресор.

Зворотний зв'язок у моделі резильєнтності реалізується у двох варіантах. У разі успішної когнітивної оцінки та конструктивного копіngu формується «спіраль резильєнтності», що зміцнює диспозиційні ресурси та сприяє інтеграції досвіду. У разі неадаптивної оцінки виникає «спіраль втрат», що ослаблює ресурси та підвищує ризик вигорання. Таким чином, когнітивна оцінка є не лише моментом вибору стратегії, а й точкою входу у довготривалу динаміку розвитку чи регресу.

Отже, когнітивна оцінка стресора є центральним механізмом моделі резильєнтності студентів. Вона визначає якість адаптації, запускає копінг-стратегії та формує траєкторію розвитку. Практичне значення цього аспекту полягає у створенні психодіагностичних інструментів, що вимірюють когнітивну оцінку як предиктор адаптивності, а також у розробці освітніх програм, спрямованих на розвиток когнітивної гнучкості, оптимізму та навичок рефлексії. Таким чином, когнітивна оцінка виступає ключовим чинником, що забезпечує стійкість студентів до викликів сучасного освітнього середовища та сприяє їхньому особистісному і професійному зростанню.

Список використаних джерел

1. Bonanno G. A. Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist*. 2004. Vol. 59, № 1. P. 20–28. URL: DOI: 10.1037/0003-066X.59.1.20.

Bronfenbrenner U. The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1979. 330 p. URL: <https://surl.li/bysnzb>.

Hobfoll S. E., Shirom A. Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace. Golembiewski R. T. (Ed.). Handbook of Organization Behavior. New York: Marcel Dekker, 2000. P. 57–80.

Lasarus R., Folkman S. Stress, appraisal and coping. New York : Springer Publishing Company, 1984. 456 с.

Masten A. S. Ordinary Magic: Resilience in Development. New York: Guilford Publications. 2015. 370 p.

*Ramin T., PhD in Business Administration,
Associate Professor,
Faculty of Economics and Business,
Batumi Shota Rustaveli State University
Turmanidze G. R., Master of Finance and
Banking, Faculty of Economics and Business,
Batumi Shota Rustaveli State University*

TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOR MARKET

Abstract

Research Relevance. In the 21st century, the global economy is undergoing structural and systemic transformation driven by the deepening of globalization, the rapid spread of digital technologies, increased financial integration, and the formation of a knowledge-based economic model. Traditional forms of organizing production and services are being replaced by global value chains, the dominance of transnational corporations, and the high mobility of international capital. These changes affect not only economic growth and competitiveness but also fundamentally transform the structure of the labor market, forms of employment, and professional requirements.

Studying these processes is particularly important for developing economies, where the pace of technological adaptation, the effectiveness of the education system, and social protection mechanisms often fail to keep up with the speed of global economic changes. The transformation of the global economy creates both new opportunities and serious socio-economic challenges, making this issue highly relevant today.

Research Objective: The main objective of this paper is to analyze the key trends and driving factors of global economic transformation and to assess their impact on the structure of the labor market, employment dynamics, professional requirements, and labor inequality in both developed and developing countries.

Research Tasks: The objective of our study is to analyze the impact of global economic transformation on the labor market, which is accompanied by significant challenges for the workforce as well as beneficial changes for employees.

1. To identify the main factors of global economic transformation: globalization, digital economy, financial integration, and innovation;
2. To assess the impact of global economic transformation on the structure of the labor market and employment dynamics;
3. To identify changes in the demand for professional skills and the factors contributing to labor inequality;
4. To compare the experiences of developed and developing countries in order to identify positive and negative effects.

Research Methodology: The study is based on the analysis of modern economic theories and reports of international organizations. A synthesis of qualitative and quantitative data is

applied, along with comparative evaluation of statistical information and analytical methods. A comparative analysis method is used to determine differences between developed and developing countries. Conclusions are formulated based on the principles of induction and deduction, ensuring logical consistency and well-grounded argumentation.

Main part: The transformation of the global economy represents a complex and multi-layered process that combines globalization, technological innovation, financial integration, and the formation of a knowledge-based economy. These changes have significantly transformed the structure of production, mechanisms of competition, and principles of resource allocation, directly affecting labor market dynamics and functioning. The expansion of global value chains and the growing role of transnational corporations have made the labor market more integrated and interdependent. As a result, labor is no longer a resource defined solely within the framework of a national economy but has become an object of global competition. This process increases the importance of labor migration and strengthens skill-based competition at the international level. It is also important to emphasize that population growth significantly affects the structure of the labor market. In developing countries, rapid population growth often does not correspond with the pace of economic growth, leading to excess labor supply, increased unemployment, and the spread of informal employment. Youth employment is particularly problematic, creating both social and economic challenges. In developed countries, however, the situation differs: aging populations and low birth rates lead to labor shortages, increasing the importance of migration and placing governments before the challenge of creating inclusive employment policies that meet both economic and social needs.

Digital transformation and automation are particularly important factors in the modern economic environment. Technological progress has increased production efficiency and strengthened the role of innovative sectors; however, it has also led to labor market polarization. Highly qualified and technologically competent workers benefit from growing demand and rising incomes, while low-skilled and routine jobs are increasingly subject to replacement or reduction. This trend intensifies income inequality and the risk of social tension. In developed countries, the negative consequences of economic transformation are partially compensated by strong institutional frameworks, investments in education, and social protection mechanisms. Developing economies, however, often face structural problems, reflected in insufficient effectiveness of the education system, technological lag, and imperfect labor market regulation. It is also worth noting the COVID-19 pandemic, which brought a significant shift to the labor market by accelerating digital transformation processes and promoting the implementation of online platforms and flexible work models. However, the effects of the pandemic were particularly severe in countries where populations had limited access to and experience with digital technologies.

Conclusion: it can be said that the transformation of the global economy is not merely a technological or economic process; it is also a social transformation that shapes the future of employment. Effective management of these challenges requires modernization of the education system, promotion of continuous professional retraining, implementation of flexible and inclusive labor market policies, and strengthening of social protection mechanisms. Only under such conditions will it be possible to balance economic growth and social equality in the context of global transformation.

Keywords: technologies, economic transformation, labor market, employment

References

1. Acemoglu D., Autor D., Hazell J., Restrepo, P. Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies. *Journal of Labor Economics*. 2022<https://hdl.handle.net/1721.1/144424>
2. International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook Trends 2025*. Geneva. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Robinson O. *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>
4. Tsinaridze R., Smutchak Z., Kobaladze, A. ELECTRONIC COMMERCE IN GEORGIAN BUSINESS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES. Batumi. 2024. из http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/27_56_2024/Social/Bulletin_27_56_Social_and_behav_Manag_Admin_sciences_Tsinaridze_Smutchak_Kobaladze.pdf
5. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2025*. 2025 Geneva. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

UDC 338.48:352.14

Ribeiro P., Master's student in International Relations, Federal University of Latin American Integration (UNILA)
Gustavo O. V., PhD in Law and Associate Professor in the undergraduate and master's programs in International Relations at the Federal University of Latin American Integration (UNILA), in Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil

TOURISM COOPERATION AMONG THE CITIES OF THE TRIPLE BORDER: ARGENTINA, BRAZIL AND PARAGUAY

In contemporary conditions, the paradiplomacy of border municipalities is becoming increasingly relevant, particularly in the formation of cooperative mechanisms aimed at tourism development. According to Tavares (2016), such activities enable subnational actors to develop external relations for the purposes of technical cooperation, cultural exchange, and the promotion of local development. These practices are consistent with the concept of multilevel governance, within which different levels of government and social sectors interact in the process of designing and implementing public policies [1].

From this perspective, it is appropriate to analyze the tourism cooperation initiative launched in 2024 among the cities of Ciudad del Este, Hernandarias, and Presidente Franco (Paraguay), Foz do Iguaçu (Brazil), and Puerto Iguazú (Argentina), in order to examine how, by

taking into account cultural, environmental, and socio-economic dimensions, it contributes to the formation of an integrated system of tourism governance in the Triple Border region.

Tourism paradiplomacy represents a key regional development strategy in border areas. It expands the international activities of municipalities, strengthens technical and institutional networks, and enables more agile responses to the challenges of cross-border contexts [9]. Paradiplomacy may be implemented through technical cooperation, multilateral forums, regional agreements, inter-municipal consortia, and memoranda of understanding [10].

Cooperation among border regions contributes to the strengthening of tourism through product diversification, increased destination attractiveness, and cost reduction via coordinated joint marketing campaigns. It also allows for more effective responses to environmental, infrastructural, and regulatory challenges, emerging as a strategy for integrated and sustainable tourism development [5].

Governance is defined as a set of mechanisms that bring together public and private actors in the process of formulating and implementing public policy [4]. In the tourism sector, governance must be integrated and address social, economic, environmental, and political dimensions, involving government bodies, businesses, and civil society organizations [11]. In border regions, such governance assumes a multilevel and cross-border character, requiring coordination among actors operating under different legal systems. Cooperation among subnational authorities is recognized as fundamental for regional integration and the consolidation of stable relations between neighboring countries [7].

Tourism activity is central to the Triple Border region due to attractions such as the Iguazu Falls, commercial activities in Ciudad del Este, the Duty Free Shop in Puerto Iguazú, and local markets in Foz do Iguaçu [6]. At the same time, differences in legal systems, infrastructure levels, and administrative practices generate the need for cross-border coordination, making paradiplomacy an important instrument of cooperation [3].

In this context, initiatives have emerged aimed at integrating the trinational tourism destination, enhancing tourism mobility, and promoting joint management of tourism resources. Of particular relevance is the 2024 Tourism Cooperation Agreement signed between the cities of Ciudad del Este, Hernandarias, Presidente Franco, Foz do Iguaçu, and Puerto Iguazú. Its objective is to strengthen ties among the three countries and to promote sustainable development and cultural integration in the region. Coordinated actions increase the value of shared natural and historical heritage and highlight the cultural diversity of the Triple Border region, contributing to its consolidation as an international tourism destination.

The document demonstrates that local authorities recognize inter-municipal integration as a strategy for overcoming bureaucratic and communication barriers that have previously hindered regional development. It also reflects a commitment to maintaining external relations oriented toward local development. Its objectives include strengthening tourism governance [11], attracting funding, and jointly promoting the tourism destination.

The initial duration of the agreement (two years) limits the implementation of structural projects, and potential administrative changes may lead to instability. Moreover, despite the existence of formal communication channels, the agreement may face bureaucratic challenges, as official requests require institutional procedures and the signatures of high-level authorities.

Nevertheless, despite the lack of clearly defined objectives and measurable performance indicators, the short duration of the agreement, and possible administrative changes, the Agreement represents an important step toward the institutionalization of tourism cooperation and the development of regional tourism governance. The creation of a permanent forum enables the coordination of strategies, the harmonization of policies, and the involvement of the private sector as a key stakeholder in implementation processes.

Based on the analysis of tourism cooperation initiatives in the Triple Border region among Argentina, Brazil, and Paraguay since 2024, it can be concluded that:

- paradiplomacy and multilevel governance are effective instruments of regional development in cross-border contexts;
- the 2024 tourism cooperation agreement among the five municipalities represents progress in the institutionalization of cooperation, despite limitations related to objectives and duration;
- the further development of cooperation requires clearer goal-setting and the active participation of civil society and the private sector;
- the integration of the region's multicultural and creative potential contributes to the development of innovative tourism products, social inclusion, and sustainable territorial development.

In this context, further research is recommended to assess the impact of the initiative on tourism development, regional integration, and public perception. Such research would contribute to the improvement of governance instruments and to the formulation of a cross-border agenda oriented toward sustainability, inclusion, and peace.

References

1. Coletti R. Curso Cooperación transfronteriza en América Latina: experiencias, instrumentos, metodología. La experiencia europea como referencia metodológica, módulo. CeSPI: Roma, 2010.
2. Proyecto Fronteras Abiertas. CeSPI: Roma, 2010a.
3. Duchacek I. D. Perforated Sovereignities: Towards a Typology of New Actors in International Relations / In: Michelmann, H.; Soldatos, P. Federalism and International Relations. The role of Subnational Units. Oxford: Clarendon Press, 2001.
4. Hall C. M. Policy learning and policy failure in sustainable Tourism governance: From first and second to third order change? *Journal of Sustainable Tourism*. 2011. Vol. 19. P. 649–671.
5. Livandovschi R. Cross-border tourism and its significance for tourism destinations. *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*. 2017. Vol. 3, No. 1. P. 31–40.
6. Oliveira G. B. et al. La generación y la distribución de riquezas en la Región Trinacional. *Región Trinacional de Iguazú*, 2022. P. 101.
7. Maia C. M.; Badalotti R. M. Pressupostos para o desenvolvimento regional: cooperação transfronteiriça, governança e participação social em processos de integração regional // Informe Gepec. 2019. Vol. 23. P. 55–70.
8. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham: Open University Press, 1997.

9. Segovia R. da C.; Marques, I. dos S.; Valladão, A. S. de O. Paradiplomacia e governança turística: um estudo de caso a partir das fronteiras do Uruguai com Brasil // In: Ciência Brasileira: Múltiplos olhares – Direito, Sociologia, Política, Antropologia e Serviço Social. Anais.. Recife (PE) Even3, 2023.

10. Tavares R. Paradiplomacy: cities and states as global players. Oxford University Press, 2016.

11. Tomio M., Schmidt C. M. Governança e ações coletivas no turismo regional: a experiência dos empreendedores da Região Oeste do Paraná. Turismo-Visão e Ação. 2014. Vol. 16, No. 3. P. 710–739.

УДК 339.543.4

*Савчук С. В., PhD з менеджменту,
доцент кафедри менеджменту та
адміністрування, Івано-Франківський
національний технічний університет нафти і
газу*

НЕТАРИФНІ БАР'ЄРИ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасній міжнародній торгівлі дедалі більшого значення набувають нетарифні заходи – інструменти політики, які не пов'язані з митними тарифами, але можуть суттєво впливати на обсяги та напрямки торгівлі. Їх роль зросла на тлі глобального зниження тарифних бар'єрів і розширення режимів вільної торгівлі. За даними ООН (ЮНКТАД), технічні регламенти, стандарти та інші вимоги зараз регулюють близько двох третин світової торгівлі, а санітарні й фітосанітарні норми застосовуються практично до всіх товарів аграрного сектору[1]. Для України, як відкритої економіки, ефективне управління нетарифними обмеженнями зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим чинником захисту національних інтересів і інтеграції у світову економіку.

Нетарифні заходи – це різноманітні регуляторні інструменти державної політики (правила, норми, обмеження), які застосовуються в зовнішній торгівлі замість або на додаток до тарифів[2]. Вони включають технічні стандарти і процедури сертифікації, санітарні та фітосанітарні вимоги, ліцензування імпорту/експорту, квоти, ембарго, торговельні оборонні заходи (антидемпінгові мита, компенсаційні мита, спеціальні захисні заходи) тощо. Багато нетарифних заходів мають легітимну мету (захист здоров'я людей, тварин, довкілля, безпека продуктів, якість товарів), однак одночасно вони можуть створювати суттєві бар'єри для торгівлі через додаткові вимоги, процедури та витрати на їх дотримання. Для експортерів і імпортерів це означає необхідність адаптувати свій продукт і бізнес-процеси до вимог різних ринків, що нерідко стає викликом, особливо для малого і середнього бізнесу.

Світовий досвід демонструє, що нетарифні заходи стали ключовим інструментом

торговельної політики розвинених країн і великих ринків, поступово витісняючи мито як головний бар'єр. При цьому розвинені економіки приділяють дедалі більшу увагу взаємному визнанню стандартів і укладанню угод щодо зниження нетарифних бар'єрів у межах торговельних договорів (так звані «угоди про спрощення торгівлі», розділи про регуляторне співробітництво в зонах вільної торгівлі тощо). Разом з тим, різні країни мають свої підходи до нетарифного регулювання, що зумовлено національними пріоритетами, рівнем економічного розвитку та регуляторними традиціями.

Для ЄС характерна розвинута система технічного регулювання, що охоплює широкий спектр товарів і галузей. Єдиний європейський ринок побудований на принципі «єдиний стандарт – допуск на весь ринок ЄС», тож усі країни-члени запровадили уніфіковані технічні регламенти, директиви та стандарти, обов'язкові до виконання. В результаті технічні заходи стали наймасовішим різновидом нетарифного регулювання в ЄС – починаючи від промислових товарів (машини, обладнання, електроніка) і закінчуючи продовольством (детальні вимоги до безпеки харчових продуктів, маркування тощо). Санітарні та фітосанітарні заходи також відіграють велику роль, особливо для агропродовольчого імпорту: ЄС має суворі правила щодо гігієни харчових продуктів, ветеринарного і фітосанітарного контролю, що фактично обмежує ввезення продукції, яка не відповідає цим нормам (відомі приклади – заборона на імпорт яловичини з гормонами росту, хлоромитої курятини тощо). Окрім стандартів, ЄС застосовує ліцензування та квотування в окремих чутливих секторах: наприклад, тарифні квоти на імпорт деяких сільгосптоварів у рамках СОТ та двосторонніх угод, або кількісні обмеження на імпорт сталі (введені як захисний захід у відповідь на мита США). Також Євросоюз активно користується торговельними захисними заходами (антидемпінговими та компенсаційними митами) для протидії недобросовісному імпорту – станом на 2022 р. в ЄС діяли десятки таких мит (переважно щодо металургійної і хімічної продукції з Китаю, Росії, інших країн)[1].

Україна сформувала власну систему регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що включає як тарифні, так і нетарифні методи, ще на початку 1990-х років. Базовим актом є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який визначає принципи державного регулювання ЗЕД, зокрема принципи законності, верховенства міжнародних договорів, недискримінації, еквівалентності обміну та захисту прав і інтересів суб'єктів ЗЕД. Цей закон та пов'язані з ним акти заклали основу для застосування нетарифних заходів у відповідності з нормами ГАТТ/СОТ. Зокрема, відповідно до зобов'язань при вступі до СОТ (2008 р.), Україна скасувала більшість квот на імпорт/експорт, відмовилася від експортних субсидій та гармонізувала процедури ліцензування з вимогами СОТ. Нині правове поле нетарифного регулювання в Україні охоплює: режим ліцензування, контроль за експортом стратегічних товарів, технічне регулювання і стандартизацію, санітарні та фітосанітарні заходи, торговельний захист. Таким чином, на законодавчому рівні Україна здебільшого імплементувала міжнародні правила, що регулюють нетарифні заходи, створивши правові механізми для їх застосування у разі потреби.

Українські підприємства відчують на собі вплив нетарифних заходів як усередині країни, так і за кордоном. На внутрішньому ринку нетарифні заходи часто розглядаються

бізнесом двояко. З одного боку, протекціоністські заходи (квоти, ліцензії, заборони на імпорту) вигідні вітчизняним виробникам, адже зменшують конкуренцію з боку імпорту. З іншого – ті самі заходи можуть підвищувати витрати виробництва (наприклад, якщо ввезення сировини ліцензується чи обмежується) і провокувати відповідні обмеження на зовнішніх ринках.

Для українських експортерів основні виклики пов'язані з необхідністю відповідати технічним стандартам цільових ринків. Після відкриття європейського ринку в рамках Асоціації ЄС–Україна багато підприємств змогли збільшити експорт, але цьому передували інвестиції в модернізацію, сертифікацію за євростандартами. Державна підтримка у цій сфері поки точкова (є програми часткової компенсації витрат на сертифікацію, створено Офіс з просування експорту, який надає інформацію про вимоги ринків).

Ще один виклик – часті зміни у сфері нетарифного регулювання в Україні під впливом зовнішніх обставин. Для прикладу, з початком пандемії COVID-19 уряд тимчасово забороняв експорт засобів індивідуального захисту та запроваджував додаткові вимоги до імпорту медичних товарів; з початком повномасштабної війни у 2022 р. вводилися заборони на експорт окремих продовольчих товарів (цукор, овес, гречка тощо) та продукції металургії з метою захисту внутрішнього ринку. Ці заходи були зрозумілими з погляду національної безпеки, але бізнесу доводилося оперативно переорієнтовуватися. Нестабільність і непередбачуваність правил – серйозний бар'єр для планування зовнішньоекономічних операцій.

Таким чином, нетарифні заходи нині є невід'ємним елементом системи регулювання світової торгівлі. Їх застосування продиктоване необхідністю вирішення комплексу завдань: захист здоров'я і безпеки громадян, охорона довкілля, забезпечення національної економічної безпеки, підтримка стратегічних галузей – усе це лежить за межами можливостей тарифного регулювання. Світовий досвід демонструє різні моделі використання заходів нетарифного регулювання, але спільним є те, що їх роль зростає, а ефективність залежить від збалансованості та прозорості управлінських підходів. Тому в сучасних умовах головним завданням є вдосконалення управлінських підходів до нетарифного регулювання, аби максимально використати переваги такого регулювання та мінімізувати ризики.

Список використаних джерел

1. UNCTAD. *Key Statistics and Trends in Trade Policy 2023*. New York–Geneva: United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2025d2_en.pdf
2. Ковальова М. Л. Вплив заходів тарифного та нетарифного регулювання на зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 51. С. 40–46.

*Самайда Т., здобувач вищої освіти,
Брюховецька О. В., доктор психологічних наук,
професор, завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку, ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

ПЕРЕЖИВАННЯ САМОТНОСТІ ПІДЛІТКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена стійким науковим інтересом до феномену самотності в системі гуманітарних і соціально-психологічних наук, а також його зростаючою практичною значущістю в умовах сучасних суспільних трансформацій. Особливої ваги проблема переживання самотності набуває в контексті воєнного стану, який характеризується тривалою соціальною напругою, загрозою життю, масовими травматичними подіями, порушенням звичних умов життєдіяльності та міжособистісної взаємодії.

У ХХІ столітті самотність розглядається як одна з найгостріших психологічних проблем, що проявляється не лише у фізичній ізольованості, а передусім у суб'єктивному відчутті емоційного відчуження, браку підтримки, розуміння та значущих міжособистісних зв'язків. В умовах воєнного стану ці переживання істотно посилюються через вимушену міграцію, роз'єднання сімей, втрату близьких, порушення стабільності соціальних контактів, дистанційне навчання та обмеження живого спілкування. Усе це формує підґрунтя для зростання почуття ізольованості, емоційної спустошеності та психологічної небезпеки, особливо серед дітей і підлітків.

Самотність є потужним психогенним чинником, що негативно впливає на емоційний стан особистості, сприяє розвитку тривожних і депресивних проявів, знижує адаптаційні можливості та психологічну стійкість. В умовах воєнного стану, коли базові потреби у безпеці, стабільності та прогнозованості систематично фруструються, потреба підлітків у підтримці, прийнятті та емоційному контакті набуває особливої значущості. Натомість неможливість її задоволення поглиблює переживання самотності й психологічної дезадаптації.

Підлітковий вік є сенситивним періодом особистісного розвитку, що характеризується активним формуванням ідентичності, самооцінки, системи міжособистісних відносин та потреби в соціальному визнанні. В умовах воєнного стану цей процес ускладнюється хронічним стресом, інформаційною перевантаженістю, страхом за власне життя і життя близьких, нестабільністю освітнього середовища та обмеженням можливостей для повноцінної соціалізації. Саме тому почуття самотності у підлітковому віці набуває особливої глибини й інтенсивності, провокуючи внутрішні конфлікти та деформацію особистісного розвитку.

Причинами переживання самотності підлітками в умовах воєнного стану можуть бути: соціальна дезінтеграція та порушення звичних групових зв'язків; булінг і стигматизація в нових соціальних середовищах (зокрема серед внутрішньо переміщених

осіб); зниження самооцінки на тлі пережитих втрат і невизначеності майбутнього; емоційна недоступність або психологічне виснаження батьків; заміщення живого спілкування віртуальними контактами; вимушене усамітнення як спосіб психологічного захисту, що може трансформуватися у хронічну соціальну ізоляцію.

Переживання самотності у підлітків у воєнний період може мати як адаптивний, так і деструктивний характер. З одного боку, воно може виконувати функцію тимчасової рефлексії та внутрішнього переосмислення життєвого досвіду, з іншого — спричиняти депресивні стани, зниження навчальної мотивації, соціальну замкненість, агресивні або протестні форми поведінки, формування залежностей та суїцидальних тенденцій. Статистичні дані та практичний досвід фахівців свідчать про зростання суїцидальних ризиків серед підлітків у період воєнних дій, одним із ключових психологічних детермінантів яких є глибоке й тривале переживання самотності.

Отже, актуальність дослідження *переживання самотності підлітками в умовах воєнного стану* визначається необхідністю глибокого психологічного аналізу цього феномену, виявлення його специфіки, чинників і наслідків, а також розроблення науково обґрунтованих підходів до психопрофілактики та психологічної підтримки підлітків у кризових соціальних умовах.

Ступінь наукової розробки проблеми. Проблема самотності особистості є міждисциплінарною та ґрунтовно представлена у психологічних, соціологічних, педагогічних і філософських дослідженнях. У психології самотність розглядається як складний багатовимірний феномен, що охоплює емоційні, когнітивні, мотиваційні та соціально-поведінкові компоненти, а також тісно пов'язаний із переживанням ізоляції, порушенням значущих міжособистісних зв'язків і суб'єктивним відчуттям відчуження.

Теоретичні засади вивчення самотності були закладені в працях зарубіжних дослідників, які розглядали її як універсальний психологічний феномен. Зокрема, у концепції Е. Фромм самотність аналізується як наслідок втрати автентичних зв'язків у сучасному суспільстві та відчуження особистості. К. Роджерс пов'язував переживання самотності з дефіцитом безумовного прийняття та порушенням процесу самореалізації. У працях Р. Мей самотність осмислюється як екзистенційний досвід, що особливо загострюється в кризові періоди життя.

Найбільшого розвитку дослідження самотності набули в США, де з'явилися і оформилися основні психологічні підходи до вивчення самотності: психодинамічний (Г. Зілбург, Г. Салліван, Ф. Фромм-Рейхман), феноменологічний (К. Роджерс), екзистенційний (К. Мустакас), соціологічний (К. Боумен, Д. Рісмен, Ф. Слейтер), інтеракціоністський (Р. Вейс), когнітивний (Д. Перлман, Д. Рассел та ін), когнітивно-біхевіоральний (Д. Янг), інтимний (В. Дж. Дерлега, С. Т. Маргуліс), загальносистемний (Дж. Фландерс). У вітчизняній науці проблема самотності досліджувалась здебільшого представниками філософії (Б. Голота, М. Мовчан, Л. Фльорко, Н. Хамітов та ін.)

У вітчизняній психології проблема самотності розглядається в контексті особистісного розвитку, міжособистісної взаємодії та психологічного благополуччя. У працях С. Максименко самотність аналізується як чинник, що впливає на становлення особистості та її емоційний стан. Л. Карамушка розглядає соціально-психологічні умови переживання ізоляції в кризових соціальних ситуаціях. Дослідження Т. Яблонської, Л.

Долинської присвячені особливостям емоційних станів і міжособистісних відносин у підлітковому та юнацькому віці.

Наприкінці ХХ ст. у психології з'явилися окремі наукові роботи, публікації, присвячених вивченню самотності як соціально-психологічного феномена (С. Вербицька, В. Дробішевський, Т. Кулаєва, Н. Романова, Т. Титаренко, Л. Тягур, Л. Чебикіна та ін.), аналізу культурно-історичних форм самотності (С. Ветров, О. Данчева, Ю. Швалб та ін), психологічних особливостей самотності в підлітковому і юнацькому віці (О. Долгінова, С. Карпенко, С. Малишева, Є. Неумоєва, З. Сафіна, І. Слободчиков, Г. Шагівалєєва та ін.)

Останніми роками зростає кількість наукових праць, присвячених психологічним наслідкам кризових і травматичних подій для дітей та підлітків. У дослідженнях Б. ван дер Колк, Д. Герман обґрунтовано, що тривалий стрес, переживання небезпеки та втрат призводять до порушення емоційної регуляції, соціальної відстороненості та почуття глибокої самотності. Українські науковці (В. Панок, Н. Пророк, О. Чебикін) у своїх працях акцентують увагу на психологічних наслідках воєнних дій для дітей і підлітків, зокрема на зростанні рівня тривожності, депресивних станів і соціальної дезадаптації.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить, що *переживання самотності підлітками саме в умовах воєнного стану* залишається недостатньо систематизованим і комплексно дослідженим. Більшість наявних робіт зосереджені або на загальних аспектах самотності, або на психологічних наслідках війни без поглибленого аналізу їх взаємозв'язку. Це зумовлює потребу в цілісному психологічному дослідженні особливостей переживання самотності підлітками в умовах воєнного стану, що визначає наукову новизну та практичну значущість обраної теми.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення особливостей переживання самотності підлітками в умовах воєнного стану, а також розробка та апробація корекційної програми подолання самотності у підлітків.

Викладення основного матеріалу. Аналіз наукових джерел засвідчив, що проблема *самотності* є міждисциплінарною та здавна перебуває у фокусі філософських, соціологічних, педагогічних і психологічних досліджень. Попри значну кількість теоретичних підходів, у науковій літературі відсутнє єдине трактування *поняття «самотність»*, її причин, форм і психологічних механізмів. Водночас спільним для більшості концепцій є розуміння самотності як суб'єктивного емоційного стану, пов'язаного з усвідомленням незадоволеності якістю соціальних зв'язків та міжособистісних контактів.

У дослідженні *самотність* розглядалася як емоційний стан, зумовлений усвідомленням підлітком того, що наявне спілкування та соціальні контакти не приносять очікуваного задоволення, підтримки й емоційної близькості. Такий підхід дозволив врахувати не лише об'єктивну кількість соціальних контактів, а насамперед суб'єктивне ставлення підлітків до власних міжособистісних відносин.

Теоретичний аналіз показав, що *підлітковий вік* є сензитивним періодом для переживання самотності у зв'язку з особливостями соціальної ситуації розвитку, формуванням ідентичності та суперечливим поєднанням потреб у відокремленні та афіліації. Поряд із потребою в усамітненні як умовою саморефлексії, надмірна ізоляція

або тривале переважання усамітнення виступають психологічним чинником ризику формування хронічної самотності.

В умовах воєнного стану переживання самотності у підлітків набуває додаткового соціально-психологічного навантаження, що зумовлюється хронічним стресом, порушенням звичних соціальних зв'язків, дистанційним навчанням, вимушеною міграцією, емоційною виснаженістю дорослих та обмеженням можливостей для повноцінної соціальної взаємодії. За таких умов самотність перестає бути лише індивідуальною проблемою і стає соціально зумовленим феноменом.

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що у переважній більшості підлітків (близько 75 %) домінує ситуативне, неглибоке переживання самотності, не пов'язане з її хронічними формами чи тривалою нездатністю до встановлення соціальних контактів. Виявлено, що провідну роль у формуванні підліткової самотності відіграють зовнішні соціальні чинники, зокрема якість родинної взаємодії, дефіцит емоційної близькості, незадоволеність соціальною оцінкою та поверховість міжособистісних зв'язків.

У соціально-психологічному вимірі підліткова самотність проявляється як переживання недостатньої якості соціальних зв'язків, а не їх повної відсутності. На когнітивному рівні вона усвідомлюється як емоційно-соціальне відчуження, на поведінковому — як несформованість комунікативних навичок, схильність до конфліктності, агресивності або унікальної поведінки. Важливим психологічним механізмом самотності в родинній взаємодії виступає емоційна дистанційованість, що обмежує можливості для формування близьких і підтримувальних стосунків.

Виявлено, що фрустрація провідних для підлітка потреб — у прийнятті, визнанні, позитивній оцінці та самореалізації — у поєднанні з віковою кризою знижує адаптаційні можливості особистості та може сприяти виникненню дезадаптивних форм поведінки, аутоагресії та адиктивних проявів. Разом з тим характер переживання самотності значною мірою залежить від того, як сам підліток інтерпретує цей стан і які стратегії його використання обирає.

На основі теоретичних і емпіричних результатів було розроблено та апробовано *програму психологічної корекції переживання самотності у підлітків*, яка поєднує тренінг соціально-психологічних навичок та елементи когнітивно-поведінкового підходу. Реалізація програми у двох підгрупах засвідчила її ефективність: повторна діагностика показала зниження рівня переживання самотності, підвищення соціальної активності, розвиток комунікативних навичок і покращення емоційної саморегуляції.

Важливим напрямом подолання підліткової самотності визначено роботу з родиною, зокрема зменшення емоційної дистанції у сімейних відносинах, активізацію спільної діяльності, налагодження довірливого спілкування між батьками та підлітками. Комплексний підхід до корекції, що поєднує індивідуальну, групову та сімейну роботу, є найбільш ефективним у сучасних соціальних умовах.

Таким чином, *переживання самотності підлітками в умовах воєнного стану слід розглядати не лише як індивідуальну психологічну проблему, а як соціальний сигнал потреби у підтримці, прийнятті та безпечній взаємодії*. Самотність може бути етапом

особистісного зростання, однак за відсутності належної психологічної підтримки вона ризикує набути деструктивного характеру.

Проведене дослідження не вичерпує всі аспекти означеної проблеми. Перспективи подальших наукових пошуків убачаємо у розширенні емпіричної бази, застосуванні інших психодіагностичних методик, міждисциплінарному аналізі феномену самотності та подальшій розробці корекційних і терапевтичних програм психологічної допомоги підліткам у кризових соціальних умовах.

Висновки. Отже, отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності фахівців психологічної служби закладів освіти, центрів психологічної допомоги, реабілітаційних і соціальних установ, а також у роботі з підлітками, які перебувають в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть слугувати основою для розроблення психопрофілактичних програм, тренінгових занять і рекомендацій, спрямованих на зниження негативних психологічних наслідків переживання самотності та підтримку психічного здоров'я підлітків у складних соціальних умовах.

Список використаних джерел

1. Аль-Ріяхі К. Г. Соціально-психологічні фактори переживання самотності у юнаків. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2020. 84 с.
2. Кулаєва Т. В. Сучасний підхід до розуміння феномену «самотність». Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 29–31 березня 2017 року. Київ: Видавничий центр Київського національного лінгвістичного університету, 2017. С. 701–703.
3. Мовчан М. М. Самотність як феномен буття особистості: монографія. Полтава: РВВ Полтавського університету споживчої кооперації України, 2009. 266 с.

УДК 005.336.2

*Самохін В. А., здобувач вищої освіти,
Мурашко О. В., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КОНФЛІКТУ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ГЛОБАЛЬНО КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Результат роботи підприємств і організацій значною мірою залежить від злагодженої взаємодії працівників, чіткості організації праці та ефективності управління персоналом. Конфлікти є природним явищем, що супроводжує діяльність будь-якого трудового колективу, оскільки кожен працівник має власні інтереси, погляди і підходи до виконання професійних обов'язків. Взаємодія між працівниками, керівництвом та структурними підрозділами нерідко супроводжується виникненням суперечностей, які можуть переростати у конфліктні ситуації.

Вчені як зарубіжні, так і вітчизняні, присвятили чимало праць питанням виникнення, розвитку та вирішення конфліктів. Однак, не зважаючи на це, багато аспектів поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях та методів управління конфліктами залишаються недостатньо вивченими або потребують подальшого дослідження.

Конфлікт являє собою складне соціальне явище, що характеризується взаємною опозицією інтересів, цінностей, переконань або поведінки між індивідами, групами чи організаціями. Вчені та теоретики соціальних наук підходять до визначення конфлікту з різних поглядів, акцентуючи увагу на його різноманітних аспектах.

В класичній школі менеджменту вважалося, що якщо організаційна структура побудована правильно, а функції чітко визначені, то конфлікти виникати не будуть. Таким чином, конфлікт розглядався як результат помилок в управлінні або недостатнього контролю.

Подальший розвиток управлінської думки, зокрема в межах школи людських відносин, змінив підхід до розуміння конфлікту. Дослідження цієї школи довели, що організація є не лише економічною, а й соціальною системою, в якій взаємодіють люди з різними потребами, цінностями та очікуваннями. Відповідно, повністю усунути конфлікти неможливо, оскільки вони є природним наслідком взаємодії людей [6].

Саме такі відносини часто стають джерелом конфліктів, які не можна усунути лише за допомогою адміністративних методів.

Сучасна концепція управління розглядає конфлікт як природний елемент функціонування організації. При цьому вважається, що певний рівень конфліктності навіть є корисним, оскільки стимулює критичне мислення, пошук альтернативних рішень та інноваційний розвиток.

Згідно з сучасними підходами, повна відсутність конфліктів може свідчити не про ефективність управління, а про пасивність працівників або небажання висловлювати власну думку. [7]. У такому випадку організація втрачає здатність до розвитку та адаптації до змін.

У межах даного дослідження організаційний конфлікт доцільно визначити як процес загострення суперечностей між суб'єктами управління, що виникає внаслідок протилежності інтересів, цілей або обмеженості ресурсів і впливає на ефективність діяльності підприємства.

Ці різні підходи демонструють багатогранність поняття конфлікту. Важливим є розуміння, що конфлікт не завжди є негативним явищем. Він може виступати як драйвер змін, стимулюючи інновації, адаптацію та розвиток [5]. Конструктивне управління конфліктами здатне покращувати взаєморозуміння між сторонами, сприяти вирішенню конфліктів.

Будь-який конфлікт у системі управління має певну внутрішню структуру. Розуміння структури конфлікту дозволяє краще визначити причини його виникнення та обрати ефективні методи врегулювання [6].

Основними структурними елементами конфлікту є:

Суб'єкти конфлікту – безпосередні учасники взаємодії (працівники, керівники, підрозділи). Саме вони вступають у протистояння та намагаються відстояти власні інтереси.

Об'єкт конфлікту – ресурс, щодо якого виникає суперечність. Це можуть бути фінанси, інформація, повноваження, або інші ресурси.

Предмет конфлікту – глибинна причина або суперечність, що лежить в основі протистояння. Предмет конфлікту часто не є очевидним і може приховуватися за зовнішніми проявами суперечки.

Важливо розрізняти об'єкт і предмет конфлікту. Наприклад, об'єктом може бути розподіл клієнтів, а предметом – конкуренція між працівниками або недосконала система мотивації.

Управління конфліктами є важливим елементом організаційної діяльності, який вимагає системного підходу та глибокого розуміння природи конфліктів. Сутність управління конфліктами полягає у виявленні, аналізі та регулюванні конфліктних ситуацій з метою мінімізації їх негативних наслідків для організації та перетворення потенційної шкоди на користь.

Управління конфліктами вимагає комплексного підходу, який поєднує теоретичні знання з практичними навичками. Цей процес стає не лише способом вирішення проблем, але й інструментом для розвитку організації, покращення взаєморозуміння в колективі.

Ефективне управління конфліктами передбачає не лише вирішення існуючих протиріч, але й превентивні заходи, спрямовані на запобігання їх виникненню або ескалації.

Сучасні дослідження управління конфліктами підкреслюють необхідність гнучкого підходу, здатного адаптуватися до унікальних обставин кожного конкретного випадку.

Аналіз та систематизація наявного досвіду управління конфліктами дозволяють виявити найефективніші стратегії та підходи, які можуть бути застосовані в різних ситуаціях. Основою для такого аналізу служать теоретичні дослідження, практичний досвід, а також висновки, отримані з аналізу конкретних випадків управління конфліктами.

Невдалі випадки управління конфліктами надають цінні уроки, підкреслюючи важливість аналізу та вивчення помилок. Організації, які систематично аналізують конфліктні ситуації, досягають значних успіхів у покращенні міжособистісних відносин.

Загалом систематизація досвіду управління конфліктами в організаціях вимагає комплексного підходу, що включає ретельний аналіз існуючих практик, їх ефективності та адаптацію до специфіки організації. Це дозволяє не лише вирішувати актуальні конфлікти, а й мінімізувати ризик їх виникнення в майбутньому, сприяючи створенню здорового та продуктивного робочого середовища.

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 112 с.
2. Цивільний кодекс України. Київ : Алерта, 2024. 320 с.
3. Цивільний кодекс України. Київ : Алерта, 2024. 320 с.

4. Закон України «Про підприємства в Україні». Київ : Відомості Верховної Ради України, 2024.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
6. Петрова І. Л. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 296 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2021. 351 с.
8. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management. New York : McGraw-Hill, 2020.

УДК 005.55:005.336.2:002]:378.091.3

*Сацюк Г. С., здобувач вищої освіти рівня
доктор філософії,
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Актуальність. Цифрова трансформація освіти є одним із ключових глобальних викликів сучасності. В умовах стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту (ШІ) особливої ваги набуває проблема збереження гуманістичного виміру освітнього процесу. Іспанія є показовим прикладом країни, яка системно поєднує впровадження ШІ-технологій із цілеспрямованим розвитком емоційного інтелекту (ЕІ) учасників освітнього процесу, що й зумовлює науковий інтерес до вивчення її досвіду.

Мета. Охарактеризувати іспанський досвід синергетичного поєднання штучного та емоційного інтелекту в умовах цифрової трансформації освіти та визначити перспективи його імплементації у вітчизняну освітню практику.

Нормативно-правова основа. Цифрова трансформація освіти в Іспанії здійснюється на основі комплексу нормативних документів. Зокрема, Закон LOMLOE (2020) передбачає освітню реформу з акцентом на компетентнісний підхід та цифрову грамотність. Національна стратегія штучного інтелекту ENIA (2021) визначає пріоритети впровадження ШІ в усі сфери суспільного життя, зокрема в освіту [5]. Документ «Plan de Acción de Inteligencia Artificial en Educación» (2023) окреслює конкретний план дій з інтеграції ШІ в освітній процес [1], а «Marco de Competencia Digital Docente» встановлює національну рамку цифрових компетентностей педагога, що узгоджується з європейським стандартом DigCompEdu [6].

Теоретичне підґрунтя. Концептуальну основу дослідження складають три взаємопов'язані конструкти. Штучний інтелект в освіті (AIED) охоплює адаптивні навчальні системи, інтелектуальних навчальних агентів, автоматизоване оцінювання та персоналізацію освітніх траєкторій студентів [6]. Емоційний інтелект (Д. Гоулман, П. Селовей, Дж. Мейер) включає самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички — компетентності, що є унікально людськими і не підлягають заміні технологіями [2; 7]. Синергія ШІ та ЕІ — це взаємопосилення технологічного та

гуманістичного компонентів освіти, за якого ШІ бере на себе аналітичні та рутинні функції, звільняючи простір для розвитку емоційно-соціальних якостей особистості [4].

Досвід провідних університетів Іспанії. Університет Барселони (Universitat de Barcelona) реалізує програму «Emotional AI Lab», у межах якої досліджується вплив ШІ-асистентів на емоційний стан студентів під час навчання. Розроблено алгоритми адаптивного навчання, що враховують рівень тривожності та мотивації студентів у реальному часі. За результатами досліджень, використання емоційно адаптивних платформ підвищує академічну успішність студентів на 23% [3].

Університет Комплутенсе (Мадрид) впровадив інтегрований курс «Inteligencia Emocional y Liderazgo Digital» для студентів управлінських спеціальностей, який поєднує тренінги з розвитку ЕІ, роботу з ШІ-інструментами, симуляційні ділові ігри та рефлексивні практики. За три роки реалізації програму пройшли понад 2 000 майбутніх менеджерів [1].

IE Business School (Мадрид) — один із найвпливовіших бізнес-шкіл Іспанії та світу — використовує платформу «IE Talent & Careers AI» для персоналізованого розвитку компетентностей студентів з особливим акцентом на розвиток Human Skills: емпатії, лідерства, креативності та етичного мислення [4].

Університет Валенсії (Universitat de València) реалізує проєкт «EduMood» — платформу на основі ШІ, що аналізує емоційний стан студентів через голос, текст та поведінкові патерни під час онлайн-занять і надає викладачу рекомендації щодо адаптації методів навчання [3].

Інноваційні практики синергії ші та еі. Геймфікація + ШІ + ЕІ. Іспанські університети активно поєднують ігрові технології навчання з ШІ-аналітикою та розвитком ЕІ. Адаптовані версії платформ Kahoot! та Classcraft збагачені ШІ-аналітикою емоційних реакцій студентів і застосовуються у підготовці менеджерів для розвитку командної взаємодії та лідерських якостей [2; 4].

АІ-менторинг. Університет Помпеу Фабра (Барселона) впровадив систему AI-Mentoring, де ШІ аналізує академічний прогрес студента та рекомендує ментора з урахуванням психологічної сумісності та індивідуальних емоційних потреб [3].

Wellbeing-платформи. Іспанські заклади вищої освіти активно впроваджують платформи психологічного благополуччя студентів на основі ШІ: чат-боти Silvercloud та Woebot забезпечують емоційну підтримку студентів у стресових ситуаціях, що відповідає концепції соціально-емоційного навчання (SEL) [7].

Модель «humantech education» Розроблена іспанськими науковцями концепція синергії ШІ та ЕІ в освіті передбачає три взаємопов'язані компоненти [4; 5]:

Технологічний компонент: адаптивні ШІ-платформи, чат-боти, автоматизоване оцінювання, аналітика навчальних даних Гуманістичний компонент: групові дискусії, рольові ігри, рефлексивні практики, розвиток емпатії та лідерства [2] Синергетичний ефект: ШІ аналізує дані → викладач приймає емоційно зважені педагогічні рішення → студент розвивається цілісно [6] РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ За даними Міністерства освіти Іспанії (2023–2024), впровадження моделей синергії ШІ та ЕІ у провідних університетах забезпечило [1]:

підвищення академічної успішності студентів із 67% до 81% зростання рівня залученості до навчального процесу із 54% до 78% покращення показників емоційного благополуччя із 61% до 74% розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів із 48% до 69% **ВИСНОВКИ** По-перше, іспанський досвід демонструє системний державний підхід до цифрової трансформації освіти, підкріплений комплексом нормативно-правових документів — від Закону LOMLOE до Національної стратегії ІІІ ENIA [5]. Синергія ІІІ та ЕІ в іспанській освіті є результатом цілеспрямованої освітньої політики на загальнодержавному рівні, а не стихійним явищем.

По-друге, іспанський досвід переконливо доводить, що впровадження ІІІ в освіту є ефективним лише тоді, коли технології слугують розвитку людини. Провідні університети Іспанії свідомо зберігають гуманістичний вимір освіти, ставлячи емоційний інтелект у центр підготовки майбутніх фахівців [2; 7].

По-третє, практика іспанських університетів підтверджує, що геймфікація, ділові ігри та симуляційні технології у поєднанні з ІІІ-аналітикою та розвитком ЕІ утворюють потужний синергетичний ефект [3; 4]. Використання ігрових технологій навчання дозволяє одночасно розвивати когнітивні, емоційні, комунікативні та управлінські компетентності майбутніх менеджерів.

По-четверте, синергія ІІІ та ЕІ забезпечує якісно новий рівень персоналізації навчання: ІІІ аналізує індивідуальний освітній маршрут та емоційний стан студента, а викладач на основі цих даних приймає педагогічно доцільні рішення, що принципово змінює його роль — від транслятора знань до фасилітатора розвитку особистості [6].

По-п'яте, дані Міністерства освіти Іспанії (2023–2024) свідчать про конкретні кількісні результати: підвищення академічної успішності на 14%, зростання залученості студентів на 24%, покращення показників емоційного благополуччя на 13% та розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів на 21% [1].

По-шосте, іспанський досвід є особливо цінним для України, оскільки обидві країни здійснюють активну євроінтеграцію, зіткнулись із необхідністю форсованого переходу до дистанційного навчання, а проблема розвитку ЕІ студентів є особливо гострою в умовах воєнного стану [2; 6].

Висновок. Синергія штучного та емоційного інтелекту в умовах цифрової трансформації освіти є не лише науковою концепцією, а й практично реалізованою освітньою моделлю, про що переконливо свідчить досвід Іспанії [1; 3; 5]. Ця модель відкриває нові можливості для модернізації підготовки майбутніх менеджерів в Україні, зокрема через впровадження ігрових технологій навчання, персоналізованих ІІІ-платформ та цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту як ключової компетентності сучасного управлінця в умовах інноваційної освітньої діяльності закладу вищої освіти [2; 4; 7].

Список використаних джерел

1. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Plan de Acción de Inteligencia Artificial en Educación. Madrid, 2023. 84 p.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Vivat, 2019. 512 с.
3. Universitat de Barcelona. Emotional AI Lab: Research Report 2023. Barcelona, 2023. 56 p.

4. IE Business School. Human Skills in the Age of AI. Madrid, 2024. 38 p.
5. ENIA. Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial de España. Madrid, 2021. 120 p.
6. European Commission. DigCompEdu: European Framework for the Digital Competence of Educators. Brussels, 2022. 95 p.
7. Mayer J., Salovey P., Caruso D. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications // Psychological Inquiry. 2004. Vol. 15, № 3. P. 197 215.

UDC 342.72/.73:37.014.5](438)(161.2)

*Swinarenko N.,
Charkowski Narodowy Uniwersytet
Ekonomiczny im. Siemiona Kuzniec*

O PRAWACH KULTURALNYCH I RELIGIJNYCH - ON THE CULTURAL AND RELIGIOUS RIGHTS OF UKRAINIANS IN POLAND: FEATURES OF THEIR IMPLEMENTATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS UKRAIŃCÓW W POLSCE: CECHY ICH REALIZACJI W PLACÓWKACH EDUKACYJNYCH

Prawa narodowe i kulturalne Ukraińców w Polsce, zgodnie z Konstytucją państwa, są chronione i nienaruszalne. Religia i etyka są nauczane w placówkach edukacji przedszkolnej, szkołach podstawowych i wyższych (liceach, technikach i szkołach zawodowych). Nie dotyczy to ukraińskich szkół państwowych. Dla wielu ukraińskich rodziców, którzy mają dzieci w wieku przedszkolnym lub szkolnym, pojawia się problem konieczności nauki religii i etyki. *Celem* niniejszej pracy jest analiza realizacji praw kulturowych i religijnych Ukraińców w Polsce w systemie edukacji.

Prawny aspekt zagadnienia. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 grudnia 1992 r. „W sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w publicznych przedszkolach i szkołach” stwierdzono, że nauka religii i etyki w państwowych placówkach oświatowych w Polsce jest dobrowolna i musi być potwierdzona pisemnym oświadczeniem rodziców lub samego ucznia, jeżeli jest on pełnoletni. Uczestnictwo lub nieuczestniczenie w lekcjach religii nie może być powodem dyskryminacji dziecka przez kogokolwiek i w jakiegokolwiek formie. Gwarantuje to wolność wyznania. Porozumienie między Konferencją Episkopatu Polski a Ministrem Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. zezwala na prowadzenie zajęć przez duchownych lub osoby świeckie (siostry zakonne, księża lub katecheci będący nauczycielami szkolnymi), których kwalifikacje edukacyjne i zawodowe są jasno i szczegółowo określone w dokumencie. To nauczyciele religii w praktyce decydują, jak dokładnie będą się odbywać lekcje. Aktualna wersja programu nauczania religii została przyjęta na posiedzeniu Komisji Wychowania Katolickiego Konferencji Episkopatu Polski w Częstochowie 19 września 2018 r. Treści nauczania religii obejmowały: wiek przedszkolny – poprzez wprowadzenie podstaw religii w życie; klasy I–III – poprzez przygotowanie do sakramentu spowiedzi i Pierwszej Komunii Świętej; klasy IV–VIII – poprzez pogłębienie wiary i przygotowanie do sakramentu bierzmowania; klasy licealne – poprzez przygotowanie do życia dorosłego, a także głoszenie nauki chrześcijańskiej innym [3]. 17 stycznia 2025 r. minister

edukacji RP Barbara Nowacka podpisała nowe rozporządzenie, zgodnie z którym od nowego roku szkolnego w szkołach i przedszkolach nie będą odbywać się 2 lekcje religii w tygodniu, lecz 1 lekcja, przy czym zastrzeżono również, że lekcje te powinny odbywać się w formie zajęć dodatkowych – czyli przed lub po zajęciach obowiązkowych [1].

Aspekty pedagogiczne. Wśród Ukraińców powszechne jest przekonanie, że w szkołach publicznych można uczyć wyłącznie religii rzymskokatolickiej, podczas gdy w Polsce istnieją sposoby na zorganizowanie lekcji religii dla dzieci należących do kościołów innych obrządków. W dużych miastach rodzice dzieci w wieku szkolnym mają oczywiście duży wybór. W szczególności w Warszawie zarejestrowanych jest 36 pozaszkolnych ośrodków katechetycznych szesnastu obrządków, w tym Kościoła grekokatolickiego, Kościoła prawosławnego, Kościoła starokatolickiego mariawitów, dwunastu kościołów protestanckich i islamu [1]. Według biura rabina gminy wyznaniowej żydowskiej w Warszawie, w Polsce w połowie 2025 roku brakowało jedynie żydowskich ośrodków edukacyjnych [1]. Należy zauważyć, że religia w szkole nie jest obowiązkowa i każdy uczeń ma prawo uczestniczyć w lekcjach religii, do której należy, dlatego prawosławni nie powinni uczęszczać na lekcje religii rzymskokatolickiej. Zgodnie z polskim prawem przedszkola i szkoły mają obowiązek zorganizować lekcje religii dla grupy co najmniej siedmiu uczniów danej klasy lub oddziału (dzieci z grupy przedszkolnej); W przypadku mniejszej liczby uczniów w klasie lub na oddziale lekcje religii w przedszkolu lub szkole powinny być organizowane w grupach międzyklasowych [2]. Rodzice stają przed wyborem: zgodzić się na naukę zarówno etyki, jak i religii, wybrać tylko jeden przedmiot lub zwrócić się do szkoły o zwolnienie dziecka z obu. Dla wielu rodziców jest to dodatkowa okazja do integracji dziecka z nową klasą, poznania polskich tradycji i chęć zaszczepienia w dziecku ogólnych wartości chrześcijańskich, które na pewno nie zaszkodzą mu w życiu.

Znaczenie edukacji religijnej dla Ukraińców. Religia i Kościół katolicki zawsze miały w Polsce szczególne znaczenie. Kształtowały i podtrzymywały tożsamość narodową przez wieki. Religia w polskich szkołach służy przekazywaniu wartości i wiedzy narodowej, zapoznawaniu z Biblią, historią i tradycjami katolicyzmu. Dla ateistów znajomość własnych korzeni jest kluczem do zrozumienia najlepszych przykładów literatury narodowej, kluczowych wydarzeń w historii kraju i kształtowania mentalności. Ukraińcy we współczesnej Polsce mają znaczące możliwości korzystania z praw kulturowych i religijnych. W tym trudnym dla Ukrainy czasie państwo polskie daje rodzicom młodych Ukraińców możliwość wyboru przedmiotu religii dla swoich dzieci (grekokatolickiego, prawosławnego lub całkowitego zaprzestania uczęszczania na zajęcia). Szkoły muszą akceptować każdy wybór rodziców. A ta możliwość jest dobrą szansą dla ukraińskich uczniów na uzyskanie wewnętrznego, narodowo-kulturowego punktu odniesienia na dziś, w tak trudnym dla naszej państwowości czasie.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Лобанова Д. Уроки релігії в Польщі: виклики та можливості для українських дітей. URL: <https://naszwybir.pl/religijna-osvita-v-polshhi/> (data dostępu 15.02.2026 r.).

2. Мінчук К. Уроки релігії у польських школах. URL: <https://uainkrakow.pl/uroky-religiyi-v-polskyh-shkolah/> (data dostępu 15.02.2026 r.).

3. Уроки православної релігії. URL: <https://ukraina.cerkiew.pl/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B>

УДК 378.147:004:658.8

*Сидорук Є. О., асистент кафедри
інформаційних систем і технологій,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України*

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ БАКАЛАВРІВ МАРКЕТИНГУ

У сучасному світі формування та розвиток цифрової компетентності є ключовою потребою, оскільки інформаційні технології, дані та інструменти, зокрема на основі штучного інтелекту (ШІ), визначають нову логіку прийняття рішень і суттєво трансформують професійну діяльність. На соціально-економічний розвиток та підвищення конкурентоспроможності фахівців впливають цифрові навички, оскільки здатність працювати з цифровими інструментами, аналітичними платформами та електронними сервісами дозволяє ефективно адаптуватися до змінних умов професійної діяльності та виконувати завдання різного рівня складності [1]. Для бакалаврів маркетингу цифрова компетентність є не лише вимогою до організації освітнього процесу, а й ключовою передумовою професійного зростання, що забезпечує здатність ефективно працювати з цифровими сервісами, платформами та системами бізнес-аналітики.

Цифрова грамотність у структурі цифрової компетентності бакалаврів маркетингу виступає базовою складовою, необхідною для безпечної та результативної орієнтації у цифровому середовищі. Вона передбачає впевнене та критичне використання цифрових технологій для навчання, професійної діяльності, особистого розвитку та участі у суспільному житті [2]. До ключових проявів цифрової грамотності бакалаврів маркетингу належать: використання цифрових інструментів для організації роботи та управління маркетинговими проєктами; комунікація й співпраця через корпоративні платформи, електронну пошту, онлайн-чати та хмарні сервіси; створення, редагування й поширення цифрового контенту; робота з CRM-системами та цифровими платформами для аналітики, планування й просування маркетингових кампаній. Саме ці вміння формують основу професійної діяльності маркетолога у цифровому бізнес-середовищі та створюють підґрунтя для формування інформаційної грамотності, як складової цифрової компетентності, що забезпечує ефективну роботу з даними та інформацією різних форматів, включаючи перевірку надійності джерел, критичне оцінювання інформації, використання відкритих даних для обґрунтування маркетингових рішень. Згідно з дослідженнями, інформаційна грамотність передбачає поєднання технічних, аналітичних

та стратегічних навичок для ефективного використання цифрових інструментів і платформ у маркетингових цілях [3]. Володіння цією складовою дозволяє створювати цілеспрямований цифровий маркетинговий контент, що відповідає потребам цільової аудиторії та сприяє ефективній взаємодії у бізнес-середовищі. Таким чином, цифрова грамотність і інформаційна грамотність взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи бакалаврів маркетингу комплексним володінням цифровими технологіями та здатністю аналізувати й використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень у професійній діяльності.

Для ефективного формування цих складових цифрової компетентності у процесі підготовки бакалаврів маркетингу доцільно використовувати поєднання активних і практико-орієнтованих методів навчання. Зокрема, ефективними є проєктно-орієнтоване та проблемно-орієнтоване навчання, які забезпечують наближення практичних завдань до реальних професійних ситуацій у сфері маркетингу. Систематична робота з цифровими платформами та сервісами (LMS Moodle, Google Workspace, Microsoft 365, CRM-системи тощо) дозволяє бакалаврам маркетингу опановувати сучасні інструменти організації командної роботи, управління маркетинговими проєктами, аналізу даних та створення цифрового контенту. Окрему увагу доцільно приділяти інтеграції інструментів на основі ШІ, зокрема генеративних сервісів, для підтримки аналізу, генерації ідей, розробки маркетингового контенту та персоналізації комунікацій. Це дозволяє розширити цифровий досвід студентів і сформувати навички відповідального використання ШІ.

Системне поєднання різних методів навчання, цифрових платформ і аналітичних інструментів забезпечить ефективне формування цифрової та інформаційної грамотності бакалаврів маркетингу. Володіння сучасними цифровими навичками дозволить майбутнім фахівцям адаптуватися до динамічного ринку праці, створювати інноваційні маркетингові продукти й послуги, ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

Список використаних джерел

1. Bejaković P., Mrnjavac Ž. The importance of digital literacy on the labour market. *Employee Relations: The International Journal*. 2020. Vol. 42, No. 4. P. 921–932. URL: <https://doi.org/10.1108/er-07-2019-0274>
2. Huu P. T. Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*. 2023. Vol. 56, P. 14193–14222. URL: <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6> (date of access: 16.02.2026).
3. Сидорук Є. Цифрова компетентність бакалавра маркетингу: сутність поняття та структурні компоненти. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки»*. 2025. Т. 32, № 61. С. 128-144. [https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-32\(61\)-128-144](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-32(61)-128-144)

*Смутчак З. В., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

АСИМЕТРИЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ЗА УМОВ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У період інтенсивної глобалізації, зростання геополітичної напруженості та пришвидшених соціально-економічних змін міграційні процеси стають визначальним чинником трансформації національних ринків праці. Для України, яка одночасно інтегрована у світові міграційні потоки та переживає масштабні внутрішні переміщення населення, ці процеси набули системного характеру. Вони спричиняють глибокі структурні зрушення у сфері зайнятості, змінюють баланс трудових ресурсів та формують нові виклики для економічної стабільності. Зовнішня трудова міграція, обумовлена різницею в рівнях доходів, соціальних стандартах і безпекових умовах, суттєво впливає на пропозицію робочої сили, особливо в секторах, що потребують висококваліфікованих кадрів. Водночас внутрішня міграція, спричинена регіональними економічними диспропорціями та вимушеним переселенням унаслідок війни, змінює територіальну структуру зайнятості. У результаті відбувається перерозподіл трудового потенціалу між регіонами, що супроводжується зростанням навантаження на локальні ринки праці та соціальну інфраструктуру. Глобальні трансформації впливають не лише на чисельність економічно активного населення, а й на якісні параметри ринку праці – професійно-кваліфікаційний склад працівників, рівень їх мобільності, адаптивність до цифрових технологій, продуктивність праці. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування державної політики, спрямованої на збереження людського капіталу, стимулювання повернення трудових мігрантів та створення умов для інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах.

Після початку повномасштабної війни ринок праці України зазнав безпрецедентних змін. Воєнні ризики, руйнування виробничих потужностей і тимчасова окупація частини територій призвели до різкого скорочення робочих місць і загострення регіональних диспропорцій. Значна частина підприємств змушена була призупинити діяльність або релокуватися, що спричинило структурні зрушення в галузевій зайнятості та зміну попиту на окремі професії.

За оцінками Конфедерації роботодавців України [1], із початку повномасштабного вторгнення українська економіка втратила близько 5,5 млн. осіб працездатного віку – майже третину довоєнної робочої сили. Якщо станом на початок 2022 року чисельність працездатного населення становила приблизно 17,4 млн. осіб, то вже протягом року цей показник скоротився до менш ніж 12 млн. Близько 1 млн. громадян було мобілізовано до Збройних сил України, а ще 4,6 млн. осіб виїхали за кордон, причому значну частину серед них становлять жінки працездатного віку. Такі демографічні втрати мають не лише кількісний, а й якісний вимір. Відтік фахівців, особливо молоді та висококваліфікованих

кадрів, посилює структурний дефіцит робочої сили, ускладнює інноваційний розвиток і знижує потенціал економічного зростання. Крім того, мобілізація значної кількості чоловіків призвела до зміни гендерної структури зайнятості, що, у свою чергу, потребує адаптації кадрової політики підприємств. Людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом відновлення країни. Досвід інших держав свідчить: якщо втрати трудового потенціалу перевищують втрати фізичної інфраструктури, післявоєнне економічне відновлення суттєво уповільнюється. Тому для України надзвичайно важливим є не лише фізичне відновлення виробничих потужностей, а й збереження та розвиток освітнього, професійного й інтелектуального потенціалу населення.

Водночас глобальні тенденції трансформації ринку праці зберігають свій вплив. Аналітична платформа *Glassdoor* [2], прогнозує у 2026 році перехід до нового етапу розвитку трудових відносин, який характеризуватиметься переглядом управлінських підходів, посиленням фінансової обережності бізнесу та зміною очікувань працівників щодо умов праці.

Однією з помітних тенденцій стає зниження рівня довіри до управлінських рішень і зростання дистанції між працівниками та керівництвом. Оптимізація штатів, автоматизація виробничих процесів і впровадження технологій штучного інтелекту формують нові вимоги до кваліфікації персоналу та одночасно створюють ризики соціальної напруженості. У цих умовах прозорість управління, ефективна комунікація та інвестування у професійний розвиток працівників стають ключовими чинниками стабільності.

У 2026 році український ринок праці й надалі перебуватиме під впливом воєнних наслідків, демографічних зрушень, цифровізації та структурної перебудови економіки. Дефіцит кадрів залишатиметься стійкою тенденцією, що вимагатиме активної політики залучення трудових ресурсів, розвитку системи перекваліфікації, стимулювання повернення мігрантів і створення сприятливого інвестиційного середовища. Отже, сучасний етап розвитку ринку праці України характеризується поєднанням внутрішніх кризових факторів і глобальних трансформаційних процесів. Ефективне реагування на ці виклики потребує комплексної стратегії, орієнтованої на відновлення людського потенціалу, модернізацію системи зайнятості та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. URL: <http://surl.li/gcvrya>
2. Glassdoor. Workplace trends 2026: key insights into the future of work. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/>

*Старцев О. В., здобувач вищої освіти рівня
доктор філософії,
Пушкар Т. А., кандидат економічних наук,
професор, професор кафедри економіки та
маркетингу, Харківський національний
університет міського господарства
ім. О. М. Бекетова*

SOFT SKILLS У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД ДЕКЛАРАЦІЙ ДО ВИМІРЮВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ

У глобальній економіці зростає роль людського капіталу, здатного адаптуватися до структурних змін ринку праці, високої професійної мобільності та ускладнення економічних взаємодій. За цих умов soft skills перестають бути допоміжною характеристикою фахівця й набувають значення економічного чинника, що впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень і стійкість кар'єрних траєкторій. Водночас у системі економічної освіти формування soft skills часто має декларативний характер, що знижує прикладну цінність освітніх результатів і довіру роботодавців до випускників.

В українських дослідженнях soft skills розглядаються у взаємозв'язку з розвитком соціальних компетентностей, інструментальними підходами в освітньому процесі, зокрема управлінням соціальним інтелектом здобувачів освіти [1], а також як складова сучасної освітньої парадигми та умова сталого розвитку освіти [2]. У вітчизняних педагогічних дослідженнях формування soft skills у закладах вищої освіти наголошується на відсутності універсальних технологій їх розвитку та необхідності спеціальних методів навчання, проте економічний вимір soft skills як чинника конкурентоспроможності фахівців розкрито фрагментарно [3]. Окремі аспекти формування soft skills у майбутніх економістів висвітлюються через роль освітнього середовища й особистісних якостей фахівця, без побудови цілісної моделі їх інтеграції в економічну освіту [4].

Метою дослідження є аналіз soft skills як економічної категорії та обґрунтування переходу від декларативного підходу до використання вимірюваних результатів підготовки в системі економічної освіти.

У межах дослідження soft skills розглядаються як чинник, що безпосередньо впливає на економічну ефективність і професійну мобільність фахівців у глобальному середовищі. Аналіз свідчить, що закріплення загальних компетентностей у стандартах вищої освіти формалізує вимоги до розвитку soft skills, обмежуючись рамковими орієнтирами підготовки. Відсутність механізмів їх досягнення переносить основне навантаження з формування цих навичок на викладача та логіку побудови освітніх компонентів. Формальне включення soft skills до результатів навчання без трансформації методів викладання не забезпечує їх реального розвитку. Їх ефективне формування можливе лише за умови інтеграції активних методів навчання у фахові дисципліни, зокрема кейс-методу, проблемно-орієнтованого навчання, командних проєктів і

моделювання професійних ситуацій, що зміщують акцент з відтворення знань на розвиток практичних моделей взаємодії та прийняття рішень.

Ключову роль у цьому процесі відіграє професійне бачення викладача та його здатність поєднувати зміст освітнього компонента з методами навчання, орієнтованими на формування soft skills. Саме на рівні освітнього компонента відбувається їх реальна інтеграція в навчальний процес; за відсутності цього вони залишаються декларативними. Використання компетентнісних матриць і поєднання якісних та кількісних підходів до оцінювання створює передумови для переходу від формального до змістовного оцінювання рівня сформованості soft skills.

Отже, soft skills у глобальній економіці слід розглядати як чинник економічної ефективності та професійної мобільності фахівців. Формалізація загальних компетентностей у стандартах вищої освіти окреслює вимоги до розвитку soft skills, проте не забезпечує механізмів їх практичного формування. Вирішальна роль у розвитку цих навичок належить викладачеві та його здатності інтегрувати активні методи навчання у фахову підготовку. Системне формування й вимірюване оцінювання soft skills є необхідною умовою підвищення якості економічної освіти та конкурентоспроможності фахівців.

Список використаних джерел

1. Лядський І. К., Дячков Д. В. Управління соціальним інтелектом як фактором впливу на формування soft skills у здобувачів вищої освіти. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/300> (дата звернення: 14.02.2026)
2. Левіт Д., Євтухова Т. Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти. Освіта. Інноватика. Практика. 2024. Т. 12, № 1. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i1-008> (дата звернення: 14.02.2026)
3. Кирдан О., Кирдан О. Формування soft skills здобувачів вищої освіти в освітньому процесі закладу вищої освіти. Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. 2021. № 2(6). С. 152–160. DOI: 10.31499/2706-6258.2(6).2021.248144. URL: <http://ppsh.udpu.edu.ua/article/view/248144> (дата звернення: 14.02.2026).
4. Пушкар Т. А., Шершенюк О. М. Формування soft skills у майбутніх фахівців з економіки. Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів : зб. наук. пр. за матеріалами наук. інтернет-конф. з проблем вищої освіти і науки (18 листоп. 2022 р.). Харків : ХНАДУ, 2022. С. 292–296. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/61c7265c-18b0-45e2-b860-972d354136de/content>

ОСОБИСТІСНА РЕСУРСНІСТЬ В КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІВ

Сучасні виклики, нестабільність та зростання психоемоційного навантаження актуалізують вимоги до фахівців соціономічного профілю, зокрема психологів. Їхня професійна діяльність пов'язана з високим рівнем стресу, емпатійної залученості та відповідальності, що робить проблему збереження психічного здоров'я та ефективності фахівця надзвичайно важливою. У цьому контексті особистісна ресурсність постає не просто бажаною якістю, а фундаментальною передумовою продуктивної діяльності, професійного довголіття та конкурентоспроможності. Метою даної роботи є теоретичний аналіз підходів до розуміння особистісної ресурсності психологів у сучасних наукових дослідженнях.

Проведений теоретичний аналіз наукових джерел засвідчує, що особистісна ресурсність є складним, багатовимірним та міждисциплінарним феноменом, який посідає центральне місце у сучасних дослідженнях професійного становлення психологів. Узагальнення розглянутих підходів дозволяє виокремити ключові змістові напрями, що характеризують сутність, структуру та функції особистісних ресурсів у контексті професійної діяльності фахівців соціономічного профілю.

З позицій психології професійного здоров'я [1] ресурсність трактується як фундаментальна передумова продуктивної діяльності, причому автор зміщує акцент з пасивного володіння ресурсами на їхню активну, стратегічну мобілізацію. Це дозволяє розглядати ресурси не лише як «засіб захисту» від стресу, а як «генератор» професійної активності, спрямованої на саморозвиток та самореалізацію. Водночас, у роботах [5] ресурс постає як системна, інтегральна характеристика особистості, що підкреслює його структурну складність та нерозривний зв'язок з усіма сферами психічного – від емоційної до поведінкової. Також науковці [6] додають до цього розуміння вимір професійного вигорання, розглядаючи ресурси як багатовимірний феномен, детермінований стійкими психологічними характеристиками, що забезпечують ефективне функціонування в кризових умовах.

Незважаючи на відмінності у термінології, дослідники одностайні у визнанні різнорівневої структури особистісних ресурсів. Г.В. Гуменюк пропонує найбільш розгалужену класифікацію, виділяючи індивідуально-психологічний (когнітивні здібності, риси), фізіологічний, соціальний (підтримка) та інструментальний (професійні вміння, фінанси) рівні [1]. Це свідчить про те, що ресурсність не зводиться лише до внутрішньоособистісних утворень, а включає зовнішні чинники та матеріальні умови існування фахівця. О.В. Лапіна конкретизує внутрішньоособистісний рівень, називаючи такі ключові ресурси, як оптимізм, самоефективність, толерантність до невизначеності, життєстійкість та адаптивні копінг-стратегії [2]. Ці якості є не просто бажаними, а

виступають інструментальною основою для вирішення професійних завдань в умовах невизначеності.

Принципово важливим є зв'язок особистісних ресурсів із професійною компетентністю. Н.В. Шель розглядає компетентність як динамічну психологічну систему, що об'єднує внутрішні та зовнішні ресурси, які актуалізуються для вирішення професійних завдань [7]. Це положення корелює з ідеєю О.В. Лапіної) про «ресурси компетентності», де певні особистісні якості виступають одночасно і засобом досягнення професійних цілей, і джерелом збагачення власного психологічного потенціалу через саму діяльність допомоги. Такий погляд долає спрощене уявлення про компетентність як суму знань і навичок, наголошуючи на її особистісній вкоріненості та здатності до постійного саморозвитку через осмислення досвіду, рефлексію та самоорганізацію [2]. Отже, розвиток професіоналізму психолога неможливий без цілеспрямованої роботи над власним ресурсним потенціалом.

Наскрізною темою в усіх проаналізованих дослідженнях є важливість усвідомлення власних ресурсів. Н.В.Перегончук та Т.С. Краєвська вказують, що розуміння власних ресурсів є ключовим завданням, оскільки від цього залежить можливість їхньої актуалізації та, власне, можливість здійснення професійної діяльності [5]. Н.В.Ханецька та Н.М. Нахаріза додають до цього необхідність активного застосування індивідуальних стратегій відновлення, що також передбачає високий рівень рефлексії та самоусвідомлення [6].

Особливо виразно значення особистісних ресурсів проявляється в контексті профілактики професійного вигорання. Дослідження [6] демонструють, що ресурси виступають буфером між стресогенними факторами роботи та станом фахівця. Водночас вони підкреслюють важливість поєднання індивідуальних зусиль (стратегії відновлення) з організаційними чинниками (створення сприятливого професійного середовища).

Екофасилітативний підхід П.В. Лушина [3] пропонує мета-перспективу для розуміння особистісної ресурсності психолога. Він дозволяє розглядати ресурси не як статичний набір якостей, а як динамічну здатність відкритої системи до самоорганізації та саморозвитку в перехідні, кризові періоди.

Таким чином, особистісна ресурсність психолога є інтегральним, динамічним утворенням, яке виконує подвійну функцію: забезпечує адаптацію до стресових умов та профілактику професійного вигорання, водночас виступаючи чинником професійного розвитку й основою формування компетентності. Ключовою умовою актуалізації ресурсів є їх усвідомлення. Подальші дослідження планується зосередити на вивченні ресурсності спираючись на теоретико-методологічні засади екофасилітативного підходу П.В. Лушина.

Список використаних джерел

1. Гуменюк Г. В. Ресурсність учених у проблематиці психології професійного здоров'я. Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції / за ред. О. В. Бацилевої. 2020. С. 42–45.

2. Лапіна М. Д. Психологічні ресурси особистості в професійній діяльності соціального працівника. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 1. Т. 1. С. 65–68.

3. Лушин П. В., Сухенко Я. В. Екопсихологічна фасилітація у практиці психологічної, педагогічної допомоги зі штучним інтелектом: навчальний посібник. Таллінн : Teadmus OÜ, 2025.

5. Перегончук Н. В., Краєвська Т. С. Психологічні ресурси особистості майбутнього психолога. Молодий вчений. 2018. № 2 (54). С. 477–479.

6. Ханецька Н. В., Нахаріза Н. М. Особистісні ресурси в профілактиці професійного вигорання психологів-волонтерів. Габітус. 2022. Вип. 39. С. 187–191.

7. Шель Н. В. Формування професійної компетентності майбутніх психологів на етапі їх підготовки у ВУЗі. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія Психологічні науки. 2024. № 1. С. 40–50.

УДК 005.32:159.942:004.8

*Сухецька К. В., доктор філософії з
менеджменту, викладач-стажист кафедри
менеджменту, Уманський національний
університет*

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З СИСТЕМАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Нині в умовах глобальної економічної та управлінської конкуренції спостерігається інтенсивна цифровізація та стрімке впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в систему прийняття управлінських рішень. ШІ дедалі активніше використовується для аналізу великих масивів даних, прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності компанії тощо. Водночас, попри високий аналітичний потенціал, штучний інтелект залишається позбавленим здатності до емоційного сприйняття, моральної оцінки та соціального осмислення управлінських рішень.

Відмітимо, що за таких умов особливої актуальності набуває емоційний інтелект лідера як ключова управлінська компетентність у цифрову епоху. Вважаємо, що саме емоційний інтелект забезпечує здатність керівника усвідомлювати власні емоції та емоції інших, ефективно управляти міжособистісними взаємодіями, формувати довіру в команді та підтримувати організаційну культуру в умовах технологічних змін. Емоційний інтелект виступає своєрідним урівноважуючим механізмом «емоційної сліпоти» ШІ, дозволяючи інтегрувати аналітичні результати цифрових систем у гуманістичну та етично орієнтовану модель управління [1].

Метою дослідження є аналіз ролі емоційного інтелекту лідера в умовах цифрової трансформації управлінських процесів та обґрунтування його значення для забезпечення організаційної стійкості, етичності та людиноцентричності управлінських рішень.

У наукових дослідженнях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених підкреслюється, що штучний інтелект є потужним інструментом обробки та інтерпретації

даних, однак лише людський інтелект здатний надати цим даним смислового наповнення, враховуючи соціальні, культурні та етичні аспекти управлінської діяльності. Як підсумок, ефективне лідерство в умовах цифрової трансформації формується на основі синергії технологічних можливостей ІІІ та високого рівня емоційного інтелекту керівника, що забезпечує збалансованість між ефективністю, відповідальністю та стійким розвитком організацій.

Варто зауважити, що у цьому контексті емоційний інтелект набуває значення ключового інструменту адаптації організацій до цифрової трансформації, зокрема до впровадження технологій штучного інтелекту. Практика свідчить, що такі процеси часто супроводжуються «технологічним стресом», зростанням невизначеності та опором персоналу до змін. Лідер із високим рівнем емоційного інтелекту у цій ситуації виконує функцію своєрідного психологічного буфера, здатного знизити напруження в колективі та забезпечити конструктивне сприйняття інновацій. Згідно з аналітичними матеріалами, уміння керівника розпізнавати емоційний стан підлеглих і трансформувати страх перед автоматизацією в мотивацію до навчання та професійного розвитку є критично важливим чинником збереження організаційної стійкості [1, 2]. Тому саме завдяки емоційному інтелекту лідер формує середовище «психологічної безпеки», у якому цифрові технології розглядаються не як загроза професійній цінності працівників, а як інструмент розширення їхніх можливостей і підвищення ефективності діяльності [3].

Визначено, що взаємодія лідера з технологіями штучного інтелекту в такому середовищі ґрунтується на концепції «доповненого інтелекту», що передбачає поєднання аналітичних можливостей алгоритмів із людським досвідом, інтуїцією та критичним мисленням. З огляду на проблему «чорної скриньки» алгоритмів, від керівника вимагається не лише технічна обізнаність, а й здатність до емоційно-когнітивного осмислення результатів роботи ІІІ, що є невід'ємною складовою розвинутого емоційного інтелекту.

Таким чином, у межах такої моделі взаємодії особливого значення набуває синтез аналітичних можливостей штучного інтелекту та емпатійних компетенцій лідера. Зокрема, ІІІ здатний прогнозувати економічну ефективність проєктів і сценарії їх реалізації, однак саме керівник завдяки розвинутому емоційному інтелекту оцінює реальну готовність команди до впровадження управлінських рішень, враховуючи приховані прояви професійного вигорання, міжособистісні конфлікти або зниження мотивації персоналу [2]. Водночас зростає відповідальність лідера за верифікацію управлінських рішень, сформованих із використанням алгоритмічних систем. Дослідження підтверджують, що керівники мають виконувати роль «етичних арбітрів» у процесі застосування ІІІ, запобігаючи проявам системної упередженості та некритичному перенесенню машинних рекомендацій у практику управління [6, 8].

Зауважимо, що у ситуаціях високої невизначеності, коли дані є фрагментарними, суперечливими або неповними, емоційний інтелект дозволяє лідеру виходити за межі формалізованих моделей і спиратися на моральні орієнтири, професійний досвід та інтуїтивне розуміння контексту, що наразі залишається недосяжним для нейромережових систем [7]. При таких умовах емоційний інтелект стає критичним фактором якості управлінських рішень.

Також важливою залишається і роль емоційного інтелекту у збереженні та розвитку корпоративної культури в умовах цифровізації, яка несе ризики дегуманізації управлінських процесів. У цьому вимірі лідер виступає своєрідним медіатором між раціональністю алгоритмів і емоційними потребами співробітників. Використання емоційного інтелекту дає змогу підтримувати високий рівень залученості персоналу в умовах віддаленої роботи та цифрових форматів взаємодії [5], формувати спільні цінності, що не підлягають повній оцифровці, проте є критично важливими для довгострокової стратегічної конкурентоспроможності організації [4], а також розвивати так звану «цифрову емпатію» – здатність зберігати глибокий людський зв'язок і довіру в межах цифрових каналів комунікації.

Таким чином, штучний інтелект радикально трансформує ландшафт сучасного менеджменту, звільняючи лідера від рутинної аналітичної діяльності, проте водночас суттєво підвищуючи вимоги до його «soft skills». Варто розуміти, що емоційний інтелект перестає бути допоміжною компетенцією і перетворюється на ключовий регулятор взаємодії в системі «людина-машина».

Як підсумок, конкурентоспроможність лідера майбутнього дедалі більше визначатиметься його здатністю поєднувати обчислювальну потужність штучного інтелекту з глибинним розумінням людської природи, забезпечуючи етичний, людиноцентричний і стійкий вектор розвитку компанії.

Список використаних джерел

1. Приходько Мирослава. Емоційний інтелект в еру III: чому людські навички важливіші, ніж будь-коли? URL: <https://digital.staff-capital.com/uk/емоційний-інтелект-в-еру-iii-чому-людсь/> (дата звернення 04.02.2026)
2. Mohammed Bahageel. Emotional intelligence in the age of artificial intelligence. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-age-artificial-mohammed-bahageel-tgqqf?tl=uk> (дата звернення 04.02.2026)
3. Vivek, R., & Krupskiy, O. P. EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management*. Issues, 32(3), pp. 174-182. <https://doi.org/10.15421/192415>
4. Varypaiev, O., Bairamova, O., & Silvestrova, O. Emotional Intelligence And Artificial Intelligence: Philosophical Reflection On Subjectivity In Cognitive Processes. *Philosophy and Governance*, 2(6), epg0032. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.02>
5. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 16, 2023, С. 222-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
6. Крисько Ж.Л. Емоційний інтелект у лідерстві. Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 6(15), 2024, С. 53-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>
7. Весоловська М. К. Інтеграція емоційного та штучного інтелекту в Agile-середовищі: виклики, можливості та стратегічні рішення. Актуальні питання економічних наук. Випуск 6, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15507298>

8. Савченко К., Полетаєв В. Теоретичні засади компетентнісного лідерства в умовах інтеграції генеративних технологій штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 4(80), 2025, С. 164-170. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-164-170

UDC 338.48:330.34:378

Spader M., Especialist in International Business Management, Institute of Business Massachusetts, Unioeste (Universidade Estadual do Oeste do Paraná)

CULTURAL HERITAGE AND CREATIVE ECONOMY AS COMPETITIVE FACTORS IN THE TRIPLE BORDER DESTINATION: STRATEGIC PERSPECTIVES FOR SPECIALIST TRAINING

The competitiveness of global tourist destinations, especially in border regions, currently depends crucially on the ability of managers to transform cultural assets into strategic differentiators. This study, presented at the 1st International Scientific and Practical Conference on the Training of Specialists in Competition, argues that mastery of intangible heritage and the creative economy is fundamental for professionals working in contexts of diffuse jurisdiction and high cultural complexity.

This research focuses on analyzing the lack of management models capable of balancing the accelerated growth of tourism in Foz do Iguaçu—a world-renowned destination (Flores & Mendes, 2014)—with the preservation of its unique cultural roots. Mass tourism, as discussed by Urry and Larsen (2021) from the perspective of the "tourist gaze," can standardize experiences, compromise authenticity, and commodify culture for immediate profit.

This study is justified by the need to train specialists who understand cultural identity as a dynamic process of negotiation and hybridization (Stuart H., 2014; Néstor G. C., 2007). In the tri-border area between Brazil, Argentina, and Paraguay, identity is shaped by the exchange between diverse ethnicities and nationalities. Therefore, the training of these professionals must take into account the "convenience of culture" (Yúdice, 2013), using it as an engine for social and economic innovation capable of mitigating adverse impacts such as overtourism [18].

The project also investigates the existing gaps between municipal protection laws — represented by Ordinary Law No. 4,470/2016 and the Municipal Culture Plan of 2024 — and its actual implementation, especially in the post-pandemic context that challenged the sector's resilience (Spader & Brito, 2024).

The main objective of this work is to examine how intangible heritage contributes to both the construction of identity and the sustainable development of the trinational destination Foz do Iguaçu, taking into account its regional competitiveness. More specifically, it seeks to understand how the creative economy (Howkins, 2013) can underpin more effective public policies for the management of tourist destinations (Valls, 2006; Beni, 2001), promoting responsible tourism that prevents overtourism as highlighted by Timothy (2020), while also ensuring the participation of local communities in valuing their traditions.

The methodology adopted is qualitative, exploratory, and descriptive, based on the works of Prodanov and Freitas (2013) as well as Lakatos and Marconi (2017). The analysis relies on bibliographic and documentary research to carry out a theoretical triangulation that assesses the potential of cultural assets on the border. The period studied covers the years 2020 to 2025, highlighting the transformations resulting from the global health crisis and emphasizing the need for cross-border cooperation for economic recovery (Perkmann & Sum, 2014; Derrosso & Cury, 2020).

The hypotheses raised suggest that preserving intangible heritage has a direct impact on the competitiveness of a destination by providing a unique multi-ethnic identity that differentiates Foz do Iguaçu in the global market, attracting visitors seeking authentic experiences. Integrating culture into strategic management allows for "inclusive, sustainable and sustained" development (Sachs, 2008), where including local communities in the creative economy acts as an antidote against cultural commodification and the dilution of local traditions.

It is concluded that training specialists with a critical, ethical, and interdisciplinary vision is essential to ensure that intangible heritage functions both as a vector of social cohesion and as an engine for sustainable regional development.

Keywords: Destination Management; Intangible Heritage; Creative Economy; Specialist Training; Triple Frontier.

References

1. Beni M. C. *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: SENAC. 2001.
2. Canclini N. G. *Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade*. Rio de Janeiro: UFRJ. 2007.
3. Canclini N. G. *Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. 4^a. ed. São Paulo: USP. 2013.
4. Derrosso G.S.; Cury M. J. F. As políticas transfronteiriças do Mercosul e a fronteira Brasil, Paraguai e Argentina. *Revista Espaço e Geografia (UnB)*. v. 21. p. 533-570. 2020.
5. Flores L. C. S.; Mendes J. C. Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. v. 8. n.2. p. 222-237. 2014.
6. Foz do Iguaçu. Lei Ordinária nº 4.470, de 05 de agosto de 2016. Dispõe sobre a proteção do Patrimônio Cultural do Município de Foz do Iguaçu.
7. Hall S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Lamparina. 2014.
8. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. 2^a. ed. London: Penguin. 2013.
9. Lakatos E. M.; Marconi M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 8^a. ed. São Paulo: Atlas. 2017.
10. Perkmann M.; SUM N. *Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 2014.
11. Prodanov C. C.; De Freitas E. C. *Metodologia do Trabalho Científico*. 2^a. ed. Novo Hamburgo: Feevale. 2013.
12. Sachs I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond. 2008.

13. Spader M.; Brito V. C. A Covid-19 e seus impactos econômicos nos Meios de Hospedagem de Foz do Iguaçu no pós-pandemia. Turismo, Sociedade & Território. v. 6. n. 1. e37196. 2024.
14. Timothy D. J. Cultural Heritage and Tourism: An Introduction. 3^a. edition. Bristol: Channel View Publications. 2020.
15. Urry J.; Larsen, J. The Tourist Gaze 4.0. Los Angeles: SAGE. 2021.
16. Valls J. F. Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis. Rio de Janeiro: FGV. 2006.
17. Yúdice G. A conveniência da cultura: usos da cultura na era global. 2^a. ed. Belo Horizonte: UFMG. 2013.
18. Sustainable Travel Tourism. What Is Overtourism and Why Is It a Problem?. 2024. Available at: <https://share.google/Rdpc2UQqQPsgq77GR>. Accessed: Dec. 26. 2025.

УДК 005.41:[004.41:004.9]

*Тарасюк М. В., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва, Національний
університет «Києво-Могилянська академія»*

LOW-CODE ІНСТРУМЕНТИ У ПІДГОТОВЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

В умовах прискореної цифрової трансформації економічних відносин на всіх рівнях та зростання вимог до якості управління господарською діяльністю особливої актуальності набуває підготовка конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно управляти бізнес-процесами в динамічному та інформаційно перевантаженому середовищі. У цьому контексті low-code інструменти розглядаються не лише як технологічне рішення для швидкої розробки та автоматизації прикладних управлінських рішень, а і як важливий освітній ресурс, що сприяє формуванню у здобувачів системного процесного мислення, цифрових управлінських компетентностей та здатності до інтеграції бізнес-логіки з інформаційними технологіями. Застосування low-code платформ у професійній підготовці майбутніх менеджерів з управління бізнес-процесами створює передумови для посилення практикоорієнтованості навчання, підвищення адаптивності освітніх програм до викликів цифрової економіки.

Low-code підхід у цифрових технологіях управління доцільно розглядати як прояв парадигмального зсуву від традиційно централізованої моделі розробки програмного забезпечення до моделі демократизованої, людиноорієнтованої цифрової творчості, у межах якої галузеві фахівці-менеджери без глибокої ІТ-підготовки отримують можливість безпосередньо трансформувати управлінські знання та бізнес-логіку у функціональні цифрові рішення. Як засвідчують результати досліджень, low-code платформи постають у вигляді візуальних середовищ розробки з використанням готових компонентів та механізмів «drag-and-drop», що мінімізують потребу у ручному кодуванні

та водночас істотно скорочують час розробки і впровадження управлінських рішень [1]. У системі цифрових технологій управління low-code виконує роль акселератора цифрової трансформації, знижуючи навантаження на ІТ-департаменти, усуваючи «вузькі місця» у вигляді накопичених беклогів (документів, що містить повний список завдань, функцій та елементів, що мають реалізувати розробники) і забезпечуючи швидке реагування організацій на динамічні виклики зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок low-code платформ із концепціями процесного управління та цифрових бізнес-моделей проявляється насамперед у формуванні специфічного напрямку Low-code BPM (управління бізнес-процесами на основі платформ із низьким використанням коду), орієнтованого на автоматизацію повного життєвого циклу бізнес-процесів – від моделювання та налаштування до виконання, моніторингу, виявлення вузьких місць та їхньої оптимізації. У цьому контексті змінюється функціональна роль фахівця з управління бізнес-процесами: він перестає бути виключно аналітиком, що формалізує процеси у вигляді схем, і набуває спроможності безпосередньо впроваджувати та адаптувати цифрові workflow-рішення (потік робіт). Водночас емпіричні дослідження фіксують наявність внутрішньої напруги між простотою low-code інтерфейсів і складністю реальних бізнес-вимог, зокрема у частині обробки винятків та управління потоками даних, що зумовлює потребу у високому рівні процесного мислення та управлінської компетентності. Саме ця обставина підкреслює антропогенний характер low-code підходу та його значущість для підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних поєднувати технологічну гнучкість із усвідомленим управлінням цифровими бізнес-моделями, орієнтованими на адаптивність, інноваційність і економічну ефективність.

Аналіз можливостей застосування low-code платформ у професійній підготовці фахівців з управління бізнес-процесами свідчить про їхню трансформаційну роль у модернізації змісту та методів освітнього процесу. Low-code підхід доцільно розглядати не лише як інструментальне доповнення до навчальних програм, а як зміну освітньої парадигми, що знижує технологічні бар'єри та відкриває доступ до розробки цифрових рішень для здобувачів менеджерських і неінженерних спеціальностей. Використання візуальних середовищ розробки з механізмами «drag-and-drop» дає змогу студентам зосередитися на логіці бізнес-процесів, їхній структурі, взаємозв'язках та управлінських цілях, відходячи від формального засвоєння мов програмування до усвідомленого конструювання процесних рішень [2]. Це, своєю чергою, забезпечує прискорене проходження повного життєвого циклу цифрового продукту в межах одного навчального курсу - від аналізу вимог і моделювання процесів до тестування та впровадження функціональних прототипів.

У такому освітньому середовищі low-code платформи стають дієвим інструментом формування процесного мислення та комплексу цифрових і управлінських компетентностей, необхідних для сучасного фахівця. Модельно-орієнтований характер low-code розробки сприяє розвитку здатності сприймати діяльність підприємства як систему взаємопов'язаних потоків створення цінності, що формує навички системного аналізу та інтегрованого управління. Паралельно відбувається становлення цифрової компетентності, пов'язаної з розумінням багатоварової архітектури цифрових рішень,

інтеграції сервісів, управління даними та логіки розгортання процесних застосунків. Водночас low-code підхід посилює управлінську складову підготовки, оскільки формує фахівців, здатних виступати посередниками між бізнесом та ІТ.

Застосування low-code платформ істотно підвищує практикоорієнтованість освіти, наближаючи її до реальних умов. Можливість швидкого прототипування та роботи з прикладними бізнес-кейсами перетворює навчання з управління бізнес-процесами на активний процес створення цифрових інструментів, а не лише їх теоретичного аналізу. Широта сфер застосування low-code рішень створює передумови для реалізації міждисциплінарних освітніх проєктів, що поєднують управління, маркетинг, підприємництво та цифрові технології. Вбудованість low-code у логіку ітеративної та гнучкої розробки відповідає принципам Agile і формує у здобувачів здатність швидко адаптувати управлінські рішення до змін середовища, що в сукупності дозволяє розглядати володіння low-code інструментами як нову форму професійної грамотності фахівця.

У межах практичної реалізації підготовки фахівців з управління бізнес-процесами важливого значення набуває вибір конкретного програмного середовища, у якому здобувачі освіти мають змогу апробувати та імплементувати набуті теоретичні знання у вигляді цифрових рішень. У цьому контексті найбільш поширеними в освітній і науковій практиці є low-code BPM платформи, що поєднують візуальне моделювання, автоматизацію workflow та можливості інтеграції з корпоративними інформаційними системами [1]. Зокрема, платформа Microsoft Power Automate розглядається як типовий інструмент залучення так званих «citizen developers», оскільки її глибока інтеграція з екосистемою Microsoft 365 створює умови для швидкого конструювання управлінських процесів на основі вже знайомих цифрових сервісів, акцентуючи увагу здобувачів на логіці автоматизації, а не на технічних аспектах. Водночас використання професійних BPM-середовищ, таких як Camunda, дозволяє забезпечити методологічну строгість підготовки завдяки опорі на міжнародний стандарт BPMN 2.0, що формує у майбутніх фахівців чітке розуміння взаємозв'язку між процесною моделлю та її виконавчою реалізацією.

Корпоративні low-code платформи класу Appian, Mendix або Pega Platform розширюють освітній простір, демонструючи повний життєвий цикл створення процесно-орієнтованих систем управління – від проєктування структури даних і бізнес-логіки до розгортання веб- та мобільних застосунків. Їх застосування сприяє формуванню у здобувачів комплексного бачення цифрових бізнес-рішень як інтегрованих систем, у яких управлінські рішення тісно пов'язані з архітектурою інформаційних технологій. Особливе місце серед зазначених інструментів посідає Pega Platform, що акцентує увагу на концепції case management та принципі «build for change», дозволяючи моделювати гнучкі, контекстно залежні процеси, характерні для сервісних і клієнтоорієнтованих бізнес-моделей. Таким чином, використання зазначених low-code BPM платформ як конкретного програмного середовища в освітньому процесі не лише підвищує його практикоорієнтованість, а й сприяє формуванню у майбутніх фахівців антропоцентричного розуміння цифрових технологій управління.

Список використаних джерел

1. Sivanarasu S. Empowering Citizen Developers: Evaluating the Usability of Low-Code BPM Tools in Process Design. European Journal of Computer Science and Information Technology. London: European Centre for Research Training and Development. UK, 2025. Vol. 13, No. 48. P. 220–233. URL: DOI: 10.37745/ejcsit.2013/vol13n48220233.

2. Rokis K., Kirikova M. Exploring Low-Code Development: A Comprehensive Literature Review. Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly: наук. журн. Riga: RTU Press, 2023. № 36. С. 68–86. DOI: 10.7250/csimq.2023-36.04.

УДК 159.9:005.5

*Томіліна І. О., здобувач вищої освіти рівня
доктор філософії,
Гусєв А. І., кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри психології
та особистісного розвитку, ННІМП ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України*

САМОРЕГУЛЯЦІЯ ВЛАСНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Функціонування малого бізнесу в Україні відбувається в умовах тривалої соціально-економічної нестабільності та невизначеності, зумовленої воєнними подіями, економічними коливаннями, зміною регуляторних правил і високими ризиками підприємницької діяльності. Для власників малого бізнесу невизначеність є не ситуативним чинником, а постійним фоном професійного існування.

Специфіка малого бізнесу полягає в тому, що власник фактично ототожнюється з бізнесом: його психологічний стан, здатність приймати рішення, рівень витривалості та відповідальності безпосередньо впливають на перебіг діяльності. У разі емоційної дезорганізації, виснаження або втрати внутрішньої опори наслідки відчутні не лише на рівні особистості, а й на рівні функціонування підприємства.

У таких умовах саморегуляція виступає ключовим психологічним механізмом забезпечення стійкості підприємця. Йдеться про здатність зберігати емоційну рівновагу, когнітивну чіткість і цілеспрямованість, витримувати навантаження та приймати своєчасні рішення в середовищі постійної невизначеності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю виявлення психологічних механізмів, що забезпечують здатність власників малого бізнесу підтримувати ефективність діяльності та адаптивність в умовах хронічної невизначеності.

Ступінь наукової розробленості проблеми. У зарубіжній психології саморегуляція традиційно розглядається як динамічний процес цілепокладання, моніторингу та корекції поведінки. У межах процесуального підходу (Carver & Scheier) саморегуляція описується як циклічна система зворотного зв'язку: суб'єкт формує мету, співвідносить поточний стан із бажаним, оцінює розбіжність і вносить корекцію в поведінку.[2] Така модель

дозволяє пояснити, яким чином людина підтримує спрямованість дій у нестабільних умовах. Для дослідження власників малого бізнесу ця позиція є принципово важливою, оскільки їхня діяльність передбачає безперервне прийняття рішень та адаптацію стратегії до нових обставин.

Паралельно в західних дослідженнях розроблялася ресурсна інтерпретація саморегуляції. У межах цього підходу саморегуляція розглядається як здатність до вольового контролю, що спирається на обмежений психічний ресурс. Регуляторні зусилля потребують енергії, яка може виснажуватися під впливом тривалого стресу, емоційного напруження та множинних рішень. [1,3] Для контексту малого бізнесу це має особливе значення, оскільки підприємницька діяльність характеризується високою частотою складних виборів і постійною відповідальністю, що створює ризик регуляторного виснаження.

Українськими науковцями саморегуляція розглядається передусім як системна властивість особистості та механізм організації діяльності. Максименко С.Д розглядає саморегуляцію як інтегративну характеристику особистості, що забезпечує узгодження мотивів, цілей і дій у процесі реалізації життєвих завдань. Пов'якель Н.І. акцентує на професійній саморегуляції як здатності мобілізувати внутрішні ресурси в умовах підвищеної складності діяльності. Таким чином, саморегуляція пов'язується не лише з контролем поведінки, а й із внутрішньою організацією психіки, відповідальністю та суб'єктністю.

У сучасних українських дослідженнях невизначеності підкреслюється, що її тривалий вплив пов'язаний із підвищенням психічної напруженості, зміною характеру особистісної стабільності та актуалізацією регуляторних механізмів адаптації [6]. Невизначеність розглядається не лише як зовнішній контекст діяльності, а як психологічний чинник, що впливає на структуру саморегуляції та рівень внутрішньої узгодженості особистості.

Дослідження саморегуляції в умовах професійної невизначеності засвідчують її багаторівневу організацію: когнітивний, емоційний та особистісний компоненти функціонують у взаємозв'язку та взаємозумовленості [7]. Саморегуляція в такому контексті постає як інтегративний механізм узгодження цілей, емоційного стану та суб'єктної позиції в умовах підвищеної напруженості діяльності.

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість емпіричних досліджень саморегуляції зосереджена на загально теоретичних моделях, та професійних групах з регламентованими умовами діяльності. Психологічні особливості саморегуляції власників малого бізнесу, які функціонують в умовах невизначеності та підвищеної особистісної відповідальності, залишаються недостатньо систематизованими. Потребує уточнення механізм узгодження когнітивних, емоційних і ресурсних компонентів саморегуляції в ситуації, коли суб'єкт безпосередньо ототожнює себе зі своєю професійною діяльністю.

Мета дослідження теоретично обґрунтувати структуру та механізм саморегуляції власників малого бізнесу в умовах хронічної невизначеності та визначити її ключові компоненти як психологічні чинники професійної стійкості особистості.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що саморегуляція власників малого бізнесу має багаторівневу інтегративну структуру, яка включає: когнітивний рівень (формування цілей, стратегічне планування, моніторинг результатів та корекцію дій); емоційно-регуляторний рівень (зниження напруги, опрацювання тривожності, стабілізацію афективних реакцій); ресурсний рівень (підтримання та відновлення регуляторної витривалості в умовах навантаження); суб'єктний рівень (збереження позиції активного суб'єкта діяльності, усвідомлення відповідальності за рішення та наслідки).

Показано, що невизначеність виступає системним фактором підвищеного регуляторного навантаження, який впливає на всі рівні саморегуляції одночасно. Дестабілізація будь-якого з рівнів призводить до зниження якості рішень, імпульсивності або втрати внутрішньої опори.

Обґрунтовано, що механізм саморегуляції в умовах невизначеності реалізується через послідовність взаємопов'язаних процесів: усвідомлення власного стану → регуляція емоційної напруги → уточнення або корекція цілей → мобілізація внутрішнього ресурсу → підтримання діяльності.

Встановлено, що ефективність саморегуляції власників малого бізнесу визначається не лише раціональними стратегіями планування, а передусім здатністю інтегрувати когнітивні, емоційні та ресурсні механізми в єдину систему внутрішньої регуляції.

Саморегуляція власників малого бізнесу в умовах хронічної невизначеності постає як інтегративний психологічний механізм, що забезпечує здатність особистості підтримувати цілеспрямовану діяльність, зберігати внутрішню стабільність та приймати відповідальні рішення в ситуаціях підвищеного навантаження.

Її структура включає когнітивні, емоційно-регуляторні, ресурсні та суб'єктні компоненти, взаємодія яких визначає професійну стійкість підприємця. Порушення узгодженості між цими компонентами знижує адаптивність та підвищує ризик регуляторного виснаження.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним уточненням маркерів регуляторної витривалості власників малого бізнесу, а також із розробленням психологічних інструментів зміцнення внутрішньої регуляторної системи особистості в умовах тривалої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Baumeister R. F., Bratslavsky E., Muraven M., Tice D. M. Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. Vol. 74, No. 5. P. 1252–1265. URL: DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
2. Carver C. S., Scheier M. F. *On the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge : Cambridge University Press, 1998. 439 p. URL: DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174794>
3. Inzlicht M., Schmeichel B. J. What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. *Perspectives on Psychological Science*. 2012. Vol. 7, No. 5. P. 450–463. URL: DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691612454134>
4. Максименко С. Д. Генетична психологія особистості : монографія. Київ : КММ, 2010. 360 с.

5. Пов'якель Н. І. Психологія професійної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2004. 240 с.

6. Гусєв А. І. Толерантність до невизначеності як чинник розвитку ідентичності особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 – загальна психологія, історія психології / Університет менеджменту освіти АПН України. Київ, 2009. 199 с.

7. Тимошук Є. А. Психологічні особливості формування саморегуляції майбутніх педагогів в умовах невизначеності : дис. ... д-ра філософії : 053 Психологія / Національний університет «Острозька академія». Острог, 2025. 247 с.

UDC 339.9:331.5

Tsinarirdze R. O.
PhD in Business Administration, Associate
Professor,
Faculty of Economics and Business,
Turmanidze G. R
Master of Finance and Banking,
Faculty of Economics and Business,
Batumi Shota Rustaveli State University,
Batumi, Georgia

TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOR MARKET

Abstract. Research Relevance: In the 21st century, the global economy is undergoing structural and systemic transformation driven by the deepening of globalization, the rapid spread of digital technologies, increased financial integration, and the formation of a knowledge-based economic model. Traditional forms of organizing production and services are being replaced by global value chains, the dominance of transnational corporations, and the high mobility of international capital. These changes affect not only economic growth and competitiveness but also fundamentally transform the structure of the labor market, forms of employment, and professional requirements.

Studying these processes is particularly important for developing economies, where the pace of technological adaptation, the effectiveness of the education system, and social protection mechanisms often fail to keep up with the speed of global economic changes. The transformation of the global economy creates both new opportunities and serious socio-economic challenges, making this issue highly relevant today.

Research Objective: The main objective of this paper is to analyze the key trends and driving factors of global economic transformation and to assess their impact on the structure of the labor market, employment dynamics, professional requirements, and labor inequality in both developed and developing countries.

Research Tasks: The objective of our study is to analyze the impact of global economic transformation on the labor market, which is accompanied by significant challenges for the workforce as well as beneficial changes for employees.

1. To identify the main factors of global economic transformation: globalization, digital economy, financial integration, and innovation;
2. To assess the impact of global economic transformation on the structure of the labor market and employment dynamics;
3. To identify changes in the demand for professional skills and the factors contributing to labor inequality;
4. To compare the experiences of developed and developing countries in order to identify positive and negative effects.

Research Methodology: The study is based on the analysis of modern economic theories and reports of international organizations. A synthesis of qualitative and quantitative data is applied, along with comparative evaluation of statistical information and analytical methods. A comparative analysis method is used to determine differences between developed and developing countries. Conclusions are formulated based on the principles of induction and deduction, ensuring logical consistency and well-grounded argumentation.

Main part: The transformation of the global economy represents a complex and multi-layered process that combines globalization, technological innovation, financial integration, and the formation of a knowledge-based economy. These changes have significantly transformed the structure of production, mechanisms of competition, and principles of resource allocation, directly affecting labor market dynamics and functioning. The expansion of global value chains and the growing role of transnational corporations have made the labor market more integrated and interdependent. As a result, labor is no longer a resource defined solely within the framework of a national economy but has become an object of global competition. This process increases the importance of labor migration and strengthens skill-based competition at the international level. It is also important to emphasize that population growth significantly affects the structure of the labor market. In developing countries, rapid population growth often does not correspond with the pace of economic growth, leading to excess labor supply, increased unemployment, and the spread of informal employment. Youth employment is particularly problematic, creating both social and economic challenges. In developed countries, however, the situation differs: aging populations and low birth rates lead to labor shortages, increasing the importance of migration and placing governments before the challenge of creating inclusive employment policies that meet both economic and social needs.

Digital transformation and automation are particularly important factors in the modern economic environment. Technological progress has increased production efficiency and strengthened the role of innovative sectors; however, it has also led to labor market polarization. Highly qualified and technologically competent workers benefit from growing demand and rising incomes, while low-skilled and routine jobs are increasingly subject to replacement or reduction. This trend intensifies income inequality and the risk of social tension. In developed countries, the negative consequences of economic transformation are partially compensated by strong institutional frameworks, investments in education, and social protection mechanisms. Developing economies, however, often face structural problems, reflected in insufficient

effectiveness of the education system, technological lag, and imperfect labor market regulation. It is also worth noting the COVID-19 pandemic, which brought a significant shift to the labor market by accelerating digital transformation processes and promoting the implementation of online platforms and flexible work models. However, the effects of the pandemic were particularly severe in countries where populations had limited access to and experience with digital technologies.

Conclusion: it can be said that the transformation of the global economy is not merely a technological or economic process; it is also a social transformation that shapes the future of employment. Effective management of these challenges requires modernization of the education system, promotion of continuous professional retraining, implementation of flexible and inclusive labor market policies, and strengthening of social protection mechanisms. Only under such conditions will it be possible to balance economic growth and social equality in the context of global transformation.

Keywords: technologies, economic transformation, labor market, employment

References

1. Acemoglu D., Autor D., Hazell J., & Restrepo P. Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies. Journal of Labor Economics. 2022. Получено из <https://hdl.handle.net/1721.1/144424>
2. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook Trends 2025. Geneva. Получено из https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Robinson O. The future of work after COVID-19. 2021. McKinsey Global Institute. Получено из <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>
4. Tsinaridze R., Smutchak Z., Kobaladze A. ELECTRONIC COMMERCE IN GEORGIAN BUSINESS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES. 2024 atumi. Получено из http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/27_56_2024/Social/Bulletin_27_56_Social_and_behav_Manag_Admin_sciences_Tsinaridze_Smutchak_Kobaladze.pdf
5. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva. 2025. Получено из <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

*Tsinarirdze R. O., PhD in Business
Administration, Associate Professor,
Faculty of Economics and Business,
Batumi Shota Rustaveli
State University, Batumi, Georgia
Turmanidze G. R
Master of Finance and Banking,
Faculty of Economics and Business,
Batumi Shota Rustaveli State University,
Batumi, Georgia*

MARKET UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS

Abstract.

Research relevance: In the 21st century, the labor market has undergone a fundamental transformation driven by the deepening of globalization processes, accelerated technological progress, and rapid changes in the socio-economic environment. The integration of artificial intelligence and digital technologies into work processes has significantly altered employment structures, labor demand, and professional skill systems. At the same time, demographic changes, increased migration, and challenges arising from the COVID-19 pandemic and subsequent war-related crises have further intensified labor market problems in both developed and developing countries.

The study of labor market transformation is particularly relevant for developing economies, where technological adaptation, education quality, and social protection mechanisms often lag behind global trends. These processes affect employment levels, wage structures, and social inequality, necessitating comprehensive analysis and the development of effective policies. Therefore, researching labor market transformation represents an important and timely scientific task.

Research Objective: The main objective of this scientific paper is to analyze the key trends, factors, and outcomes of labor market transformation under conditions of globalization and technological progress, as well as to assess their impact on employment, occupational structure, and labor inequality in both developed and developing countries. The study examines both local and international labor markets in order to compare the main factors that create challenges in Georgia and in various countries worldwide.

Research Tasks: The objectives of this study are to analyze labor market transformation in the context of globalization and technological progress, which brings both significant challenges for the workforce and beneficial changes for employees.

1. To identify the main factors driving labor market transformation;
2. To determine the significance of each factor based on statistical data;
3. To distinguish between positive and negative influencing factors and identify measures necessary for the prevention of negative outcomes.

Research Methodology: The study includes a review and analysis of economic literature and scientific publications, as well as the collection of statistical data related to the labor market and its recent transformation. A comparative analysis method is also applied, allowing for the evaluation of differences between labor markets in developed and developing countries. Inductive and deductive methods are used to formulate conclusions, ensuring the logical consistency of the research.

Main Part: Population growth and employment opportunities have a significant impact on the structure of the labor market. In developing countries, rapid population growth often does not align with economic growth rates, leading to an oversupply of labor, increased unemployment, and the spread of informal employment. Youth employment is particularly problematic, creating social and economic challenges. In developed countries, a different picture emerges: population aging and low birth rates lead to labor shortages, increasing the importance of migration and posing challenges for governments to develop inclusive employment policies that meet both economic and social needs. Technological progress and the development of modern professions have significantly changed labor market demands. The growth of the digital economy has created new professions related to information technologies, data analysis, and innovative thinking. Technological advancement has increased demand for highly skilled workers while widening the gap between high- and low-skilled jobs.

Today, artificial intelligence represents one of the most significant transformations in the labor market. Improvements in artificial intelligence increase production efficiency, enhance data processing, and reduce costs; however, automation particularly affects routine and low-skilled jobs, increasing the risk of structural unemployment. At the same time, artificial intelligence creates new jobs and increases demand for highly skilled specialists. As a result, the main challenge is workforce retraining and skill adaptation, especially in developing economies. Labor market transformation has also significantly changed wage systems.

Conclusion: Thus, in high-tech and knowledge-based sectors, wage growth significantly exceeds that of traditional sectors, leading to increased income inequality. In developed countries, social protection mechanisms partially mitigate the effects of inequality, whereas in developing countries a large portion of the population remains vulnerable, contributing to working poverty.

Differences between labor markets in developed and developing countries are pronounced. Developed countries are dominated by innovative, high-productivity sectors, supported by strong institutional frameworks and investments in education and scientific research. In contrast, developing countries tend to focus on agriculture and low-technology production. Limited resources hinder the development of education systems, and weak social protection systems prevent full integration into the global labor market. The COVID-19 pandemic also deserves special mention, as it caused a major shift in labor markets by accelerating digital transformation through the adoption of online platforms and flexible work models. However, the pandemic's impact was particularly severe in countries where the population had limited access to and experience with digital technologies.

Overall, the main challenges of the modern labor market include unequal workforce distribution, disparities between high- and low-skilled workers, the effects of technological progress, income inequality, and changes caused by pandemics or other types of crises.

Effective management of these challenges requires inclusive employment policies, development of education and vocational training systems, skill adaptation, and strengthened social protection, ensuring labor market sustainability, economic stability, and social equality.

Keywords: Artificial intelligence, labor market, technologies, employment.

References

1. Acemoglu D., Autor D., Hazell J., Restrepo P. Artificial Intelligence and Jobs.: MIT Libraries logo. 2022. Получено из <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/144424>
2. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook Trends 2023. Geneva: International Labour Organization. Получено из https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40inst/documents/publication/wcms_865332.pdf
3. Lund S., Madgavkar A., Robinson O. The future of work after COVID-19. 2021McKinsey Global Institute. Получено из <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
4. OECD. Future of work. OECD. 2020. Получено из <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-work.html>
5. Tsinaridze R., Smutchak Z., Kobaladze A. (10 01 2024 г.). ELECTRONIC COMMERCE IN GEORGIAN BUSINESS:CHALLENGES AND PERSPECTIVES. Получено из http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/27_56_2024/Social/6Bulletin_27_56_Social_and_behav_Manag_Admin_sciences_Tsinaridze_Smutchak_Kobaladze.pdf
6. World Bank Group. The Changing Nature of Work. Washington: International Bank for Reconstruction and Development. 2019. Получено из <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>

UDC 338.242:620.9

*Tsinaridze R., PhD in Business Administration,
Associate Professor, Faculty of Economics and
Business,
Rizhvadze G. R., PhD student of Business
Administration, Faculty of Economics and
Business, Batumi Shota Rustaveli State University,
Batumi, Georgia*

SMART ENERGY HUBS AND AI-BASED MODELING: EFFICIENT INTEGRATION AND OPTIMIZATION OF SOLAR AND WIND ENERGY

Abstract. Topic relevance: The transition to renewable energy systems has become a cornerstone of global energy policy due to the escalating need to reduce greenhouse gas

emissions and mitigate climate change. Renewable sources such as solar photovoltaic (PV) and wind power are central to achieving sustainable energy goals. However, their inherent intermittency and variable output present significant integration challenges for modern power grids. Energy forecasting and system optimization have therefore become key research areas to ensure reliability, grid stability, and economic operation of energy systems heavily penetrated by renewable sources. Artificial Intelligence (AI) and machine learning (ML) have emerged as promising approaches to address these challenges due to their capacity to model nonlinear patterns, learn from high-dimensional data, and improve predictive accuracy in complex environments.

This study focuses on the integration of AI-driven modeling techniques and smart energy hubs in the context of solar and wind energy systems. The core objective is to review and synthesize recent advancements in AI forecasting, optimization methodologies, and smart grid solutions that enable efficient integration and management of distributed renewable energy sources. The research examines both theoretical developments in AI models and their practical applications in real-world energy systems, emphasizing short-term and long-term forecasting accuracy, grid flexibility, and dynamic optimization of distributed power generation.

Accurate forecasting of solar and wind power output is essential for properly balancing supply with demand, managing transmission constraints, and enabling proactive grid operations.

State-of-the-art AI models, including deep learning architectures such as Long Short-Term Memory (LSTM) networks, Convolutional Neural Networks (CNN), Extreme Gradient Boosting (XGBoost), and hybrid modeling systems, have demonstrated superior performance over traditional statistical forecasting methods in handling nonlinear temporal and spatial datasets extracted from meteorological and production streams. These models not only predict renewable generation with higher precision but also adapt to evolving environmental conditions in real time, which is crucial for systems with high renewable penetration.

AI-enhanced smart energy hubs extend the conventional grid by incorporating distributed generation, energy storage, and demand-side management. Such hubs leverage machine learning for real-time optimization of energy flow, enabling efficient allocation of power from solar, wind, and storage components. By deploying predictive maintenance analytics, smart hubs can also anticipate equipment failures and optimize operational schedules to minimize downtime, thereby enhancing overall system efficiency.

The integration of AI in renewable energy systems extends beyond forecasting and optimization into resource management and economic strategies. For instance, investment decisions regarding renewable deployments are increasingly informed by analytical models that account for technological trends, policy frameworks, and economic incentives. These models highlight not only the technical benefits of smart grid integration but also the broader socioeconomic implications of renewable energy adoption.

Despite notable progress, several challenges remain. Data quality and availability are primary limitations, as AI models depend on large volumes of reliable, high-resolution datasets. Computational complexity and the need for explainable AI also pose barriers to implementation at scale. Furthermore, cybersecurity and regulatory considerations must be addressed to ensure that AI-driven energy systems are robust, transparent, and widely acceptable.

In summary, the convergence of AI and renewable energy technologies represents a transformative axis for the future of energy systems. AI-based forecasting and optimization significantly enhance the reliability and efficiency of solar and wind energy integration, while smart energy hubs enable decentralized control and enhanced coordination across distributed resources. Continued research is necessary to advance explainable, resilient, and interoperable AI tools capable of supporting large-scale renewable deployment within smart grid infrastructures.

Introduction: The growing demand for sustainable energy has intensified the integration of renewable sources into modern electricity grids. Solar and wind power, being abundant and clean, have been at the forefront of global renewable adoption. However, the intermittent nature of these resources introduces challenges for grid stability, demand-supply balancing, and operational reliability. Advanced computational tools, particularly AI-based modeling and machine learning, offer innovative solutions to predict energy generation, optimize distribution, and manage energy storage effectively.

Methods This study synthesizes recent research on AI-driven forecasting and optimization techniques applied to solar and wind energy systems. The methodologies include the use of deep learning models such as LSTM and CNN for temporal forecasting, ensemble methods like XGBoost for prediction accuracy, and hybrid systems integrating machine learning with classical optimization algorithms. Smart energy hubs are analyzed as platforms for combining distributed generation, storage, and demand-side management, allowing real-time control of energy flows and predictive maintenance scheduling.

Results & Discussion The reviewed models demonstrate significant improvements in forecasting accuracy compared to traditional statistical approaches. LSTM networks successfully capture temporal dependencies in solar and wind generation, while CNNs extract spatial correlations across geographically distributed energy sites. XGBoost models enhance robustness against noisy datasets. Implementing AI in smart energy hubs enables dynamic energy dispatch, reduces curtailment, and increases overall system efficiency. Economic analyses indicate that predictive AI models contribute to cost savings in both operational management and investment planning.

Conclusion The integration of AI and smart energy hubs is pivotal for the evolution of renewable energy systems. By improving forecasting, optimization, and grid management, AI enables efficient utilization of solar and wind resources, supporting a low-carbon and sustainable energy future. Future research should focus on explainable AI, enhanced cybersecurity, and scalability of models for high renewable penetration scenarios. Policy frameworks should encourage the adoption of AI-driven smart grids to maximize technical, economic, and environmental benefits.

Keywords: Artificial Intelligence in Renewable Energy; Solar and Wind Power Forecasting; Smart Energy Hubs; Machine Learning Models; Grid Optimization

References

1. Ejiyi C. J., Cai, D., Thomas D., Obiora S., Osei-Mensah E., Acen C., Zhang Q. Comprehensive review of artificial intelligence applications in renewable energy systems:

- Current implementations and emerging trends. *Journal of Big Data*, 12, 169. 2025 URL: <https://doi.org/10.1186/s40537-025-01178-7>
2. Kaldate A. P., Papade, C. V. AI-Driven forecasting models for solar and wind power generation in smart grids. *Power System Technology Journal*. 2025. URL: <https://powertechjournal.com>
 3. Manzano E. A., Nogales R. E., Rios A. Wind power forecasting models based on deep neural networks. *Wind Journal*, 5(4), 29–44. 2025 URL: <https://www.mdpi.com>
 4. Mollasalehi, A., Farhadi, A. Solar and wind power forecasting: Comparative review of LSTM, Random Forest, and XGBoost models. *arXiv*. 2025 URL: <https://arxiv.org/abs/2509.24059>
 5. Researcher M. Jr. AI-Powered energy forecasting models for smart grid-integrated solar and wind systems. *National Journal of Renewable Energy Systems and Innovation*, 1(1), 1–7. 2025 URL: <https://secitsociety.org>
 6. Artificial Intelligence (AI) in renewable energy forecasting and optimization. *ResearchGate*. 2025 <https://www.researchgate.net>
 7. Pirie C., Kalutarage H., Hajar M. S., Wiratunga N., Charles S., Sandaru G. M. A survey of AI-powered mini-grid solutions for a sustainable future. *arXiv*. 2024 URL: <https://arxiv.org/abs/2407.15865>
 8. Stanchev P. Smart grids and sustainability in the age of high renewable penetration. *Energies*, 19(3), 772. 2026 URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/19/3/772>
 9. Xie B., Shi S., Liu W. Integrated forecasting of renewable power using MVMD-LSTM. *arXiv*. 2025 URL: <https://arxiv.org/abs/2509.25226>
 10. Toward accurate forecasting of renewable energy... *Environmental Data Science*. 2025 URL: <https://resolve.cambridge.org>
 11. Tsinaridze R., & Rizhvadze G. Foreign Direct Investments in the Conditions of the COVID-19 Pandemic: Georgia-EU Relations. *Innovative Economics and Management*, 202310(1), 48–65.
 12. Tsinaridze R., Rizhvadze G. Renewable energies in the technological age and sustainable investment solutions for the “Smart future”. *Access Journal*, 2024. 5(3), 493–510.
 13. Tsinaridze R., Rizhvadze G. Financing of inclusive education in general educational institutions and modern challenges. Unpublished manuscript. 2024 URL: <https://dspace.tsu.ge/items/07500d4f-c8d8-4736-b184-c712f5bb05b2>
 14. A review of artificial intelligence for renewable energy. *World Journal of Applied AI and Renewable Research*. 2025 URL: <https://journalwjarr.com>
 15. Artificial Intelligence (AI) in renewable energy forecasting: WJAETS. *World Journal of Advanced Engineering and Technology Studies*. 2025. URL: <https://journalwjaets.com>

РЕСУРС МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Вважаємо, що ресурсна компетентність керівника – це інтегральна здатність виявляти, мобілізувати, розподіляти, оптимізувати та оцінювати використання ресурсів закладу освіти для забезпечення його сталого розвитку. Вона охоплює стратегічне мислення, управлінську гнучкість, цифрову грамотність, комунікаційні навички, лідерські якості та здатність діяти в умовах невизначеності.

Ефективність ресурсного управління в закладі освіти значною мірою залежить від чіткого розподілу ролей і функцій керівника, які охоплюють стратегічні, комунікаційні, організаційні та аналітичні аспекти його діяльності. Саме керівник визначає пріоритети розвитку, ініціює зміни, координує взаємодію учасників освітнього процесу та забезпечує інтеграцію всіх видів ресурсів.

У сучасних наукових дослідженнях управління освітою дедалі більшого значення набувають моделі стратегічного та ресурсного лідерства, що базуються на поєднанні лідерських і менеджерських компетентностей. Ключова ідея аналітичної моделі полягає в тому, що керівник не просто управляє ресурсами, а виступає посередником між ресурсною базою закладу та його стратегічними цілями. Успішне ресурсне управління передбачає гнучке поєднання п'яти управлінських ролей – стратега, лідера, медіатора, менеджера та аналітика. Кожна з них спрямована на оптимізацію різних типів ресурсів і забезпечення сталого розвитку освітньої установи (таблиця 1).

Таблиця 1

Аналітична модель ролі керівника в реалізації ресурсного підходу

<i>Роль керівника</i>	<i>Управлінська функція</i>	<i>Тип ресурсу</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Стратег	Планування, прогнозування	Фінансовий, кадровий	Сталий розвиток закладу освіти
Лідер	Мотивація, підтримка	Людський, ціннісно-формульвальний	Підвищення залученості та інноваційності колективу
Медіатор	Комунікація, партнерство	Соціально-комунікаційний	Розширення ресурсної бази через партнерства
Менеджер	Організація, координація	Матеріальний, інформаційний	Ефективне використання внутрішніх ресурсів
Аналітик	Моніторинг, оцінювання	Цифровий, управлінський	Оптимізація процесів, управлінські рішення на основі даних

Ефективний ресурсний менеджмент в освітньому процесі безпосередньо впливає на якість навчання, адже оптимізація ресурсів дозволяє підвищити ефективність освітніх програм; мотивацію педагогів (чіткий розподіл обов'язків і доступ до ресурсів стимулюють професійний розвиток); рівень задоволеності батьків і учнів (доступність ресурсів і прозорість управлінських рішень формують довіру до закладу).

Сучасна система управління освітою потребує переходу від традиційних адміністративно-командних підходів до стратегічних, інноваційних та партнерських моделей, здатних забезпечити ефективне використання ресурсів у мінливих умовах суспільних трансформацій. Ресурсний підхід дає змогу розглядати заклад освіти як відкриту, динамічну систему, де різні види ресурсів – людські, фінансові, матеріально-технічні, цифрові, комунікаційні та ціннісні – виступають основою його розвитку.

Центральне місце у впровадженні ресурсного підходу належить керівнику закладу освіти. Саме він виступає стратегом, організатором, комунікатором та фасилітатором партнерств, забезпечуючи цілісність управлінських рішень і сталий розвиток освітньої установи. Від рівня його професійної, управлінської та ресурсної компетентності значною мірою залежить ефективність реалізації обраної моделі управління.

Управління ресурсами в контексті стратегічного планування охоплює всі компоненти освітнього середовища – людські, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, цифрові, соціально-партнерські та ціннісно-культурні ресурси. Цілісний підхід до їх узгодження дозволяє мінімізувати дублювання, втрати, а також збільшити віддачу від кожного виду ресурсу.

Оптимізація ресурсів у межах стратегічного управління означає не лише економне використання, а насамперед раціональне поєднання та мобілізацію ресурсних потоків, які спрямовуються на досягнення цілей розвитку закладу освіти. Серед базових механізмів стратегічного планування виділяють:

Ресурсний аудит – системна оцінка наявних матеріальних, фінансових, кадрових, технологічних та інформаційних можливостей закладу освіти. Аудит є основою для визначення сильних і слабких сторін та окреслення стратегічних резервів.

Прогнозування ресурсних потреб – передбачення обсягів, динаміки й способів залучення ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних завдань у середньо- та довгостроковій перспективі. Це забезпечує гнучкість управління та готовність до змін.

Оптимальний розподіл ресурсів – планування балансу між різними видами ресурсів відповідно до пріоритетів (модернізація інфраструктури, цифровізація, розвиток людського потенціалу тощо). Раціональний розподіл знижує ризики неефективного використання коштів.

Моніторинг і коригування – постійне відстеження ефективності використання ресурсів та адаптація стратегічних планів до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує адаптивне управління та запобігає стратегічним провалам [1, с. 160; 2, с. 200].

До основних груп ресурсів відносимо:

Ціннісно-формувальні ресурси, які підкреслюють, що успішність діяльності закладу освіти значною мірою залежить від сформованої організаційної культури, системи цінностей і норм взаємодії. Їх доповнюють зовнішні суспільні й культурні чинники, які формують загальний контекст функціонування освіти.

Людські ресурси, які визначають кадровий потенціал, який є ключовим у реалізації освітнього процесу. Особливу увагу приділено не лише педагогічному колективу, а й батькам, асистентам та спеціальним фахівцям. На зовнішньому рівні важливу підтримку забезпечують державні та громадські інституції.

Електронні та інформаційно-комунікаційні ресурси об'єднані в одну групу, оскільки сучасна освіта неможлива без поєднання електронного забезпечення та ефективних комунікаційних каналів. Тут поєднано внутрішні інформаційні системи закладу, онлайн-платформи, блоги педагогів і електронний документообіг із зовнішніми освітніми платформами, науковими бібліотеками, відкритими освітніми ресурсами та засобами масової комунікації. Така інтеграція відображає цифровізацію освіти та формування інформаційного суспільства.

Фізичні ресурси, які представлено як внутрішню предметно-просторову організацію (кабінети, спеціальні приміщення, обладнання, меблі), так і зовнішні умови (безбар'єрний простір громади, транспорт, компенсаторні засоби). Це підкреслює важливість створення інклюзивного та безпечного середовища.

Фінансово-економічні ресурси окреслюють джерела матеріальної підтримки закладу – від бюджетних надходжень і батьківських внесків до міжнародних грантів і партнерських програм. Це дозволяє визначити стратегії залучення та використання коштів для сталого розвитку закладу освіти.

Структурні ресурси поєднують внутрішню організаційну динаміку закладу освіти та зовнішню інституційну підтримку, забезпечуючи взаємодію мікро- й макrorівня освітнього середовища. Їх урахування в системі ресурсного підходу дозволяє більш цілісно оцінювати можливості закладу освіти та формувати ефективні стратегії його розвитку.

Таким чином, ресурсний підхід є не лише інструментом ефективного розподілу ресурсів, а й концептуальною основою модернізації управління освітою, що поєднує стратегічне бачення, інноваційність, партнерство та інституційну відповідальність.

Список використаних джерел

1. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: начально-методичний посібник. Харків : Видав. група «Основа», 2006. 160 с.
2. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.

УДК. 330.322

*Федулова С. О., доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри глобальної
економіки, Університет імені Альфреда
Нобеля*

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ

Майбутня архітектура європейської безпеки наразі перебуває у стані трансформації, що зумовлена повномасштабним вторгненням Росії в Україну та зростаючою невизначеністю щодо ролі США у захисті континенту. Центральним концептом у цьому процесі є «стратегічна автономія ЄС», яка визначається як здатність Союзу діяти самостійно у стратегічно важливих галузях політики.

Концепція «негативної свободи» (свободи «від») у контексті європейської стратегічної автономії описує прагнення ЄС звільнитися від зовнішніх обмежень та надмірної залежності від великих держав, насамперед США та Китаю. У дослідженнях цей підхід розглядається як спроба усунення перешкод для самостійних дій, проте він часто наштовхується на жорсткі реалії геополітичної взаємозалежності.

Питання незалежності від цих двох центрів сили можна розглянути через призму «негативної свободи».

1. Незалежність від США: безпекова та фінансова дилеми. Прагнення свободи «від» впливу США є найбільш дискусійним аспектом стратегічної автономії, який пов'язують із «атлантистсько-європейським» розколом.

Наразі Європа критично залежить від США у сфері «стратегічних інструментів» (розвідка, стратегічні перевезення, протиракетна оборона). У перший рік війни в Україні 63% оборонних закупівель ЄС припало на американських постачальників [1; 2]. Для прихильників автономії це є обмеженням свободи, оскільки змушує Європу узгоджувати свої інтереси з Вашингтоном.

В розрізі фінансового суверенітету «негативна свобода» проявляється у спробах захиститися від екстериторіального застосування санкцій США. Домінування долара дозволяло США змушувати європейські компанії виходити з ринків (наприклад, Ірану), попри офіційну незгоду ЄС [1].

Сумніви у довгострокових гарантіях безпеки США (особливо за часів Трампа) змушують ЄС шукати «свободу від» американської ядерної парасольки, обговорюючи створення власної на базі арсеналів Франції та Британії.

2. Незалежність від Китаю: економічна безпека та де-ризикуння. У відносинах із Китаєм «свобода від» фокусується на зменшенні критичних залежностей у ланцюгах постачання, що часто називають концепцією «де-ризикуння» (de-risking) [3].

Китай контролює близько 70% світової переробки рідкоземельних металів і більшість виробництва акумуляторів та сонячних панелей [1]. Це створює ризик заміни енергетичної залежності від Росії на залежність від Китаю.

Концепцію «негативної свободи» планується реалізувати через захист від «мілітаризації взаємозалежностей». ЄС розробляє інструменти, такі як «Інструмент запобігання примусу» (Anti-Coercion Instrument), щоб мати змогу дати відсіч, коли Пекін намагатиметься тиснути на держави-члени через економічні заходи [1; 4].

3. «Негативна свобода» як стратегічний глухий кут. Попри привабливість ідеї повної незалежності, суто негативне розуміння свободи (як відсутності втручання) є спрощеним і часто нездійсненним.

Скептики вказують, що США залишаються «незамінним» військовим партнером, а Китай – фундаментом економічної моделі багатьох країн ЄС. Країни Центральної та Східної Європи (Польща, країни Балтії) вважають прагнення «свободи від США» ілюзорним і небезпечним, оскільки це підриває єдину надійну гарантію їхньої безпеки – НАТО [3].

І тут треба зазначити, що ЄС поступово зміщує фокус на «позитивну свободу» (свободу «для») – тобто не на відмову від партнерів, а на розвиток власних спроможностей діяти самостійно та ефективно керувати залежностями.

Виходячи з вищезазначеного майбутню архітектури європейської безпеки можна розглянути через аналіз ключових дилем та компонентів.

1. Дилема «Європеїзм проти Атлантизму». Найгостріша дискусія точиться навколо того, чи має стратегічна автономія означати незалежність «від» США, чи посилення спроможності діяти «разом» з ними.

Центральна та Східна Європа (наприклад, Польща, країни Балтії) сприймають автономію як ризиковану спробу дистанціюватися від США. Для них Вашингтон залишається єдиним надійним гарантом безпеки [3; 5].

Франція та Німеччина виступають за розбудову власних європейських сил, щоб ЄС міг мати власний голос у міжнародних справах і хеджувати ризики в умовах глобальної нестабільності. При цьому, війна в Україні підкреслила величезний розрив між амбіціями та реальністю: 78% оборонних закупівель країн ЄС у перший рік війни було здійснено за межами Союзу, з них 63% – у постачальників із США [1; 2].

2. Ядерне стримування та «європейська парасолька». Через сумніви в довгостроковій рішучості США гарантувати безпеку Європи, активізувалися дискусії щодо створення «власної ядерної парасольки».

Наразі обговорюється можливість розширення французького ядерного стримування на інші країни ЄС. Але, існує значний кількісний розрив: США мають близько 3700 боеголовок, тоді як Франція – 290, а Велика Британія – 225. Розглядаються варіанти надання країнам ЄС технологій для швидкого створення власної зброї у разі потреби [6].

3. Економічний вимір «Відкритість проти захисту». Стратегічна автономія вийшла за межі оборони і охоплює економічну безпеку (концепція «відкритої стратегічної автономії»). Франція пропонує модель державного втручання та підтримки європейських виробників ('Made in Europe'), тоді як країни Північної Європи (Швеція, Фінляндія, Данія) та Нідерланди бояться, що це підірве принципи вільної торгівлі та конкурентоспроможність ЄС. При цьому, ЄС намагається зменшити залежність від Китаю в критичних технологіях (мікросхеми, сировина для зеленої енергетики), не вдаючись до повного розриву зв'язків [5].

4. Роль України як центрального елемента безпеки. Україна перестала бути просто об'єктом захисту і перетворилася на стратегічного партнера, що формує нові стандарти безпеки. Через мережу двосторонніх безпекових угод та участь у програмах як EDF (Європейський оборонний фонд) та EUDIS (схема оборонних інновацій ЄС), Україна стає частиною європейського оборонно-промислового комплексу. Український досвід у сфері ППО, РЕБ та застосування дронів став основою для оновлення оборонних стратегій ЄС [7].

Отже, можна виділити кілька можливих шляхів розвитку архітектури безпеки:

1. «Антагонізм» НАТО залишається ключовим, роль ЄС обмежена, витрати на оборону близько 3% ВВП.

2. «Європейське НАТО». Поступовий вихід США, лідерство переходить до Франції та Британії, витрати зростають до 5%.

3. «Європейський оборонний союз». Повний вихід США з НАТО, ЄС стає повноцінним військовим союзом із витратами до 7% ВВП. Україна – фланговий елемент системи.

4. «Латка-патч». Фрагментація, де кожна країна діє за власними інтересами, єдність НАТО та ЄС послаблюється.

Проведений аналіз дає можливість зробити висновок, що майбутня безпека Європи залежатиме від здатності країн ЄС подолати внутрішні розбіжності між «атлантистами» та «європеїстами», а також від успішної інтеграції України як ключового гравця, що стримує російську агресію.

Незалежність від США та Китаю в категоріях «негативної свободи» сприймається наразі як необхідна реакція на геополітичний тиск, але вона не може бути самоціллю. Справжня автономія полягає не в ізоляції, а в здатності обирати альянси добровільно, а не з примусу чи відсутності альтернатив.

Список використаних джерел

1. Roos Gr. EU leaders echo de Gaulle, saying Europe must depend on no-one. But where should autonomy begin? Chatham House, The Royal Institute of International Affairs. 2026 URL: <https://www.chathamhouse.org/2026/01/eu-leaders-echo-de-gaulle-saying-europe-must-depend-no-one-where-should-autonomy-begin>

2. Clapp S. The interim evaluation of the European Defence Fund. EPRS. European Parliamentary Research Service. 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/777936/EPRS_BRI%282025%29777936_EN.pdf

3. Helwig N. EU Strategic Autonomy after the Russian Invasion of Ukraine: Europe's Capacity to Act in Times of War. JCMS. 2023. Volume 61. Annual Review. pp. 57–67.

4. Рабінович М. Зусилля ЄС із побудови стратегічної автономії в економічній сфері та їхній вплив на відносини Україна-ЄС. Вокс Україна. 2023. URL: <https://voxukraine.org/zusyllya-yes-iz-pobudovy-strategichnoyi-avtonomiyi-v-ekonomichnij-sferi-ta-yihnij-vplyv-na-vidnosyny-ukrayina-yes>

5. Xiaoxiao Y. The Road to European Strategic Autonomy : Internal Conflicts and Outlook. China Watch. 2025. Vol. 5. No. 20. URL: <https://china-cee.eu/2025/05/28/the-road-to-european-strategic-autonomy%E2%8C%A9internal-conflicts-and-outlook/>

6. Кальченко А. ЄС шукає альтернативу американському ядерному стримуванню. Мілітарний. 2026. URL: <https://military.com/uk/news/yes-shukaye-alternatyvu-amerykanskomu-yadernomu-strymuvallyu/>

7. Майданюк В. Формування нової архітектури безпеки ЄС: Україна як центральний елемент європейської обороноздатності. Фонд сприяння демократії та Фонд Ганса Зайделя в Україні. 2025. URL: <https://infolight.in.ua/2025/08/28/formuvannya-novoyi-arhitektury-bezpeky-yes-ukrayina-yak-tsentralnyj-element-yevropejskoyi-oboronozdatnosti/>

*Феленчак Ю. Б., доктор економічних наук,
доцент, професор, запрошена професорка
програми післядипломної освіти у галузі
суспільства, культури та кордонів, Львівський
університет бізнесу та права, Державний
університет західної Парани (Бразилія)*

МУЛЬТИКУЛЬТУРНІСТЬ ЯК ЧИННИК КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку туризму зростає значення нематеріальних ресурсів туристичних дестинацій, серед яких особливе місце посідає мультикультурність. Культурне різноманіття, сформоване внаслідок історичних процесів, міграції та транскордонної взаємодії, створює підґрунтя для формування креативних туристичних продуктів і нових моделей позиціонування дестинацій. В умовах глобалізації та стандартизації туристичних пропозицій мультикультурність стає важливим чинником диференціації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку туристичних територій.

У науковій літературі поняття «мультикультуралізм» визначають як визнання та вивчення суспільств, які складаються з різних культурних груп, а пов'язані з ними культурні традиції і практики часто асоціюється з різними етнічними компонентами загального соціального формування [1].

Мультикультуралізм також визначають як принцип етнонаціональної, освітньої, культурної політики, яка визнає і підтримує право громадян зберігати, розвивати та захищати усіма законними методами свої етнокультурні особливості, а державу зобов'язує підтримувати такі зусилля громадян» [2].

Поняття мультикультурності виникло у контексті дослідження проблем расової дискримінації та практик співіснування представників різних культур у 50-60 рр. XX століття у США. У подальших наукових дебатах це поняття отримало різні трактування в північноамериканській та європейській дослідницьких традиціях. Як зазначає М. Д. Култаєва, у північноамериканському дискурсі щодо мультикультуралізму переважає зосередженість на практичних аспектах міжкультурного співіснування, тоді як у європейських дослідженнях домінує філософська рефлексія цього феномена у межах якої конкурують дескриптивний, нормативний і комунікативний підходи [3]. Такий підхід дозволяє розглядати мультикультурність не лише як соціальний факт, а й як ціннісну та комунікативну категорію.

У сучасних наукових дослідженнях мультикультурність дедалі частіше осмислюється як нематеріальний ресурс розвитку туристичних дестинацій, здатний генерувати креативні ідеї, нові форми туристичних практик і символічну додану вартість. Поєднання різних культурних традицій, стилів життя, мов і соціальних практик створює умови для формування унікальних туристичних наративів, що виходять за межі стандартних моделей масового туризму. Креативний розвиток дестинацій у цьому

контексті ґрунтується не лише на матеріальній інфраструктурі, а й на здатності території інтерпретувати культурне різноманіття як джерело інновацій та міжкультурного діалогу.

У сфері туризму мультикультурність поєднує практичний вимір культурного різноманіття з його ціннісним і комунікативним потенціалом. У туристичних DESTИНАЦІЯХ вона проявляється не лише у факті співіснування різних культур, а й у формах міжкультурної взаємодії, комунікації та співтворення, що формує підґрунтя для креативного розвитку туристичних продуктів і стратегій позиціонування. У цьому сенсі мультикультурність перестає бути виключно соціальним або політичним феноменом і трансформується у ресурс креативного розвитку DESTИНАЦІЙ, особливо в умовах багатокультурної історії або активних міграційних процесів.

Як мікроприклад можна розглядати мультикультурні міські DESTИНАЦІЇ, у яких туристична привабливість формується не навколо одного домінуючого культурного образу, а через поєднання різних культурних традицій, гастрономічних практик, свят і повсякденних соціальних взаємодій. У таких просторах мультикультурність сприяє розвитку креативного туризму, оскільки стимулює створення туристичних продуктів за участі різних спільнот і формує інклюзивний образ DESTИНАЦІЇ.

Показовим прикладом креативного туризму в мультикультурній DESTИНАЦІЇ є місто Фоз-ду-Ігуасу (Бразилія). Тут туристична привабливість формується не лише завдяки природним об'єктам, зокрема водоспадам Ігуасу, а й через активне використання культурного різноманіття. Туристи можуть брати участь у гастрономічних турах, де поєднані страви бразильської, аргентинської, парагвайської кухонь та традицій діаспор, а також відвідувати культурні центри і майстерні, де демонструються музика, танці, ремесла та святкування різних спільнот. Міжкультурні фестивалі, арт-центри та креативні воркшопи дозволяють туристам не лише спостерігати, а й брати активну участь у культурному житті міста. Такі практики формують унікальні туристичні наративи, сприяють розвитку інклюзивного та креативного туризму, підвищують конкурентоспроможність DESTИНАЦІЇ та зміцнюють міжкультурний діалог у регіоні.

Важливою умовою перетворення мультикультурності на чинник креативного розвитку є інклюзивність туристичної політики та практик. Залучення локальних спільнот, мігрантських груп і представників різних культур до процесу створення туристичних продуктів сприяє формуванню моделей співтворення, у межах яких туризм виконує не лише економічну, а й соціальну функцію. Інклюзивний підхід дозволяє уникнути поверхневої комерціалізації культурного різноманіття та забезпечує більш автентичне представлення мультикультурного середовища DESTИНАЦІЇ.

На практиці мультикультурність проявляється у розвитку креативних туристичних продуктів, зокрема культурних подій, гастрономічного туризму, маршрутів нематеріальної спадщини та міжкультурних фестивалів. Такі ініціативи не лише розширюють туристичну пропозицію, а й формують позитивний імідж DESTИНАЦІЙ як відкритих і різноманітних просторів. Креативне використання мультикультурного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних територій і посиленню міжкультурного діалогу.

Таким чином, існування різних теоретичних підходів до розуміння мультикультурності дозволяє глибше осмислити її потенціал як чинника креативного

розвитку туристичних дестинацій, у яких культурне різноманіття виступає не викликом, а джерелом інновацій і конкурентних переваг. Інтеграція мультикультурного ресурсу в стратегії розвитку туризму сприяє поєднанню економічних цілей із культурними та соціальними пріоритетами, створюючи умови для довгострокової конкурентоспроможності дестинацій, соціальної інклюзії та сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Ковалинська І. В. Поняття «полікультурність» та «мультикультурність» у науковому дискурсі. *Освітологічний дискурс*. 2016. № 1 (13). С. 359–924. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/14315/1/359-924-1-PB.pdf>
2. Колодій А. Американська доктрина мультикультуралізму і етнонаціональний розвиток України. *Агора*. Випуск 6: Україна і США: взаємодія у галузі політики, економіки, культури і науки. 2008. С. 5–14. URL: <http://political-studies.com/?p=578>
3. Култаєва М. Д. Мультикультурність та мультикультуралізм: західний досвід теоретичного осмислення. Теорія та практика мультикультуралізму: український і європейський досвід : матеріали наук.-практ. конф. Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; [редкол.: С. В. Бережна, М. В. Луценко]. Харків : ХНПУ, 2016. С. 4–13.

УДК 378:37.014.25:005.332.4

*Фролова Т. О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри міжнародних
фінансів, начальник навчально-методичного
відділу забезпечення якості освіти та
акредитації,
Котенок Д. М., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри економічної теорії,
заступник начальника навчально-методичного
відділу забезпечення якості освіти та
акредитації,
Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана*

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНСТИТУЦІЙНА АКРЕДИТАЦІЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ

Європейська інституційна акредитація національних закладів вищої освіти набуває особливої актуальності в умовах посилення міжнародної конкуренції та зростання суспільного запиту на підтверджену якість освітніх послуг. Її отримання виступає інструментом зовнішнього визнання ефективності системи внутрішнього забезпечення якості, підвищення прозорості управлінських процедур і зміцнення академічної доброчесності. Водночас така акредитація сприяє репутаційній капіталізації університету та розширює можливості міжнародної співпраці, академічної мобільності й участі у грантових програмах, формуючи підґрунтя для стратегічної модернізації інституції.

У тезах висвітлено результати аналізу досвіду європейської інституційної акредитації та окреслено наслідки участі у такому пілотному проєкті з інституційної акредитації для КНЕУ ім. В.Гетьмана

Інституційна акредитація в Європейському просторі вищої освіти розглядається як форма зовнішнього забезпечення якості, спрямована не стільки на контроль відповідності мінімальним вимогам, скільки на підтримку розвитку «культури якості» в ЗВО, підвищення довіри суспільства до освітніх послуг та зміцнення прозорості управління й академічної доброчесності. Її проведення узгоджується з логікою ESG-2015, де якість трактується як спільна відповідальність ЗВО та незалежних агенцій, а зовнішні процедури мають бути доказовими, регулярними й орієнтованими на вдосконалення [1].

Інституційна акредитація в окремих національних моделях має також регуляторно-економічні наслідки, оскільки підтверджує зрілість ЗВО як цілісної системи управління якістю та його спроможність гарантувати сталі результати навчання. Так, федеральні нормативні матеріали Австрії та AQ Austria пов'язують акредитацію з правом функціонування приватного ЗВО та реалізацією освітніх програм лише після їх акредитаційного підтвердження [2]. У Німеччині позитивне рішення щодо акредитації розширює управлінську автономію ЗВО, надаючи право самостійно присвоювати освітнім програмам «печатку» (seal) Ради з акредитації [3]. У Греції механізми забезпечення якості корелюють із фінансуванням: за даними Eurymedea частина регулярного фінансування розподіляється на основі якісних та результативних індикаторів [4]. В Україні інституційна акредитація не є усталеною практикою, водночас вона передбачена законодавством, має добровільний характер і проводиться за ініціативою керівництва та колегіальних органів ЗВО [5].

У 2024–2025 рр. Естонське агентство якості освіти (НАКА) спільно з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти України (НАЗЯВО) реалізувало пілотний проєкт «Підвищення якості вищої освіти в Україні», спрямований на розроблення та апробацію моделі інституційної акредитації українських університетів відповідно до ESG з урахуванням національного контексту. Метою проєкту була перевірка придатності інституційного підходу як більш ресурсоефективної альтернативи програмній акредитації та як інструменту підвищення міжнародної порівнюваності української вищої освіти [6].

Очікуваними результатами проєкту визначено впровадження в Україні інституційної моделі оцінювання, підсилення спроможності національної системи забезпечення якості та розширення міжнародного визнання університетів через узгодження процедур із європейськими практиками зовнішнього оцінювання [6]. У межах пілоту інституційну акредитацію НАКА строком на 7 років вибороли три ЗВО: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Луцький національний технічний університет і Національний університет «Острозька академія».

Учасники пілотного проєкту НАКА–НАЗЯВО заповнювали Self-Evaluation Report (SER) інституційного рівня, що має таку структуру: (I) вступ/загальна характеристика ЗВО (включно з описом процесу самооцінювання та статистичними трендами); (II) огляд результатів попередніх програмних акредитацій та інституційні «уроки»; (III) доказову самооцінку за чотирма оціночними сферами (управління і результативність; навчання і викладання; дослідження/розробки/творча діяльність; служіння суспільству) із фіксацією

сильних сторін, проблем і планів розвитку; (IV) додатки/посилання на ключові документи [7].

Результати порівняння програмної та інституційної акредитацій вказують на те, що сфери оцінювання інституційної акредитації мають комплексний, системно-управлінський характер і спрямовані на перевірку зрілості університету як цілісної інституції: стратегічного управління, результативності внутрішніх механізмів забезпечення якості, спроможності підтримувати навчання, дослідження та суспільну місію. Натомість критерії НАЗЯВО деталізують подібні аспекти через призму конкретної освітньої програми та її ресурсного, методичного й організаційного забезпечення. Спільними для обох підходів є орієнтація на доказовість, прозорість, залучення стейкхолдерів і безперервне вдосконалення якості.

Участь у проєкті інституційної акредитації забезпечила університету (КНЕУ ім. В. Гетьмана) певні переваги тактичного та стратегічного характеру. Серед тактичних ключове місце посідають такі: сучасна діагностика управлінської та якісної інфраструктури університету — підстави для оперативного посилення доказової бази та регламентів на рівні університету; стандартизація практик між підрозділами — уніфікація підходів факультетів/кафедр до забезпечення якості, документування та ухвалення рішень, зменшення фрагментації процесів і дублювання функцій; інституційне навчання та підвищення компетентностей команд — формування спільної “мови якості” в ЗВО. Серед стратегічних: зростання міжнародної довіри та репутаційного капіталу — сигнал якості для різних груп стейкхолдерів; посилення спроможності до інтернаціоналізації — іміджеві переваги (високий рівень довіри) у запуску спільних програм, розвитку мобільності та участі у міжнародних проєктах; підвищення стійкості в умовах нестабільності — розвиток здатності ЗВО адаптуватися до криз і трансформацій без втрати якості.

У перспективі, з огляду на можливі зміни національного регулювання та післявоєнне відновлення міжнародної мобільності, інституційна акредитація може стати конкурентною перевагою для залучення іноземних студентів, розширення партнерств і участі в спільних освітньо-наукових проєктах, оскільки спрощує доказову комунікацію «про якість» у європейському середовищі.

Список використаних джерел

1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015) URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (дата звернення: 08.02.2026).
2. Accreditation and quality assurance (Austria, BMBWF) URL: <https://www.bmfwf.gv.at/en/science/higher-education-system/higher-education-quality.html> (дата звернення: 08.02.2026).
3. System Accreditation (Akkreditierungsrat) URL: <https://akkreditierungsrat.de/en/accreditation-system/system-accreditation/system-accreditation> (дата звернення: 08.02.2026).
4. Eurydice: інформаційний ресурс з національних систем забезпечення якості/фінансування вищої освіти URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/> (дата звернення: 08.02.2026).

5. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 08.02.2026).

6. HAKA–NAQA project on Enhancement of Higher Education Quality in Ukraine URL: <https://haka.ee/en/haka-naqa-project/> (дата звернення: 08.02.2026).

7. Guidelines to Self-Evaluation for Institutional Accreditation (HAKA) URL: https://haka.ee/wp-content/uploads/Lisa-2_Guidelines-for-self-evaluation-for-institutional-accreditation.pdf (дата звернення: 08.02.2026).

УДК 378:339.138

*Чаплінська К.Ю., здобувачка вищої освіти,
Чаплінський Ю. Б., кандидат економічних
наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет
ім. Юрія Федьковича*

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПІДГОТОВКУ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГУ

Сучасний етап глобального розвитку характеризується посиленням екзистенційних викликів, зумовлених антропогенним впливом на кліматичну систему, прогресуючим виснаженням природних ресурсів, загостренням соціально-економічної нерівності, демографічними дисбалансами та геополітичною нестабільністю, що набуває системного характеру. У цьому контексті резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року «Перетворюючи наш світ: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» сформувала комплексну рамку з 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 відповідних завдань, які стали універсальним орієнтиром для координації національних політик, корпоративних стратегій, інвестиційних рішень та освітніх трансформацій у державах-членах ООН, включно з Україною [1].

Маркетинг як наукова дисципліна, професійна практика та соціальний інститут відіграє в цій трансформації ключову, якщо не визначальну роль, оскільки безпосередньо впливає на формування споживчої поведінки, стимулювання попиту, трансляцію культурних та етичних цінностей, а також на перерозподіл ресурсів у суспільстві. Традиційна маркетингова парадигма, що домінувала протягом другої половини XX - початку XXI століття та була орієнтована на максимізацію обсягів споживання та короткостроковий прибуток, дедалі частіше вступає в суперечність з принципами сталого розвитку, сприяючи надмірному ресурсоспоживанню, екологічній деградації, соціальним диспропорціям. Водночас маркетинг володіє потужним потенціалом для просування альтернативних моделей: відповідального та поміркованого споживання, інклюзивності, соціальної справедливості, екологічної свідомості та довгострокової цінності.

Найвищий ступінь релевантності для маркетингової діяльності мають ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» (як основна ціль, що визначає

відповідальність за формування стійких моделей споживання та циркулярних бізнес-моделей), ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» (вимагає від фахівців уміння комунікувати кліматичні стратегії, ефективно протидіяти грінвошінгу), ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» (пов'язана з соціально-орієнтованим маркетингом, просуванням справедливої торгівлі та соціально відповідальних ланцюгів постачань), ЦСР 5 «Гендерна рівність» та ЦСР 10 «Зменшення нерівності» (орієнтують на розробку інклюзивної реклами, уникнення стереотипів та дискримінаційних наративів), а також ЦСР 4 «Якісна освіта» (освіта в інтересах сталого розвитку та глобального громадянства), яка безпосередньо стосується формування компетентнісного профілю майбутніх фахівців та інтеграції принципів сталості в освітні програми.

Професійний профіль майбутнього маркетолога передбачає інтеграцію комплексної системи компетентностей, що раніше вважалися периферійними або факультативними. До твердих (hard) компетентностей належать: аналіз життєвого циклу товару, робота з ESG-метриками та міжнародними стандартами звітності, використання цифрових інструментів сталого маркетингу. Серед м'яких (soft) компетентностей виділяються етичне мислення, критична оцінка грінвошінгу, системне бачення взаємозв'язків економіки, суспільства та довкілля, емпатія до різноманітних стейкхолдерів, здатність до міждисциплінарної співпраці. Функціональні навички охоплюють створення брендів, орієнтованих на цінності, управління репутаційними ризиками, пов'язаними з невідповідністю принципам ESG, а також розробка комунікацій, що сприяють моделям достатності. Відсутність цих компетентностей суттєво знижує конкурентоспроможність випускників на глобальному ринку праці, де підприємства з розвиненою практикою сталості та нефінансової звітності демонструють стійкі переваги в залученні інвестицій, талантів, лояльних споживачів та доступі до регуляторно сприятливих ринків.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність трирівневої моделі інтеграції ЦСР у маркетингову освіту: рівень залучення та усвідомлення через дискусії, дебати, аналіз реальних кейсів; рівень розширення змісту шляхом вбудовування модулів ЦСР у класичні дисципліни («Маркетингові комунікації», «Цифровий маркетинг», «Бренд-менеджмент») та створення спеціалізованих курсів («Сталий маркетинг», «ESG-комунікації», «Циркулярна економіка та маркетинг»); рівень практичної реалізації у формі проєктного навчання, хакатонів, симуляцій переговорів з інвесторами щодо ESG-критеріїв, стажувань на підприємствах з розвиненою ESG-практикою. Така модель активно застосовується в провідних університетах Європи, Канади та Австралії, де принципи сталого розвитку стають наскрізними для всіх освітніх програм. В Україні процес інтеграції ЦСР у підготовку маркетологів перебуває на стадії активного становлення, проте наявні помітні позитивні приклади та тенденції.

Інтеграція ЦСР у підготовку фахівців з маркетингу є не факультативним або кон'юнктурним елементом, а системною вимогою, зумовленою фундаментальною трансформацією глобальної економіки в напрямку зеленої, циркулярної та соціально відповідальної моделі. Відсутність такої інтеграції призводить до відтворення кадрів для застарілої моделі розвитку, тоді як її послідовне впровадження суттєво підвищує конкурентоспроможність випускників на ринку.

Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку та Україна [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>. (дата звернення: 11.02.2026.)

УДК 159.9.072-057.87:004

Чаусов І., здобувач вищої освіти рівня доктор філософії,

Брюховецька О. В., доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України

SOFT SKILLS ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивними процесами цифровізації, автоматизації професійної діяльності, трансформації організаційних структур і переходом до компетентної парадигми освіти. В умовах глобалізації, розвитку інформаційних технологій та зростання ролі інтелектуальної праці підвищуються вимоги не лише до рівня фахових (hard skills), але й до сформованості надпрофесійних навичок (soft skills), які забезпечують ефективну професійну взаємодію, адаптивність, професійну мобільність та конкурентоспроможність фахівця на сучасному ринку праці.

Особливої актуальності проблема розвитку soft skills набуває у сфері професійної підготовки викладачів, зокрема викладачів ІТ-технологій, професійна діяльність яких здійснюється в умовах постійних технологічних змін, високого рівня міжособистісної взаємодії, необхідності фасилітації освітнього процесу, організації проєктної діяльності та формування у здобувачів освіти не лише фахових знань, але й ключових компетентностей ХХІ століття. У цьому контексті викладач виступає не лише транслятором знань, а фасилітатором навчання, наставником, організатором освітнього середовища та суб'єктом професійної взаємодії.

Аналіз сучасного наукового дискурсу засвідчує наявність значної кількості досліджень, присвячених різним аспектам soft skills, однак спостерігається відсутність єдиного концептуального підходу до визначення їх сутності, структури, функцій та механізмів формування у процесі професійної підготовки фахівців. Крім того, недостатньо систематизовано наукові підходи до розуміння soft skills як цілісного психологічного феномену, що інтегрує особистісні, соціальні, комунікативні та професійно-значущі характеристики особистості.

З огляду на це, особливої наукової значущості набуває теоретико-методологічне осмислення феномену soft skills, визначення їх структурних компонентів, функціонального призначення та ролі у професійній діяльності сучасного викладача, що дозволить обґрунтувати їх значення як ключового чинника ефективної професійної діяльності та професійного розвитку фахівця в умовах трансформації освітнього середовища.

Метою дослідження є здійснення теоретико-методологічного аналізу феномену soft skills, визначення їх сутності, структури, функцій та ролі у забезпеченні професійної ефективності сучасного фахівця, зокрема викладача ІТ-технологій, в умовах трансформації освітнього середовища та цифровізації професійної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз феномену soft skills у сучасному науковому дискурсі та практиці професійної підготовки фахівців.

Систематизовано основні напрямки дослідження soft skills у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Виокремлено три провідні вектори наукових розвідок: концептуалізація феномену (теоретичне осмислення сутності, структури та взаємозв'язків із індивідуально-психологічними особливостями), контекстуалізація в професійній діяльності (дослідження впливу на організаційну ефективність у різних галузях) та методологія оцінювання і розвитку (розробка діагностичного інструментарію та технологій формування). Проаналізовано генезис концепції від її виникнення в практиці підготовки військовослужбовців США (1959-1972) до сучасних міжнародних стандартів (Цільова модель компетенцій 2025, класифікація ESCO). Встановлено ключові детермінанти актуалізації soft skills: недостатня адаптивність фахівців, дефіцит особистісних ресурсів для конструктивної взаємодії, прогресуюча автоматизація, проектна парадигма організації праці, зростаюча потреба в мотивованому персоналі.

Розкрито сутність поняття soft skills через призму різноманітних концептуальних підходів. Представлено шість методологічних інтерпретацій зарубіжних дослідників (компетентнісно-діяльнісний, емоційно-інтелектуальний, соціологічний, соціально-психологічний, освітньо-розвивальний, інтегративний) та дев'ять концептуальних підходів вітчизняних науковців (від інтерактивно-комунікативної інтерпретації до організаційно-трудового підходу). Здійснено структурно-семантичний аналіз терміну, диференційовано soft skills від hard skills за вісьмома критеріями. Сформульовано робоче визначення: soft skills – це сукупність надпрофесійних навичок та особистісних характеристик фахівця, володіння якими детермінує досягнення успіху у професійній діяльності та забезпечує можливість якомога ефективнішого використання технічних здібностей і знань.

Здійснено класифікаційний аналіз структурних компонентів soft skills сучасного фахівця. Систематизовано результати провідних міжнародних досліджень (Гарвардський університет, інститут Макса Планка, Boston Consulting Group, європейські дослідження, Всесвітній Економічний Форум у Давосі), які виділяють від 7 до 16 пріоритетних навичок. Представлено вісім класифікаційних моделей вітчизняних дослідників – від дихотомічної моделі Г. Корнюш до детальної чотирикомпонентної системи О. Мельника. На основі компаративного аналізу виокремлено узагальнену структуру soft skills за

шістьма базовими групами (фундаментальні, комунікативні, концептуальні, особистісні, ділові, соціальні навички) та визначено інваріантне ядро, що включає 13 універсальних навичок (лідерство, командна робота, критичне мислення, креативність, комунікація, тайм-менеджмент та інші).

Розкрито функціональне призначення soft skills у професійній діяльності через тріаду базових функцій. Функція соціальної інтеграції забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію, комунікацію, адаптацію та соціалізацію фахівця. Функція професійної реалізації спрямована на ефективну актуалізацію професійних компетенцій, прийняття оптимальних рішень, підвищення конкурентоспроможності, успішне професійне самовизначення та адаптацію. Функція особистісної самоактуалізації орієнтована на гармонійний розвиток особистості, самореалізацію, високу якість життя, особисту продуктивність та ефективне управління життєвими ситуаціями. Обґрунтовано системний та динамічний характер цих функцій, виділено вісім диференційних ознак soft skills, проаналізовано історико-освітній контекст розвитку концепції в Україні (2005, 2014, 2019 роки).

Проаналізовано багатфункціональний характер професійної діяльності викладача, що включає освітню, науково-дослідну, методичну та комунікативну функції. Розкрито сутність трансформаційних змін у ролях викладача: від традиційного транслятора знань до фасилітатора, ментора, коуча, інноватора, медіатора міжкультурної взаємодії та партнера у навчанні. Охарактеризовано компетентнісну модель сучасного викладача, що охоплює професійну, педагогічну, методичну, комунікативну, дослідницьку та цифрову компетентності. Виокремлено п'ять груп особистісних якостей викладача: загальногромадянські риси, морально-психологічні якості, науково-педагогічні якості, індивідуально-психологічні особливості, професійно-педагогічні здібності. Визначено специфічні характеристики діяльності викладача ІТ-технологій, зумовлені високою динамікою розвитку галузі, необхідністю поєднання теоретичних знань із практичними навичками, тісною інтеграцією освіти з індустрією, значною часткою проектною роботи, глобальним характером ІТ-індустрії.

Загалом, теоретичний аналіз засвідчує, що soft skills є міждисциплінарним феноменом, який набуває дедалі більшої значущості в умовах трансформації ринку праці та інформатизації суспільства, що актуалізує необхідність їхнього цілеспрямованого формування в системі професійної підготовки фахівців, зокрема викладачів ІТ-технологій.

Висновки. Результати здійсненого теоретико-методологічного аналізу дозволяють сформулювати низку узагальнених висновків.

Систематизація наукових підходів засвідчила багатовекторність дослідження soft skills, що охоплює концептуалізацію їх сутності, дослідження ролі у професійній діяльності та розробку методів їх оцінювання і розвитку. Це підтверджує складний, інтегративний та динамічний характер досліджуваного феномену, який інтегрує надпрофесійні навички, особистісні якості та соціально-психологічні характеристики фахівця, що забезпечують ефективність професійної діяльності, успішну соціальну взаємодію, професійну адаптацію та самореалізацію особистості.

На основі компаративного аналізу наукових джерел визначено узагальнену структуру soft skills, яка включає фундаментальні, комунікативні, концептуальні, особистісні, ділові та соціальні навички. Встановлено інваріантне ядро soft skills, що охоплює універсальні навички, зокрема лідерство, командну взаємодію, критичне мислення, креативність, комунікативну компетентність, саморегуляцію та тайм-менеджмент.

Обґрунтовано функціональне призначення soft skills у професійній діяльності, яке реалізується через функції соціальної інтеграції, професійної реалізації та особистісної самоактуалізації, що забезпечують ефективну взаємодію, професійне зростання та гармонійний розвиток особистості фахівця.

Встановлено, що soft skills є важливою складовою професійної компетентності сучасного викладача, зокрема викладача ІТ-технологій, діяльність якого характеризується високим рівнем комунікативної взаємодії, необхідністю організації освітнього процесу на засадах партнерства, фасилітації, наставництва та інноваційної діяльності.

Доведено, що в умовах цифровізації освіти, трансформації ринку праці та зростання ролі людського фактору soft skills виступають ключовим ресурсом забезпечення професійної ефективності, конкурентоспроможності та професійного розвитку фахівця, що актуалізує необхідність їх цілеспрямованого формування у системі професійної підготовки.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що soft skills є важливим чинником ефективної професійної діяльності та особистісного розвитку сучасного фахівця, що обґрунтовує доцільність їх системного розвитку у процесі професійної підготовки, зокрема майбутніх викладачів ІТ-технологій.

Список використаних джерел

1. Bondarchuk O. I. *Sotsialno-psykholohichni osnovy profesiinoho rozvytku osobystosti* [Соціально-психологічні основи професійного розвитку особистості]. 2013. Kyiv: NAPN Ukrainy.
2. Heckman J. J., Kautz T. Hard evidence on soft skills. 2012. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. URL: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
3. Karamushka L. M. *Psykhologhiia profesiinoi kompetentnosti kerivnykiv osvitnikh orhanizatsii* [Психологія професійної компетентності керівників освітніх організацій]. 2017. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy.
4. Koliada N. M. Soft skills yak chynnyk profesiinoho rozvytku fakhivtsiv u suchasnomu osvithnomu seredovyshchi [Soft skills як чинник професійного розвитку фахівців у сучасному освітньому середовищі]. 2020. *Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*, 3, 112–120.
5. Maksymenko S. D. *Henezys zdiisnennia osobystosti* [Генезис здійснення особистості]. 2017Kyiv: KMM.
6. World Economic Forum. *The future of jobs report 2023*. Geneva: World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org>

7. European Commission. *ESCO handbook: European skills, competences, qualifications and occupations*. 2022. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: <https://esco.ec.europa.eu>

УДК 378.091:005:339.94

*Шкільний О. О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ З ПРАКТИКОЮ ГЛОБАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Переосмислення менеджмент-освіти в умовах глобалізації вимагає впровадження партнерських моделей співпраці з міжнародним бізнесом. Актуальність проблеми врахування запитів глобального підприємництва відображається необхідністю підготовки фахівців, здатних ефективно діяти в умовах зміни світового торговельного порядку. Поряд з тим, що майбутні менеджери повинні отримувати освіту, яка забезпечить їхню здатність до професійної комунікативної діяльності [1], важливо також формувати практичні навички глобального менеджменту.

Метою дослідження є розгляд інноваційних підходів до розвитку менеджмент-освіти в контексті її зв'язку з практикою світового підприємництва.

Підприємницький підхід в освіті дозволяє не тільки засвоювати теоретичні знання, але й розвивати практичні навички через участь у реальних проектах. Таке навчання включає в себе методики, що сприяють розвитку інноваційних стратегій, критичного мислення та стратегічного передбачення, що є необхідними для успіху в сучасному бізнес-середовищі. Цей підхід забезпечує високий рівень адаптації управлінських кадрів до динамічного ринку та дозволяє ефективно поєднувати теоретичну підготовку з реальними практичними завданнями. Університети сьогодні повинні забезпечити створення та впровадження механізмів взаємодії з глобальним бізнесом [2].

Цифрові технології значно розширюють можливості для інтеграції теоретичного навчання з підприємницькою практикою, що дозволяє створювати персоналізовані освітні траєкторії та забезпечувати зворотний зв'язок у реальному часі за допомогою онлайн-ресурсів та віртуальних платформ. Поряд з цим, цифрова трансформація зумовлює необхідність у додаткових витратах, пов'язаних із програмним забезпеченням, підтримкою інтернет-платформ, технічним обслуговуванням для гарантування надійності доступу у режимі 24/7, управлінням життєвим циклом контенту тощо [3, с. 17].

Партнерства між університетами і глобальними компаніями створюють базу для обміну ідеями, дослідженнями та практичним досвідом, що дозволяє адаптувати освітні програми до технологічного прогресу і потреб ринку. Інтеграція глобальної

підприємницької культури в освітній процес закладів вищої освіти сприяє розвитку креативності і ініціативності серед студентів, забезпечуючи їм можливості для створення стартапів, участі в інноваційних конкурсах та роботі з інвесторами. Синергія між освітою та глобальним підприємництвом підтримує формування стратегічних, операційних і етичних компетенцій, важливих для ефективного управління та сталого розвитку організацій міжнародного рівня.

Інноваційна трансформація управлінської освіти вимагає формування у студентів готовності до функціонування в ризиконасиченому середовищі глобального підприємництва. Освітній процес має поєднувати культивування стійкості з опануванням сучасних методів ідентифікації та оцінювання ризиків. Використання в освітньому процесі аналізу конкретних випадків сприяє формуванню професійних компетенцій, посилюючи практичну складову навчання.

На наш погляд, інституційна культура університетів повинна підтримувати міждисциплінарність і підприємницьку педагогіку, а також створювати стимули для викладачів щодо розвитку партнерств із бізнесом. Комплексне оцінювання впливу програм, розширення доступу до менеджмент-освіти, впровадження цифрових форматів навчання, забезпечення фінансової та інвестиційної грамотності, стратегічного мислення і трансформаційного лідерства формують підґрунтя для розвитку регіональних інноваційних кластерів.

Регулярне оновлення навчальних програм через партнерські механізми взаємодії з бізнесом і випускниками сприяє впровадженню інноваційних тем, пов'язаних із цифровізацією, новими фінансовими технологіями та сталими моделями розвитку. Етична складова підготовки управлінців, підкріплена аналізом впливу на зацікавлені сторони, формує відповідальну глобальну підприємницьку культуру. Інтернаціоналізація освітнього простору розширює можливості обміну досвідом і спільного конструювання програм. У стратегічній перспективі така інтеграція сприяє формуванню лідерів, здатних забезпечувати економічну динаміку та соціальні інновації.

Таким чином, інтеграція менеджмент-освіти з глобальним підприємництвом сприяє підготовці фахівців, здатних працювати в умовах світового ринку. Використання цифрових технологій, формування партнерств з бізнесом, розвиток практичних навичок та етичних компетенцій забезпечують адаптацію до умов динамічної кон'юнктури та сприяють інноваційному розвитку освітнього процесу.

Список використаних джерел

1. Коваль М. С., Руденко Л. А. Підготовка майбутніх менеджерів до професійної комунікативної взаємодії. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки. Збірник наукових праць. 2021. Вип. 10. С. 27-33.
2. Полотнянко О. І. Особливості університетської менеджмент-освіти в Україні: елементи системності та інноваційності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. Вип. 2(45). С. 340-353 .
3. Durand T., Dameron S. Trends and Challenges in Management Education around the World. *In: The Future of Management Education. Challenges facing Business Schools around the World*. Vol. 1. London: Palgrave Macmillan, 2017. 436 p.

*Шопіна І. М., доктор юридичних наук,
професор, професорка кафедри
адміністративно-правових дисциплін
Навчально-наукового інституту права та
правоохоронної діяльності,
Львівський державний університет
внутрішніх справ*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ: ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Цифрова трансформація всіх сфер суспільної діяльності кардинально змінює парадигму управління, виробничі цикли, стратегії підготовки кадрів та систему моніторингу їхньої професійної ефективності. У цьому контексті сфера освіти виступає найбільш стратегічним та чутливим сегментом, адже вона акумулює передовий науковий досвід, управлінські інновації та цифрові технології, що визначають вектор розвитку глобального світу. Саме інформаційна складова є тим фундаментальним базисом, на якому будується процес формування компетентної особистості фахівця. Тому системне забезпечення освітнього середовища об'єктивними, верифікованими даними, які відповідають високим етичним стандартам академічної та професійної спільноти, є важливою умовою для гарантування високої якості підготовки сучасних здобувачів вищої освіти. Це обумовлює актуальність дослідження цифрової трансформації освітніх процесів в контексті інформаційної безпеки.

Проблеми інформаційної безпеки та цифрової трансформації активно вивчалися у роботах таких науковців, як І. Арістова, К. Беляков, І. Боднар, М. Вавринчук, І. Доронін, О. Золотар, О. Когут, Б. Кормич, С. Онопрієнко, І. Сопілко та інших авторів, які заклали фундамент правової методології у цій сфері. Разом з тим, швидкий розвиток інформаційних технологій обумовлює необхідність постійного моніторингу стану інформаційної захищеності освітнього середовища в умовах динамічної цифрової трансформації.

Метою написання цієї роботи стало визначення проблем інформаційної безпеки, які виникають в освітній діяльності під час цифрової трансформації.

Сучасні реалії світової безпеки свідчать, що інформація в освітніх процесах деяких держав активно використовується для формування зручного для держави типу особистості з некритичним мисленням і несформованою відповідальністю за свої дії, що робить його зручним об'єктом для маніпуляцій. Класичним прикладом такої ситуації є функціонування російської системи освіти, в якій вміння аналізувати підміняється пропагандистськими гаслами. Необхідність формування особистості професіонала з розвиненими ціннісними, мотиваційними та когнітивними якостями, який мав би необхідні для успішної роботи в умовах інформаційного суспільства знання, вміння та навички, обумовлює потребу у постійній ревізії всього масиву освітньої інформації, що, у свою чергу, утворює ризики заміни базової для кожного професіонала сукупності знань на непідтверджені гіпотези, які згодом можуть бути скасовані як недоказові.

Іншим чинником важливості інформаційної безпеки освітніх систем є їх наповненість персональними даними значної кількості громадян, що вимагає здійснення низки заходів у сфері захисту цієї інформації. Захист персональних даних у сфері освіти ускладнюється необхідністю дотримуватися низки вимог правових актів щодо оприлюднення різноманітних списків здобувачів освіти, ведення інституційних депозитаріїв, наявності вимог щодо розміщення персональних даних укладачів методичних матеріалів. Отже, університети мають постійно балансувати між вимогами до публічності освітньо-наукової діяльності та обмеженнями, пов'язаними з охороною чутливої персональної інформації.

Штучний інтелект, використання якого набуває все більш широкомасштабного характеру, теж впливає на процеси інформаційної безпеки систем освіти, вимагаючи знаходити найкращі варіанти дотримання вимог академічної доброчесності в умовах розвитку інформаційних технологій, наслідком яких є підвищення рівня цифровізації сфери освітньої діяльності як в Україні, так і в інших демократичних державах. З цього приводу слід повністю погодитися з І. Бочковою і К. Врублевською-Місюна щодо того, що відсутність чітких вимог щодо використання штучного інтелекту в освіті може створювати ризики для прав студентів і викладачів, крім того, ситуацію ускладнюють недостатньо враховані питання прозорості роботи алгоритмів, захисту персональних даних, а також відповідальності за ухвалення рішень, пов'язаних зі штучним інтелектом [1, с.27].

Окремий аспект інформаційної безпеки сфери освіти пов'язаний з забезпеченням здобувачів освіти від деструктивного впливу проросійської ідеології. Цікавість молоді до новинок розважальних жанрів активно використовується російським агресором для впливу на юнацьку аудиторію за допомогою музичних творів, кінофільмів, комп'ютерних ігор, в яких містяться антиукраїнські імперські наративи. Отже, ефективна протидія інформаційно-психологічним російським операціям є стратегічним пріоритетом для збереження незалежності освітньої сфери.

Вказане вимагає комплексного перегляду освітньої політики та впровадження ефективних механізмів захисту інформаційного простору, що є надзвичайно важливим для формування особистості свідомих та відповідальних громадян демократичного суспільства. При цьому інформаційна безпека освітніх систем в умовах цифрової трансформації має розглядатися як ключовий компонент національної безпеки і важлива складова національної інформаційної політики.

Цифрова трансформація освітніх процесів має відбуватися з урахуванням векторів руху Європейського Союзу у напрямку побудови стійкого цифрового суспільства, заснованого на людиноцентризмі [2]. Принципи солідарності, інклюзивності, вільного доступу до цифрових послуг, цифрової освіти, навчання та навичок, свободи вибору при взаємодії з алгоритмами та системами штучного інтелекту та безпеки цифрового середовища мають бути покладені в основу процесу цифрової трансформації нашої держави. Цифрова трансформація освітньої сфери в Україні має стати інструментом зміцнення демократичних цінностей, що дозволить здобувачам освіти не лише володіти сучасними інструментами, а й усвідомлено діяти у складному етико-правовому полі глобального цифрового суспільства. Комплексний перегляд безпекової складової

освітньої політики та впровадження ефективних механізмів захисту інформаційного простору є надзвичайно важливими для формування особистості свідомих та відповідальних громадян демократичного суспільства. При цьому інформаційна безпека освітніх систем в умовах цифрової трансформації має розглядатися як ключовий компонент національної безпеки і важлива складова національної інформаційної політики.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що основними проблемами інформаційної безпеки, які виникають під час цифрової трансформації освітніх процесів, є: а) правова дилема між публічністю та приватністю, що полягає у необхідності закладів освіти одночасно забезпечувати відкритість освітньо-наукової діяльності та виконувати жорсткі вимоги щодо охорони чутливої інформації про науково-педагогічних, педагогічних працівників та здобувачів освіти; б) складність захисту великих масивів персональних даних учасників освітнього процесу в умовах існування цифрових баз даних, інституційних депозитаріїв та автоматизованих систем обліку; в) загрози академічній доброчесності через неконтрольоване використання штучного інтелекту, що створює нові виклики для об'єктивного оцінювання результатів навчання та авторства наукових доробків; г) невизначеність правової відповідальності за рішення, прийняті за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, а також недостатня сформованість правового забезпечення функціонування таких систем в освітньому середовищі; г) деструктивний вплив інформаційно-психологічних операцій держави-агресора, яка через розважальний цифровий контент намагається інтегрувати антиукраїнські імперські наративи в молодіжне середовище.

Список використаних джерел

1. Бочкова І. І., Врублевська-Місюна К. М. Правове регулювання використання штучного інтелекту в сфері освіти: захист прав студентів та викладачів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. С. 2(90). С.23-29. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.3>
2. Шопіна І.М. Інформаційна безпека цифрової трансформації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2023. №1. С.28-35. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-1-4>.

*Щипська А. Р., здобувач вищої освіти
Морозова М. Е., кандидат педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Воєнний стан кардинально змінює умови роботи організацій і значно впливає на психологічний стан співробітників. У цій ситуації мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у підтримці продуктивності, стійкості та ефективності роботи підприємств. Постає необхідність розробки нових підходів до мотивації працівників, які враховують особливості та виклики воєнного періоду. Аналіз сучасних публікацій з тематики мотивації трудової діяльності демонструє помітний внесок як зарубіжних, так і українських науковців у розвиток теоретичних і практичних аспектів цієї проблеми. Серед зарубіжних дослідників значне місце займають такі імена, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та інші. Українська наукова школа також представлена низкою вагомих досліджень у цій сфері завдяки роботам таких вчених, як К. Б. Козак, Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, В. В. Співак, М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко та інших фахівців.

Раніше науковцями розглядалось активно питання вигорання на роботі, покращення рівня задоволення корпоративними умовами для утримання наявних і залучення нових працівників, однак війна додала ще одну проблему – психологічна втома, постійний стрес, який не викликаний роботою, але може нею посилюватися. Наразі більшості працівників доводиться зберігати «довоєнний» рівень продуктивності, аби залишатися на робочому місці та виконувати поставлені показники якості, якщо вони бажають отримати премію – матеріальну мотивацію – за виконання показників, або ж підвищення – нематеріальну мотивацію. В умовах збереження ведення звичного формату бізнесу найпопулярніші методи мотивації стають підтримуючими факторами, а не вирішальними. Якщо раніше внутрішньою мотивацією працівника були потреба та бажання розвитку, то зараз додається ще питання виживання. Підприємства змушені реагувати на нові виклики, оскільки втрата персоналу створює суттєві труднощі у процесі відновлення виробничого потенціалу, водночас зниження рівня мотивації послаблює внутрішню стійкість компанії, зменшуючи її здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до змін [2]. Погорелова Т. у своїй статті «Мотивація та стимулювання праці» підкреслює, що найвищий рівень мотивації можна забезпечити лише за умови впровадження оптимальної та збалансованої системи мотивації, яка гармонійно поєднує матеріальні та нематеріальні стимулюючі чинники праці [3]. Формула залишається незмінною, варто розглянути нові фактори нематеріальної мотивації, які можуть покращити становище підприємства у воєнний час.

Розглядаючи проблему з точки зору благополуччя працівника, першим рішенням, яке приходить, є зниження КРІ – показників якості працівника, аби результат в колишній системі мотивації було легше досягати, але це несе за собою втрати для підприємства і не гарантує збереження продуктивності працівника. В даному випадку потрібно переглянути новий фактор, який впливає на працівників – стрес. Залишаючи показники якості на тому самому рівні, ми маємо працювати зі зменшенням стресу для забезпечення прийняттого рівня продуктивності працівника для компанії. Зменшити його можемо працюючи над наступними сферами: психологічна підтримка, зміна робочого графіка, методи гейміфікації в роботі – які є взаємопов'язаними.

Враховуючи стійкий стрес-фактор одним з нематеріальних методів мотивації, який ми можемо використовувати для збільшення продуктивності та лояльності працівників, є психологічна підтримка. Це може бути покриття витрат на сесії з партнерською організацією, яка надає послуги терапії. Це можна організувати за типом підписки – оплата за працівників помісячно, незалежно від їх користування послугою, або ж по факту звернень. Зараз люди схильні менше витрачати на речі не першої необхідності, тому частіше працівники компаній, стикаючись з вигоранням або стрес-фактором, звільняються замість вирішувати проблему, оскільки вирішення через психолога є матеріально затратним рішенням. Це додаткові витрати, однак в перерахунку на втрати прибутку при зниженні виконання показників якості, це є інвестицією в імідж та прибутки підприємства.

Зміна робочого графіка також може усунути зовнішній стрес-фактор. Ф. Мюленс у своїй науковій статті спирається на детальне дослідження, яке наочно демонструє прямий зв'язок між збільшенням тривалості робочого часу та погіршенням ментального здоров'я. Авторка акцентує увагу на негативному впливі перевтоми, який проявляється у підвищенні рівня стресу та погіршенні психологічного благополуччя [5]. До схожих висновків дійшли Баннай А. та Тамакоші А. у своєму дослідженні [4]. Таким чином, можна дійти висновку, що скорочення робочого часу та впровадження гібридного графіка в тих сферах діяльності, де це можливо, сприяють значному підвищенню продуктивності праці та покращенню загального добробуту працівників. Такий досвід можливий і в Україні, згідно дослідження Бурки А. [1]. Реалізація може бути різною в межах українського підприємства: це може бути зменшення кількості робочих годин на день після аналізу реального використаного ефективного часу роботи, може бути будівництво індивідуальних графіків під працівника, створення комбінованого графіку офісної та віддаленої роботи.

Гейміфікація – метод мотивації, який активно впроваджують на підприємствах зараз для боротьби з вигоранням, але також він може психологічно розвантажувати працівників. Організація конкурсів, визначення найкращих співробітників, надання керівникам бюджету для покращення робочого середовища, запровадження системи балів, які можна обмінювати на подарунки сприятимуть задоволенню основних потреб працівників: гідна оплата праці, комфортні умови роботи та визнання. Вищезгадана можливість поєднання гейміфікації з іншими методами можлива в випадку використання зменшення кількості робочих годин або покриття витрат на терапію як призів за участь в конкурсах.

В разі спостереження загального морального спаду та спаду продуктивності у працівників, варто зробити аналіз потреб працівників конкретно взятого підприємства, аби збудувати комбіновану систему мотивації, яка буде працювати саме з цим колективом, і включати туди вищезгадані методи нематеріальної мотивації або загально для всіх, або як приз у конкурсах – залежно від результатів дослідження. Такі методи забезпечать зниження стресу та покращення продуктивності працівників зі збереженням прибутків підприємства, адже чим краще ми відчуваємо потреби команди і закриваємо їх, тим більша ймовірність збереження штату та його продуктивності, що прямо корелює з якістю виконуваної роботи.

Список використаних джерел

1. Бурка А. В. Чотириденний робочий тиждень: світовий досвід та можливість впровадження в Україні. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-268-8-18> (дата звернення: 07.02.2026).
2. Коваль Н., Колосова К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49> (дата звернення: 07.02.2026).
3. Погорелова Т. О., Мартинюк С. М. Мотивація та стимулювання праці. 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45832> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Bannai A., Tamakoshi A. The association between long working hours and health. 2013. Vol. 40, no. 1. P. 5–18. URL: <https://doi.org/10.5271/sjweh.3388> (date of access: 07.02.2026).
5. Mullens F., Laurijssen I. An organizational working time reduction and its impact on three domains of mental well-being of employees: a panel study. 2024. Vol. 24, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19161-x> (date of access: 07.02.2026).

УДК: 331.108:005.95

*Ямінський О., здобувач вищої освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
Піддубна Л. П., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України*

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану в Україні відбуваються зміни розвитку підприємництва та встановлення глобальних економічних та трудових зав'язків. Проблемами, які виникли сьогодні на підприємствах є втрата кваліфікованих спеціалістів, зниження рівня мотивації працівників, недостатня активність кадрів під час вирішення виробничих проблем.

Одним з основних пріоритетів роботи з кадрами у країнах з тривалим воєнним конфліктом є захист працівників і створення безпечних робочих умов. Багато підприємств в Ізраїлі пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і їх сімей, також надають різноманітні програми захисту та допомоги. Деякі компанії, враховуючи непередбачуваність ситуації в умовах війни, мають гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено. Це дозволяє працівникам бути більш адаптивними та забезпечує неперервність роботи підприємства, а також впливає на зменшення стресу.

Отже, надзвичайно актуальним стає питання щодо пошуку найбільш ефективних методів удосконалення кадрової політики та використання потенціалу працівників задля забезпечення продуктивної роботи підприємства

Стан розробленості проблеми. Питання кадрового менеджменту та кадрової політики досліджували такі зарубіжні вчені як Г. Деслер, Р. Матіс, Д. Джексон, О. Дж. Койл-Шапиро, К. Хокье, І. Кесслер, А. Пеппер, Р. Річардсон, Л. Воулкер, М. Армстронг.

Проблема формування кадрової політики розкрита у вітчизняних працях таких дослідників як: С. Олійник, Л. Михайлова, Г. Щокін, О. Крушельницька, Д. Мельничук, М. Мурашко, С. Стрехова, Л. Федулова, Л. Балабанова, О. Сардак, О. Тимохіна, М. Виноградський, Ю. Палеха, Т. Мізерна, М. Вихристюк, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, Л. Донець, Л. Романюк та інших.

Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні є предметом також багатьох сучасних досліджень: О. Бортник, М. Деркач, Ю. Калюжна, А. Коцур, Л. Михайліченко, В. Островерхов, О.Г.Череп, З. Шацька.

Слід зазначити, що питання кадрової політики підприємств під час війни є новим та потребує подальшого дослідження.

Мета дослідження – *Мета* дослідження полягає у визначенні ролі кадрової політики в системі управління персоналом в період воєнного стану в Україні.

Викладення основного матеріалу. Отже, для визначення кадрової політики на підприємстві, яке досліджується, нами проаналізовано кадровий склад Житомирського бронетанкового заводу. З'ясовано, що склад працівників постійно змінюється у зв'язку зі скороченням штатів, звільненням з власного бажання, службі у збройних силах України, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва.

У процесі аналізу кадрової політики були виявлені наступні проблеми:

- при відборі кадрів використовується тільки один метод – співбесіда;
- відсутня гнучкість в управлінні персоналом;
- проводиться мало заходів щодо активізації персоналу, його мотивації на працю;
- відсутня чітко налагоджена система роботи з кадрами у сфері підвищення їх кваліфікації;
- мало уваги приділяється процесу адаптації персоналу.

Оскільки велика плинність робочої сили знижує на певний час продуктивність праці, нами визначені *можливі шляхи вирішення окреслених проблем*: під час відбору і

наймання персоналу можна запропонувати брати участь у співбесіді, крім начальника відділу, безпосередньому керівнику того структурного підрозділу, де в подальшому людина буде працювати. Це дасть змогу швидше адаптуватись працівнику і вивчити керівнику майбутнього співробітника.

Крім цього, слід приділити окрему увагу роботі по формуванню кадрового резерву. Тому, одним з основних завдань аналізу трудових ресурсів підприємства є вивчення забезпеченості підприємства і його структурних підрозділів працівниками різних категорій і професій.

Також встановлено, що для реалізації головної мети і функцій кадрової політики на підприємстві значну роль відіграє кадрове планування. Основні завдання кадрового планування полягають у:

- ув'язці кадрового планування з плануванням організації в цілому;
- організації ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації;
- реалізації рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації;
- сприянні організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні;
- поліпшенні обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

Встановлено, що особливе значення для характеристики руху кадрів підприємства має показник змінюваності працівників. Як показує аналіз ТОВ «Житомирський бронетанковий завод», однією з головних причин звільнення працівників за власним бажанням є незадоволеність заробітною платою. Друга причина – рівень нормування праці. Наступна за важливістю причина – це незадоволеність умовами і організацією праці. Певний вплив на плинність мають і побутові умови. Причинами звільнення молоді, є незадоволеність професією.

Таким чином, для зменшення плинності кадрів на підприємстві слід проводити мотиваційні заходи.

Найбільш загальними формами мотивування працівників ТОВ «Житомирський бронетанковий завод» визначено:

1. Матеріальне стимулювання.
2. Умовно-матеріальне стимулювання.
3. Нематеріальні стимулювання.

Тож систему мотивації простіше будувати підібравши до працівника відповідний стимул. Адже не все те, що стимулює одного працівника, буде стимулювати іншого. Мотиви, які рухають людиною, завжди індивідуальні.

На основі аналізу кадрового складу нами виокремлено та охарактеризовано пріоритетні напрями кадрової стратегії: представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки або удосконалення кадрової стратегії, що дозволить ефективно управляти персоналом в умовах воєнного стану.

Також виявлено, що з метою закріплення висококваліфікованих кадрів на підприємстві, посилення матеріальної зацікавленості в підвищенні ефективності

енергопостачання, скорочення втрат робочого часу, зміцнення трудової дисципліни діє низка доплат та надбавок, низка заходів морально-психологічного заохочення персоналу.

Оскільки персонал є одним з основних та найбільш цінних ресурсів розвитку підприємства, то основою кадрової політики підприємства слід вважати залучення кращих фахівців, постійне їх навчання й розвиток, високий рівень заробітної плати та безпеки праці, які опосередковано вирішуються за допомогою врахування наступних факторів:

- стан та ступінь розвитку корпоративної культури підприємства;
- особливості підбору та адаптації персоналу;
- налагодження належної комунікації;
- побудова системи навчання та розвитку персоналу;
- регулярне проведення оцінювання та атестація працівників;
- вдосконалення мотивації працівника та формування системи справедливої оплати праці.

Для удосконалення кадрової політики на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні нами надані рекомендації:

- введення гнучких умов роботи, зокрема більш гнучкий графік роботи, коротші терміни контракту та привабливіші умови оплати праці;
- створення привабливих умов оплати праці (більш висока погодинна оплата праці, бонуси за виконання поставлених завдань та інші привабливі бонуси);
- швидкий набір працівників, сформувати кадровий резерв, організувати професійне навчання робітників на виробництві, використовувати нові системи винагород тощо.

Застосувавши пропоновані заходи, підприємство, безсумнівно, підніме свій престиж і поліпшить роботу з кадрами.

Визначено, що з метою стабільної роботи ТОВ «Житомирський бронетанковий завод», планування його розвитку дуже важливим є довгострокове планування кадрової політики.

За результатами проведеного опитування співробітників підприємства було виявлено, що в даний час основним мотивуючим фактором для працівників підприємства є бажання мати безпеку, гарантовану заробітну плату і можливість кар'єрного росту.

Для того, щоб персонал підприємства працював ефективно в умовах війни, необхідно враховувати наступні фактори: загроза, комунікація, стрес, дисципліна.

З метою підвищення ефективності кадрової політики в ТОВ «Житомирський бронетанковий завод» в умовах воєнного стану слід дотримуватись таких рекомендацій:

- будьте на місці, поруч з людьми;
- створіть умови для захисту та підтримуйте співробітників;
- забезпечте ефективну комунікацію та гнучку модель роботи;
- не розслабляйтеся, будьте готовими до будь-яких сценаріїв;
- плануйте майбутнє і визначайте цілі.

Висновки. На основі результатів дослідження з'ясовано, що запровадження системи оцінювання результатів діяльності, управління кар'єрою та формування

кадрового резерву сприятиме зменшенню витрат на зовнішній рекрутинг, підвищенню мотивації працівників і зростанню рівня їх залученості. За рахунок внутрішнього закриття вакансій підприємство скорочує час заповнення посад, знижує ризики помилок під час найму та забезпечує спадкоємність управлінських рішень.

Розвиток системи адаптації та наставництва нових працівників забезпечує скорочення періоду входження в посаду, зменшення втрат продуктивності на початковому етапі роботи та зниження ймовірності звільнення в перші місяці роботи. У поєднанні з удосконаленням корпоративної культури та нематеріальної мотивації це сприяє формуванню стабільного та лояльного кадрового складу.

Узагальнення економічних результатів реалізації запропонованих заходів дозволяє зробити висновок, що їх упровадження є економічно доцільним. Очікуваний ефект проявляється у зниженні витрат на управління персоналом, підвищенні продуктивності праці, зростанні залученості та мотивації працівників, а також у зміцненні кадрової безпеки підприємства.

Таким чином, реалізація комплексу заходів з удосконалення кадрової політики створює передумови для підвищення ефективності використання людського капіталу, забезпечення стабільного розвитку підприємства та посилення його конкурентних позицій. Отримані результати підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу є стратегічно виправданими та мають довгостроковий економічний ефект.

Список використаних джерел

1. Тульчинський Р. В., Черенков В. В. Сучасні технології управління персоналом. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 142–153. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/221>
2. Саркісян Н. А., Урбанський М. М. HR-DIGITAL: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Development Service Industry Management*. Хмельницький: ХНУ, 2023. № 3(28). С. 189–195. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/132>
3. Glaister A. J., Munday M. Strategic human resource management and performance: Theory and practice. Cham : Palgrave Macmillan, 2021. 284 p. ISBN 9783030561234.

*Яковина Л. Г., здобувач вищої освіти,
Бурлаєнко Т. І., кандидат педагогічних наук,
доцент завідувачка кафедри освіти дорослих
і цифрової освіти, ННІМП ДЗВО Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтування актуальності проблеми. В умовах воєнного стану та активної євроінтеграції конкурентоспроможність переробних підприємств харчової галузі України перестає бути лише питанням прибутку, стаючи запорукою економічної стійкості держави. Вітчизняні агропереробні комплекси, орієнтовані на зовнішні продовольчі ринки функціонують в екстремальних умовах, де ключовим фактором конкурентоспроможності стає людський капітал. Постійний дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність експорту продукції до ЄС вимагають жорсткого дотримання стандартів безпечності (НАССР, ISO 22000)[1]. Тому модернізація системи управління персоналом та формування дієвої мотиваційної моделі (на прикладі заводу «Інтерджус Буковина») є критично важливими для збереження позицій на міжнародних ринках, забезпечення професіоналізму персоналу та швидкої адаптації до кризових умов[2].

На прикладі заводу «Інтерджус Буковина» чітко простежується, що традиційні підходи до управління кадрами потребують негайної модернізації.

Ключові аспекти актуальності:

1. Воєнний стан: дефіцит кадрів, необхідність швидкої адаптації. Масовий відтік кваліфікованої робочої сили вимагає від HR-менеджменту впровадження нестандартних моделей утримання та розвитку персоналу.

2. Експортний потенціал: відповідність вимогам НАССР/ISO через якість людського капіталу. Вихід на ринки ЄС неможливий без суворого дотримання стандартів НАССР та ISO 22000, що прямо залежить від професійної компетенції та відповідальності кожного працівника[1].

3. Управління персоналом: потреба в модернізації HR-процесів. Зв'язок «мотивація – якість»: В умовах кризи саме людський капітал стає головним внутрішнім ресурсом, який забезпечує гнучкість виробничих процесів та високу якість кінцевого продукту[2].

Таким чином, реструктуризація системи управління персоналом є не просто управлінським рішенням, а стратегічною необхідністю для виживання та розвитку підприємства на міжнародній арені.

Ступінь вивченості проблеми в науковій літературі. Теоретичний підґрунт конкурентоспроможності закладено у працях М. Портера [4]. Питаннями управління

персоналом в умовах нестабільності та воєнного стану активно займаються сучасні вітчизняні науковці, зокрема Т. Костишина та А. Степанова [3]. Водночас, практичні аспекти впровадження міжнародних стандартів менеджменту безпечності харчових продуктів (ISO 22000) на рівні конкретних переробних підприємств потребують глибшого прикладного аналізу [5].

У вітчизняній науковій думці питання кадрового менеджменту на підприємствах харчової промисловості досліджували О. Амоша, М. Дороніна, Г. Завіновська та А. Колот. Їхні праці фокусуються на механізмах мотивації, оплати праці та продуктивності. Питаннями управління якістю та впровадження систем HACCP/ISO в контексті кадрового забезпечення займалися Ю. Заболотний та С. Тюріна.

Проте, попри значну кількість напрацювань, поза увагою науковців залишаються специфічні аспекти, зумовлені сучасними викликами з урахуванням факторів критичного дефіциту кадрів через міграційні процеси та лише фрагментального дослідження механізмів інтеграції цифрових компетенцій персоналу в систему управління безпечністю харчових продуктів для ринку ЄС [5].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів модернізації HR-системи для підприємств сокової галузі з метою зміцнення їх конкурентних позицій на ринку ЄС в умовах воєнних викликів.

Результати дослідження. У ході аналізу системи управління персоналом заводу «Інтерджус Буковина» та розробки стратегії підвищення його конкурентоспроможності отримано такі результати:

1. Оцінка кадрового потенціалу: Встановлено, що підприємство володіє високим рівнем інтелектуального капіталу — 52% працівників мають повну вищу освіту. Визначено, що це є критичним ресурсом для впровадження високотехнологічних стандартів HACCP та ISO 22000, необхідних для експорту в ЄС.

2. Розробка діагностичного інструментарію: Автором розроблено модель бальної оцінки мотивації, яка інтегрує п'ять векторів: від економічних (оплата праці) до ціннісних (усвідомлення суспільної значущості продукції в умовах війни). Це дозволяє виявляти «вузькі місця» в управлінні персоналом на ранніх етапах. Запропонована модель доводить, що підвищення залученості персоналу безпосередньо корелює зі зниженням технологічного браку та дотриманням суворих вимог законодавства щодо якості продовольства [1].

3. Адаптація глобальних HR-практик: Обґрунтовано доцільність імплементації комбінованого підходу до управління:

- Kaizen: для мінімізації втрат сировини при виробництві концентратів;
- Cafeteria-plan: для соціальної підтримки молодих фахівців та інтеграції ВПО в колектив;
- TQM: через створення «гуртків якості» для забезпечення нульового рівня рекламаций з боку європейських партнерів.

Кореляційна залежність: Доведено прямий зв'язок між рівнем залученості персоналу та технологічною дисципліною на лініях асептичного розливу. Встановлено, що модернізація кадрової політики безпосередньо веде до мінімізації браку та підвищення маржинальності експортних операцій.

Прогнозна оцінка впровадження запропонованих заходів на заводі «Інтерджус Буковина» свідчить про можливість підвищення продуктивності праці на 12% та зниження плинності кадрів на 6 в.п. Удосконалення системи управління персоналом дозволяє трансформувати людський фактор із зони ризику в головну конкурентну перевагу підприємства на ринку ЄС. Впровадження запропонованих заходів дозволить «Інтерджус Буковина» трансформувати систему управління персоналом у динамічний інструмент конкурентної боротьби на міжнародному ринку сокової продукції.

Висновки. Стратегічна роль HR: В умовах воєнного стану та жорсткої конкуренції на ринку ЄС, управління персоналом трансформується з адміністративної функції у стратегічний чинник виживання де людський капітал є фундаментом для впровадження стандартів ISO [5]. Високий освітній рівень колективу (52% з вищою освітою) є фундаментом для впровадження інноваційних технологій переробки.

Залежність «Мотивація – Експорт»: Доведено, що якість фруктових концентратів та соків NFC напряду корелює з рівнем залученості персоналу. Модернізація кадрової політики є необхідною умовою для мінімізації технологічних ризиків на лініях асептичного розливу.

На основі проведеного аналізу пропонується:

- Перейти до моделі «HR-бізнес-партнерства», де кадрове планування синхронізується з планами розширення потужностей заводу (до 1500 т/добу).
- Впровадити гнучку систему «Cafeteria-plan», яка дозволить персоналу (зокрема ВПО та молоді) самостійно обирати актуальні пільги, що підвищить рівень лояльності без значного зростання фонду оплати праці.
- Створити постійні «гуртки якості» (за принципами TQM) для моніторингу критичних точок виробництва. Це дозволить підприємству ефективно функціонувати в межах оновленої соціально-трудової сфери та утримувати лідерство на експортних ринках[2].
- Інтегрувати систему Kaizen у виробничий процес для стимулювання працівників до раціоналізаторства, що дозволить зменшити питомі витрати сировини та енергоносіїв.

Реалізація цих пропозицій забезпечить заводу «Інтерджус Буковина» стійку конкурентну перевагу за рахунок високої якості людського капіталу та технологічної досконалості продукції.

Список використаних джерел

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23 груд. 1997 р. № 771/97-ВР (в редакції від 21.03.2024). *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 19. Ст. 98. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 10.02.2026).

2. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 452 с.
3. Костишина Т. В., Степанова А. О. Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.
4. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Р. Ткачук. Київ : Наш Формат, 2020. 392 с.
5. ISO 22000:2018. Foodsafetymanagementsystems Requirements for anyorganization in the food chain. 2nd ed. Geneva : ISO, 2018. 38 p.