



# **AKTUALNE PROBLEMY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA W SYSTEMACH SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH, HUMANITARNYCH I TECHNICZNYCH**

*Zbiur materiałów XXI Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej  
(21 listopada 2025 roku)*

# **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ, ГУМАНІТАРНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ СИСТЕМАХ**

*Збірник матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції  
(21 листопада 2025 року)*

**Redakcja naukowa:**  
**Olha Zhovniak**  
**Ireneusz Żuchowski**  
**Oleksandra Ihnatushenko**  
**Nataliia Moshenets**

**Наукова редакція:**  
**Ольга Жовняк**  
**Іренеуш Жуховський**  
**Олександра Ігнатушенко**  
**Наталія Мошенець**

*Rekomendowany do publikacji przez Radę Naukową Odeskiego Instytutu Prywatnej Spółki Akcyjnej "Instytucja Szkolnictwa Wyższego "Międzyregionalna Akademia Zarządzania Personelem"  
(protokół nr 10 z dnia 26.12.2025 r.)*

**Aktualne problemy współczesnego zarządzania w systemach społeczno-gospodarczych, humanitarnych i technicznych:** zbiór materiałów XXI Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej (21 listopada 2025 r., Odessa) / Redakcja naukowa: Olha Zhovniak, Ireneusz Żuchowski, Oleksandra Ihnatushenko, Nataliia Moshenets. Wydawnictwo: MANS w Łomży, 2026. 168 s.

#### **Recenzenci:**

**dr Iwona Borawska**, Wyższa Szkoła Zawodowa Ochrony Zdrowia TWP w Łomży, Rzeczpospolita Polska;  
**dr Ihor Dryshliuk**, Odeski Uniwersytet Narodowy im. I. Mechnikowa, Ukraina.

#### **Rada redakcyjna:**

**Roman Asieiev**, starszy wykładowca, Instytut Odeski Prywatnej Spółki Akcyjnej "Instytucja Szkolnictwa Wyższego "Międzyregionalna Akademia Zarządzania Personelem", Ukraina;  
**dr Ruzanna Arutiunian**, Cornerstone Community College, Vancouver, Kanada;  
**dr Olha Viunyk**, prof., Centralny Ukraiński Narodowy Uniwersytet Techniczny, Ukraina;  
**dr Olha Zhovniak**, dyrektor, Instytut Odeski PSA "Instytucja szkolnictwa wyższego "MAZP", Ukraina;  
**dr inż. Ireneusz Żuchowski**, prof. MANS, Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży, Rzeczpospolita Polska;  
**dr Oleksandra Ihnatushenko**, Instytut Odeski PSA "Instytucja szkolnictwa wyższego " MAZP ", Ukraina;  
**dr hab. Oleksandr Kaplia**, prof., Instytut Odeski Prywatnej Spółki Akcyjnej "ISW "Międzyregionalna Akademia Zarządzania Personelem", Ukraina;  
**dr hab. Rostyslav Kostenko**, prof., Instytut Odeski PSA "ISW" MAZP", Ukraina;  
**dr Maryna Kriukova**, doc., Instytut Odeski PSA "ISW "MAZP", Ukraina;  
**dr hab. Oleksandr Laiko**, prof., zastępca dyrektora ds. pracy naukowej Państwowej Instytucji „Instytut Badań Rynkowych, Ekonomicznych i Ekologicznych Narodowej Akademii Nauk Ukrainy”, Ukraina;  
**dr Tetiana Lozova**, Instytucja Państwowa "Instytut Rynku, Badań Ekonomicznych i Środowiskowych Narodowej Akademii Nauk Ukrainy"; Instytut Odeski PSA "ISW "MAZP", Ukraina;  
**dr Olena Minakova**, Instytut Odeski Prywatnej Spółki Akcyjnej "Instytucja szkolnictwa wyższego " MAZP", Ukraina;  
**Nataliia Moshenets**, Głuchowski Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny imienia Oleksandra Dowżenki, Ukraina; Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży, Rzeczpospolita Polska;  
**dr hab. Alla Nerubasska**, Instytut Odeski Prywatnej Spółki Akcyjnej "Instytucja Szkolnictwa Wyższego "Międzyregionalna Akademia Zarządzania Personelem", Ukraina.

**ISBN 978-83-68480-21-4**

**DOI: <https://doi.org/10.58246/KCXJ6265>**

Zbiór składa się z abstraktów i artykułów zgłoszonych do publikacji, które odpowiadają tematyce konferencji naukowej i praktycznej. Materiały zbioru referatów polecane są ekonomistom, menedżerom, prawnikom, politologom, urzędnikom, psychologom, historykom, kulturoznawcom, badaczom, pracownikom naukowym, doktorantom i studentom.

Zbiór został opracowany na podstawie materiałów dostarczonych przez autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za materiały przesłane do publikacji. Artykuły są składane na podstawie oryginalnego rękopisu w języku ukraińskim, polskim lub angielskim.

Wydawnictwo: MANS w Łomży



© Zespół autorów, 2026  
© Instytut Odeski PSA "Instytucja szkolnictwa wyższego "MAZP", Ukraina, 2026  
© Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży, Rzeczpospolita Polska, 2026  
© Instytucja Państwowa "Instytut Rynku, Badań Ekonomicznych i Środowiskowych Narodowej Akademii Nauk Ukrainy", Ukraina, 2026  
© Centralny Ukraiński Narodowy Uniwersytet Techniczny, Ukraina, 2026  
© Cornerstone Community College, Vancouver, Canada, 2026  
© Rostyslav Kostenko, Olena Minakova, Nataliia Moshenets – oryginalny układ, 2026

**Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах:** збірник матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції (21 листопада 2025 р., м. Одеса) / Наукові редактори: Ольга Жовняк, Іренеуш Жуховський, Олександра Ігнатушенко, Наталія Мошенець. Видавництво: MANS в Ломжі, 2026. 168 с.

**Рецензенти:**

**Івона Боравська**, д-р Вища професійна школа охорони здоров'я Товариства універсальних знань у Ломжі, Республіка Польща;

**Дришлюк Ігор**, к. юрид. н., доцент, доцент кафедри кримінального права, процесу та криміналістики Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, проф. Міжнародної Кадрової Академії, Україна.

**Редакційна колегія:**

**Асєєв Роман**, старший викладач кафедри права та правоохоронної діяльності Одеського інституту ПрАТ ВНЗ «МАУП», Україна;

**Agutian Ruzanna**, PhD, Associate Professor – Cornerstone Community College, Vancouver, Canada.

**В'юник Ольга**, к.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна.

**Жовняк Ольга**, к.е.н., доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування, директор Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна;

**Жуховський Іренеуш** – доктор інженер, проф. MANS, ректор Міжнародної академії прикладних наук в Ломжі, Республіка Польща;

**Ігнатушенко Олександра**, доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування, заступник директора Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна;

**Капля Олександр**, д. ю. н., старший науковий співробітник, професор кафедри правових дисциплін Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна;

**Костенко Ростислав**, д. п. н., професор, професор кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна;

**Крюкова Марина**, к. психол. н., доцент, доцент кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна;

**Лайко Олександр**, д. е. н., проф., заступник директора з наукової роботи ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», (м. Одеса), Україна;

**Лозова Тетяна**, к.е.н., доцент, науковий співробітник відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»; доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна;

**Мінакова Олена**, к.е.н., завідувач кафедри, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна;

**Мошенець Наталія**, аспірантка, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, Україна; викладачка Міжнародної академії прикладних наук в Ломжі, Республіка Польща;

**Нерубаська Алла**, д.філос.н., доцент, завідувач кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна.

**ISBN 978-83-68480-21-4**

**DOI: <https://doi.org/10.58246/KCXJ6265>**

Збірник сформований із поданих до друку тез і статей, що відповідають тематиці науково-практичної конференції. Матеріали збірника праць рекомендовані для економістів, менеджерів, юристів, політологів, державних службовців, психологів, істориків, культурологів, наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів і студентів.

Збірник містить готові матеріали, надані авторами. Видавець не несе відповідальності за надані до публікації матеріали. Доповіді подаються за оригіналом рукопису українською, польською чи англійською мовою.

Видавництво: MANS w Łomży



© Колектив авторів, 2026

© Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна, 2026

© ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України", 2026

© Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна, 2026

© Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży (Rzeczpospolita Polska), 2026

© Cornerstone Community College, Vancouver, Canada, 2026

© Ростислав Костенко, Олена Мінакова, Наталія Мошенець – оригінал-макет, 2026

## ЗМІСТ

Зміст .....	4
Вступне слово від редакційної колегії.....	6
<b>РОЗДІЛ 1 АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ, ЕКОНОМІЧНІ, ЛОГІСТИЧНІ І ТЕХНІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>8</b>
<b>Лозова Тетяна</b> ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МАЙБУТНЬОГО: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ.....	8
<b>Мінакова Олена, Калитко Данило</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	14
<b>Жовняк Ольга, Гринько Ярослав</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	22
<b>Arutiunian Ruzanna, Янкевич Максим</b> ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-ІДЕЯ ТА СТРАТЕГІЯ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	27
<b>Жовняк Ольга, Медведєва Анастасія</b> УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
<b>Ігнатушенко Олександра, Славов Валентин</b> УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	40
<b>РОЗДІЛ 2 ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ, ІСТОРИЧНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ, КУЛЬТУРНІ ТА ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>45</b>
<b>Крюкова Марина</b> ПСИХОЛОГІЧНА СПАДЩИНА ГРИГОРІЯ САВИЧА СКОВОРОДИ.....	45
<b>Нерубаська Алла</b> МОДЕЛЬ БІФУРКАЦІЙНОЇ ЛЮДИНИ СУЧАСНОЇ РЕАЛЬНОСТІ.....	50
<b>Петришена Олена</b> СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ .....	57
<b>Нерубаська Алла, Кривошея Алла</b> КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПРОФІЛАКТИКИ КРИЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ .....	65
<b>Стародуб Діана, Поленчук Вікторія</b> AGILE –ПІДХІД ЯК НОВА ФІЛОСОФІЯ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІННЯ.....	73
<b>Яровікова Карина, Нерубаська Алла</b> ОБРАЗИ БАТЬКІВ ЯК ФАКТОР ДЕТЕРМІНАЦІЇ РОЗВИТКУ ПОДРУЖНІХ ВІДНОСИН .....	77
<b>Гайдаржи Катерина, Нерубаська Алла</b> ІНФОРМАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ У МОЛОДІ .....	83
<b>Осташ Надія, Нерубаська Алла</b> ГЕНДЕРНІ СТЕРЕОТИПИ ТА ВЗАЄМИНИ У СІМ'Ї: РОЗПОДІЛ ОБОВ'ЯЗКІВ І ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ .....	89
<b>Орлова-Саківська Дар'я, Прокоф'єва-Акопова С.А.</b> ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКІВ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ .....	98
<b>Кривенко Віолетта, Перов Андрій</b> ВОЄННІ ЗЛОЧИНИ, ЯКІ СКОЄНІ РОСІЙСЬКИМИ ВОЯКАМИ ПРОТИ УКРАЇНЦІВ ПІД ЧАС НАЦІОНАЛЬНО-ВИЗВОЛЬНОЇ ВІЙНИ 2014-2025 РОКУ .....	109

<b>Дзюбінська Світлана, Нерубасська Алла</b> ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ .....	114
<b>Сандуленко Руслана, Нерубасська Алла</b> ВІКОВІ КРИЗИ ДОРОСЛОСТІ ЯК РЕСУРС ТА КОУЧИНГОВА ПРАКТИКА .....	118
<b>Сердюкова Тетяна, Нерубасська Алла,</b> СТРАЖДАННЯ ЯК ШЛЯХ ВНУТРІШНЬОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ.....	122
<b>Янкевич Дмитро, Казарян Генріх</b> ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	128
<b>Заборський Володимир, Казарян Олександра</b> РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	131
<b>Колпащіков Єгор, Жовняк Ольга</b> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	134
<b>Нікіфоров Максим, Жаданова Юлія</b> УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	138
<b>Тимошевський Владислав, Казарян Олександра</b> ЕКО-ОРІЄНТОВАНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО ПОПИТУ НА ПРОДУКЦІЮ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	141
<b>Славов Валентин, Рибак Ольга</b> РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	145
<b>Боляндрус Владислав, Сосновська Людмила</b> ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	150
<b>Продан Павло, Олійник Кристина</b> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО КАПІТАЛУ .....	152
<b>Шароваров Владислав, Жаданова Юлія</b> УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....	157
<b>Плингев Дарія, Рибак Ольга</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	163

## WSTĘP

W dzisiejszym dynamicznym świecie rozwój systemów społeczno-ekonomicznych, humanitarnych i technicznych wymaga kompleksowego przemyślenia i poszukiwania innowacyjnych strategii zarządzania. Współczesne globalne wyzwania – od transformacji cyfrowej po potrzebę zapewnienia zrównoważonego rozwoju w warunkach niepewności – stawiają przed środowiskiem naukowym zadanie wypracowania nowych, interdyscyplinarnych podejść i skutecznych modeli zarządzania.

XXI Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Praktyczna „Aktualne Problemy Współczesnego Zarządzania w Systemach Społeczno-Gospodarczych, Humanitarnych i Technicznych”, która zgromadziła szerokie grono badaczy, stała się wiarygodną platformą profesjonalnej dyskusji i wymiany doświadczeń. Organizacja wydarzenia tej rangi podkreśla wagę synergii między teoretycznymi osiągnięciami nauk akademickich a praktycznymi potrzebami współczesnego sektora zarządzania.

Materiały prezentowane w niniejszym zbiorze obejmują wyniki badań w następujących kluczowych obszarach:

- doskonalenie mechanizmów zarządzania w systemach gospodarczych i społecznych;
- humanitarne aspekty nowoczesnego zarządzania i psychologii przywództwa;
- modernizacja systemów technicznych i wdrażanie technologii intelektualnych;
- prawne i informacyjne wsparcie działalności zarządczej.

W pracach autorów szczególny nacisk położony jest na zagadnienia adaptacyjności systemów do zmian, digitalizacji procesów oraz integracji krajowej przestrzeni naukowej z międzynarodowym środowiskiem badawczym.

Komitet Organizacyjny wyraża głęboką wdzięczność wszystkim uczestnikom za ich rzetelną pracę naukową, twórczą energię i aktywny udział w rozwijaniu dyskursu naukowego. Mamy nadzieję, że opublikowane materiały staną się cenną podstawą do dalszych badań naukowych, rozwoju zawodowego i wdrażania skutecznych rozwiązań praktycznych.

Publikacja jest adresowana do naukowców, nauczycieli akademickich, praktyków, urzędników, doktorantów i studentów, a także do wszystkich zainteresowanych współczesnymi wektorami rozwoju systemów zarządzania.

Zbiór zawiera gotowe materiały udostępnione przez autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za materiały przekazane do publikacji.

*Rada Redakcyjna*

## ВСТУП

У сучасному динамічному світі розвиток соціально-економічних, гуманітарних та технічних систем потребує комплексного переосмислення та пошуку інноваційних стратегій управління. Глобальні виклики сьогодення – від цифрової трансформації до необхідності забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності – ставлять перед науковою спільнотою завдання щодо формування нових міждисциплінарних підходів та ефективних управлінських моделей.

XXI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах», що об'єднала широке коло дослідників, стала авторитетним майданчиком для фахової дискусії та обміну досвідом. Проведення заходу підкреслює важливість синергії між теоретичними напрацюваннями академічної науки та практичними запитами сучасного сектору управління.

Матеріали, представлені у цьому збірнику, охоплюють результати досліджень за такими ключовими напрямками:

- удосконалення механізмів управління в економічних та соціальних системах;
- гуманітарні аспекти сучасного менеджменту та психологія лідерства;
- модернізація технічних систем та впровадження інтелектуальних технологій;
- правове та інформаційне забезпечення управлінської діяльності.

Особливий акцент у роботах авторів зроблено на питаннях адаптивності систем до змін, цифровізації процесів та інтеграції вітчизняного наукового простору в міжнародне дослідницьке середовище.

Організаційний комітет висловлює глибоку вдячність усім учасникам за ґрунтовні наукові розвідки, творчу енергію та активну участь у розбудові наукового дискурсу. Сподіваємося, що опубліковані матеріали стануть цінним підґрунтям для подальших наукових пошуків, професійного зростання та впровадження дієвих практичних рішень.

Видання адресоване науковцям, викладачам закладів вищої освіти, фахівцям-практикам, державним службовцям, аспірантам та студентам, а також усім, хто цікавиться сучасними векторами розвитку систем управління.

Збірник містить готові матеріали, надані авторами. Видавець не несе відповідальності за надані до публікації матеріали.

*Редакційна колегія*

## РОЗДІЛ 1

### АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ, ЕКОНОМІЧНІ, ЛОГІСТИЧНІ І ТЕХНІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МАЙБУТНЬОГО: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ

**Лозова Тетяна**, канд. екон. наук, доцент, науковий співробітник відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»; доцент кафедри Управління, фінансів та адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[ua.lozovaya@gmail.com](mailto:ua.lozovaya@gmail.com)

**Анотація.** У статті розглядаються сучасні тенденції трансформації ринку праці під впливом глобальних технологічних, соціально-економічних та геополітичних змін. Визначено стратегічні напрями, які формують нову модель зайнятості, орієнтовану на цифровізацію, інноваційність і гнучкість професійного розвитку. Проаналізовано ключові виклики, серед яких стрімке зростання ролі штучного інтелекту, автоматизації, дистанційних форм зайнятості, а також необхідність розширення компетентностей працівників.

**Abstract.** The article examines current trends in labor market transformation under the influence of global technological, socio-economic and geopolitical changes. Strategic directions are identified that form a new employment model focused on digitalization, innovation and flexibility of professional development. Key challenges were analyzed, including the rapid growth of the role of artificial intelligence, automation, remote forms of employment, as well as the need to expand the competence potential of employees.

Поява нових технологій, глобальні економічні процеси та політичні кризи постійно трансформують ринок праці, змінюючи структуру зайнятості та вимоги до професійних компетентностей. Одні спеціальності стрімко

набувають актуальності, тоді як інші її втрачають. Український ринок праці зазнав особливо глибоких трансформацій внаслідок повномасштабного вторгнення росії, яке призвело до суттєвих структурних зрушень, зміни попиту на робочу силу та перегляду підходів до підготовки фахівців. У цьому контексті питання працевлаштування випускників у майбутньому набуває особливої актуальності, адже воно визначає не лише рівень зайнятості молоді, але й конкурентоспроможність країни на світовому ринку праці.

Період війни в Україні істотно ускладнив працевлаштування випускників закладів вищої освіти (далі - ЗВО), особливо в регіонах, де порушена економічна активність. Водночас в умовах невизначеності формується новий ринок праці, який потребує адаптивності, цифрових навичок, мобільності та нових моделей співпраці між освітою і бізнесом. Працевлаштування молоді стало не лише соціальним, а й стратегічним завданням для держави у період воєнного та післявоєнного відновлення.

Швидкий розвиток технологій призводить до глобальних змін на ринку праці, а саме появи нових професій та посад, які вимагають сучасних професійних навичок. Ще у 2016 р. всесвітній економічний форум прогнозував втрату 35% отриманих знань та навичок протягом найближчих 5-ти років. За даними звіту «Майбутнє робочих місць у 2023 році» даний показник збільшився до 44% через використання штучного інтелекту та переходу до автоматизованого виробництва. Тому, на даний час, досить актуально постає питання отримання професійних навичок та їх відповідність сучасним реаліям [1].

За прогнозами експертів [2;3;4], через років десять, ринок праці кардинально буде відрізнятись від сучасного. На зміни або появу нових спеціальностей впливатиме стрімкий розвиток роботизації, автоматизації, персоналізації, реалізації та впровадження індивідуального підходу до навчання, неминучі кліматичні зміни, виникнення стресів та інші фактори. Тому, високий попит буде на:

- аналітиків, фахівців зі штучного інтелекту, з цифрової трансформації, проєктувальників автоматизованих та роботизованих систем;
- агрономів-проєктувальників інформаційних систем, технологів-розробників програмного забезпечення;
- PR-менеджерів, бренд-менеджерів, тайм-менеджерів;
- медичних працівників різних профілів, сфери обслуговування;
- психологів;
- педагогів, коучів, наставників;
- спеціалістів екологічної спрямованості, бережливого споживання і енергоефективності та ін. [2].

Розвиток цифрових технологій та широке їх застосування призведе до зникнення з ринку праці таких професій як: листоноша, пакувальник, перекладач, кондуктор, бухгалтер, офіс-менеджер, продавець, фахівець з клієнтської підтримки тощо [2].

Зміни, які відбуваються у різних професійних сферах, призведуть до появи нових професій, наприклад:

- спеціаліст з інформаційних технологій у різних сферах;
- оператор-монтажник робототехніки;
- діагностик кіберфізичних систем;
- фасілітатор віддаленої роботи;
- детектив даних;
- аудитор зі збереження прав людини;
- криптоблогер;
- криптоюрист;
- криптомаркетолог;
- архітектор та дизайнер віртуальної реальності;
- проєктувальники та тестувальники нових технологій;
- аудитор кіберстратегії,
- менеджер інженерної творчості [2];

- консультант із цифрової реабілітації;
- менеджер з подорожей у віртуальній реальності;
- радник із цифрових валют;
- редактори персональних сторінок у соціальних мережах;
- фахівці з управління штучним інтелектом, аналізу та управління даними, диджитал-просування, диджитал-продажів, диджитал-клієнтських сервісів та ін. [2;3;4].

Поява нових професій призведе до перегляду затребуваних навичок у претендентів на посаду, основними серед яких будуть:

- комплексне розв'язання задач;
- аналітичне мислення, міркування та інновації;
- активне навчання та стратегії навчання;
- інтелект;
- стійкість, стресостійкість та гнучкість;
- критичне мислення та системний аналіз;
- використання технологій, моніторинг та контроль. Діджитал навички;
- творчість, оригінальність та ініціативність. Управління ідеями.
- «орієнтація на людину» - вміння вирішувати проблеми та покращувати досвід користувача [2].

За різними оцінками, майже 50% робочої сили у віці від 25 до 35 років, на ринку праці відсутні, тобто молоді, активні, драйвові, творчі та креативні виїхали з країни. А за роки війни вони встигли реалізувати себе в інших країнах. На ринку праці спостерігається кадровий голод, тому роботодавці вимушені змінювати свої підходи до вибору кандидатів на посаду і при проведенні співбесіди, основна увага приділяється компетенціям, а саме вибору претендента на посаду за такими якостями, які максимально швидко дозволять йому адаптуватися у новій ролі. Тому компетенція «здатність навчатися» на сьогоднішній день є основною із ключових.

За результатами дослідження World Economic Forum, до ТОП-5 затребуваних навичок, які до 2025 року будуть найбільш популярними, відносять критичне мислення. А за результатами опитування роботодавців, до основних навичок та компетенцій належать: відповідальне ставлення працівника до роботи, стресостійкість, робота в команді, уважність, орієнтація на результат та ін. (див. рис. 1).



Рис. 1. Бальна оцінка очікуваних навичок та компетенцій роботодавцями від шукачів роботи

Результати опитування роботодавців, 2023 р.

Сучасному ринку праці необхідні самодостатні, творчі та креативні професіонали, компетенції яких відповідають XXI ст., так як технології розвиваються стрімко, а отримані знання дуже швидко застарівають. Тому важливість soft skills у професійному середовищі набуває досить важливого значення, так як зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. З розвитком технологій, працівники повинні слідкувати за трендами та бути готовими до змін. Вміння навчатись новому, проявляти ініціативу та адаптуватися до нових ситуацій на сьогоднішній день досить важливі навички. Тому, при відборі претендентів на посаду, роботодавці віддають перевагу

кандидатам, у яких розвинені soft skills, наявність яких забезпечує постійне професійне зростання та адаптацію. Розвиток soft skills – це ключовий фактор досягнення успіху в сучасному професійному світі.

Отже, працевлаштування випускників в майбутньому - це не лише питання забезпечення молоді робочими місцями, а й стратегічний напрям розвитку національної економіки, орієнтований на формування інноваційного, гнучкого та конкурентоспроможного трудового потенціалу. Сучасні виклики, такі як цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, глобальна мобільність робочої сили, воєнні наслідки та структурні зміни в економіці, потребують системного підходу до оновлення політики зайнятості та освітніх стратегій [5;6].

Таким чином, стратегічні напрями працевлаштування майбутнього мають ґрунтуватися на інноваційності, гнучкості та партнерстві, які забезпечать не лише стабільність ринку праці, а й сталий розвиток суспільства, орієнтованого на знання, професіоналізм і людський капітал.

### **Список використаних джерел**

1. Future of Jobs Report 2023. Insight report. May, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/>
2. Національне форсайт-дослідження «Україна – 2035: людський капітал та ринок праці». URL: <https://hryoutest.in.ua/#item-11>
3. Дослідження «Future of Work 2030: як підготуватися до змін Україні» <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/07/Future-of-Work-research-Ukr.pdf>
4. Професії майбутнього: які фахівці будуть мати попит на ринку праці до 2030 року. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1950/>
5. Лозова Т.П. Трансформаційні зміни в системі вищої освіти України в контексті інноваційності. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2 (32) 2024. С. 34-47. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-003](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-003)
6. Лозова Т.П. Трансформаційний шлях вищої освіти України: часові орієнтири та інноваційний вектор. Пріоритетні напрями розвитку наукової думки в ХХІ столітті: матер. VI міжнар. наук.-практ. конф., 16 травня 2025р.: тези допов. Одеса: МАУП, 2025. С. 49-55.

# ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Мінакова Олена**, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[oominakova@gmail.com](mailto:oominakova@gmail.com)

**Калитко Данило**, магістр спеціальності Менеджмент  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Анотація.** У статті досліджено інноваційні підходи до управління ризиками як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Показано, що сучасний ризик-менеджмент у світовій практиці зазнав суттєвої трансформації: від традиційної моделі мінімізації втрат до нової парадигми, яка розглядає ризик як джерело можливостей для розвитку. Визначено основні ознаки старих і нових концепцій управління ризиками, окреслено структурні елементи ефективної системи ризик-менеджменту. Наголошено, що впровадження інноваційних методів управління ризиками потребує зміни управлінської парадигми підприємства та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.

**Ключові слова:** ризик, інноваційні підходи, управління ризиками, конкурентоспроможність, підприємство, стратегія.

**Abstract.** The article examines innovative approaches to risk management as a key tool for ensuring enterprise competitiveness. It is shown that modern risk management in global practice has undergone significant transformation: from the traditional model of loss minimization to a new paradigm that considers risk as a source of opportunities for growth. The main features of old and new risk management concepts are identified, and the structural elements of an effective risk management system are outlined. It is emphasized that the implementation of innovative risk management methods requires a change in the enterprise's

management paradigm and the integration of digital technologies into business processes.

**Keywords:** risk, innovative approaches, risk management, competitiveness, enterprise, strategy.

У сучасних умовах глобальної нестабільності політичного та економічного середовища підприємства стикаються з постійними викликами, що загрожують їхній життєздатності та конкурентоспроможності. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація та зростання невизначеності ринкових відносин формують нові джерела ризиків, які потребують інноваційних підходів до управління. Традиційні методи вже не забезпечують достатнього рівня захисту, тому впровадження сучасних систем ризик-менеджменту стає ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємств.

Ризик-менеджмент у новій парадигмі розглядається не лише як механізм мінімізації втрат, а й як засіб створення доданої вартості, оптимізації витрат та використання сприятливих можливостей. Його застосування дозволяє керівникам формувати гнучкі програми розвитку, знижувати собівартість продукції, уникати критичних загроз та забезпечувати стійке зростання.

Проблематика управління ризиками активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Праці Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С.[1], Драган О. І.[2], Федулова Л. І.[3]., Джеймс Лампніс[4], Нассім Талеб, Гаррі Марковіц[6] та інших учених присвячені аналізу сутності ризику, його чинників та методів оцінювання.

В. В. Вітлінський та Г. І. Великоіваненко трактують ризик як невід'ємну економічну категорію, що вимагає системного якісного та кількісного аналізу для мінімізації невизначеності.

Т. Л. Мостенська та Н. С. Скопенко розглядають управління ризиком як інтегрований процес, що забезпечує комплексне охоплення можливих загроз та їх превентивне врахування у прийнятті стратегічних управлінських рішень [1].

А. О. Старостіної та В. А. Кравченка. Розглядають питання еволюції світового досвіду ризик-менеджменту та його практичної адаптації до сучасних умов господарювання ґрунтовно досліджено у працях

Глобальні аспекти інноваційного підходу до ризиків висвітлені у працях зарубіжних класиків. Зокрема, Джеймс Лампніс фокусується на принципах загальнокорпоративного управління ризиками (ERM), а Нассім Талеб пропонує концепцію "антикрихкості" — здатності підприємства не лише протистояти загрозам, а й отримувати вигоду від хаосу та інноваційних змін. Методологія кількісного оцінювання ризиків через диверсифікацію інноваційного портфеля базується на математичних моделях Гаррі Марковіца.

Взаємозв'язок між управлінням ризиками та рівнем конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних трансформацій є центральним об'єктом досліджень О. І. Драган та Л. І. Федулової. Саме синтез цих підходів дозволяє сформулювати дієвий механізм захисту економічних інтересів при впровадженні інноваційних технологій виробництва.

Попри значний науковий доробок, в Україні ще недостатньо розроблені моделі ризик-менеджменту, адаптовані до сучасних тенденцій цифровізації, інноваційного розвитку та глобальної конкуренції.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методологічних засад створення інноваційної системи ризик-менеджменту, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємств шляхом ефективного управління невизначеністю та використання нових можливостей для розвитку.

Еволюція ризик-менеджменту у світовій практиці демонструє перехід від вузького страхового підходу до комплексної інтегрованої системи управління ризиками.

- Перший етап (1950–1960-ті рр.) – формування поняття «ризик-менеджмент» у контексті страхування майнових ризиків.
- Другий етап (1960–1990-ті рр.) – розширення сфери ризиків, включення виробничих, юридичних та фінансових аспектів.
- Третій етап (з 1990-х рр.) – розроблення міжнародних стандартів ризик-менеджменту (Австралія, Нова Зеландія, Європа), що заклали основу для інтегрованих моделей управління[4].

Сучасна концепція ризик-менеджменту передбачає його стратегічний характер:

- інтеграцію у всі бізнес-процеси;
- орієнтацію на створення вартості для акціонерів;
- використання ризику як джерела нових можливостей;
- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства[3].

Інноваційні підходи до управління ризиками дозволяють підприємствам не лише мінімізувати загрози, а й перетворювати невизначеність на стратегічну перевагу. В умовах української економіки, де ризик-менеджмент досі часто зводиться до страхування, необхідним є впровадження комплексних систем, що поєднують аналітику, цифрові технології та стратегічне планування. Саме такі моделі стають ключовим засобом забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

У науковій літературі поняття «ризик-менеджмент» трактується неоднозначно: різні автори акцентують увагу на його функціях, етапах, принципах та інструментах. Така багатоваріантність пояснюється складністю самого явища, адже управління ризиками охоплює багаторівневі процеси, що по-різному впливають на діяльність підприємства.

Зарубіжні дослідники розглядають ризик-менеджмент як комплексну систему, що поєднує оцінку ризиків, управління ними та регулювання фінансових відносин, які виникають у процесі цього управління. Вона включає

як стратегічні, так і тактичні управлінські дії. У міжнародних стандартах, зокрема AS/NZS 4360:1999, ризик-менеджмент визначається як систематичне застосування методів і технологій для встановлення контексту, аналізу, моніторингу та комунікації ризиків[6].

Сучасні підходи трактують ризик-менеджмент як безперервний процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності негативних наслідків та мінімізацію втрат. При цьому він виступає не лише як інструмент захисту, а й як механізм створення додаткової вартості та підвищення прибутковості.

Вітчизняні науковці, зокрема Т.Л. Мостенська та Н.С. Скопенко, підкреслюють, що ризик-менеджмент – це система принципів і методів управління організацією в умовах невизначеності та конфліктності зовнішнього середовища. Його ключова мета полягає у зменшенні або ліквідації можливих утрат, а завдання – у профілактиці ризиків, мінімізації збитків та використанні сприятливих можливостей для отримання додаткового прибутку.

Проте більшість традиційних підходів зосереджуються на зменшенні наслідків уже реалізованих ризиків, а не на їх попередженні. Це обмежує ефективність системи та призводить до втрат ресурсів і зниження фінансових результатів. Тому інноваційні моделі ризик-менеджменту повинні орієнтуватися на проактивність і стратегічну інтеграцію.

Ключові етапи сучасного ризик-менеджменту:

1. Ідентифікація ризиків – визначення джерел та оцінка ймовірності їх реалізації.
2. Формування ризик-стратегії – розроблення заходів для зниження ймовірності та масштабів негативних наслідків.
3. Вибір методів і інструментів – застосування сучасних технологій аналізу та управління ризиками.
4. Реалізація управлінських заходів – включає контроль і фінансування ризиків.

5. Оцінка результатів і коригування стратегії – забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища[2].

Світова практика свідчить, що до 40% комерційних операцій зазнають невдачі через недостатній рівень управління ризиками. Це доводить: конкурентоспроможність підприємства на пряму залежить від здатності керівників і ризик-менеджерів своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їх та впроваджувати ефективні механізми реагування.

Сучасна система управління ризиками виходить далеко за межі традиційних методів протидії загрозам. Її ефективність визначається не лише наявністю інструментів та ресурсів, а й здатністю підприємства змінювати управлінську парадигму, інтегруючи ризик-менеджмент у всі рівні організаційної структури.

Ключові умови ефективного ризик-менеджменту:

- Організаційна спроможність – створення системи управління, яка забезпечує своєчасне виявлення ризиків та налагоджує комунікацію між усіма рівнями управління.
- Достатні ресурси – фінансові, кадрові та інформаційні, що дозволяють реалізувати комплекс заходів ризик-менеджменту.
- Культура ризику – формування корпоративної свідомості, де ризик сприймається як невід’ємна складова стратегічних рішень.
- Інноваційні інструменти – використання сучасних методів аналізу, цифрових технологій та адаптивних моделей управління ризиками[2].

Реалізація процесу управління ризиками означає не лише розроблення заходів протидії, а й трансформацію управлінського мислення підприємства. Це проявляється у тому, як компанія:

- організовує систему керування та реагує на внутрішні й зовнішні виклики;
- розподіляє відповідальність за досягнення стратегічних цілей між усіма рівнями персоналу;

- використовує ризик-менеджмент як основу конкурентної переваги, перетворюючи ризики на можливості для розвитку.

Структурні елементи інноваційного ризик-менеджменту

До ключових складників процесу можна віднести:

- формування концепції ризик-менеджменту;
- розроблення інтегрованої схеми управління ризиками;
- активну участь вищого керівництва у процесі;
- визначення відповідальних осіб за впровадження системи;
- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків;
- прийняття та реалізацію управлінських рішень з урахуванням ризиків;
- постійний моніторинг та коригування стратегії.

Отже, ризик-менеджмент у сучасних умовах виступає дієвим інструментом адаптації підприємства до змін економічного середовища. Він забезпечує комплексне охоплення можливих ризиків, їх своєчасне врахування та мінімізацію негативних наслідків. Науково обґрунтована організація системи ризик-менеджменту дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузевих моделей ризик-менеджменту, що враховують специфіку діяльності підприємств, а також у впровадженні інноваційних технологій (Big Data, штучний інтелект, прогнозна аналітика), які здатні зробити управління ризиками більш точним, гнучким і результативним.

### **Список використаних джерел:**

1. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_34).

2. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : НУХТ, 2010. 160 с.
3. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
4. Лампніс Дж. Управління ризиками: Принципи та стратегії / пер. з англ. Київ : Максимум, 2021. 412 с. (Оригінальна назва: *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*).
5. Талеб Н. Н. Чорний лебідь: про (не)ймовірне у реальному житті / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш Формат, 2017. 392 с.
6. Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. 2nd ed. Oxford : Blackwell, 1991. 384 p. (*Класична праця з математичного оцінювання ризиків*).
7. Мостенська Т. Л. Управління ризиками підприємств харчової промисловості : монографія. Київ : Кондор, 2007. 384 с.

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Жовняк Ольга**, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»,  
[olkuzya80@ukr.net](mailto:olkuzya80@ukr.net)

**Гринько Ярослав**, студент 2 курсу магістратури  
спеціальності Менеджмент Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Анотація.** У статті розкрито сутність антикризового управління як системи превентивних і реактивних заходів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність ранньої діагностики загроз, формування антикризової команди та впровадження планів стабілізації фінансового й операційного стану. Визначено ключові інструменти антикризового менеджменту: моніторинг показників, ризик-менеджмент, санація, реструктуризація, оптимізація витрат, управління ліквідністю та комунікаціями зі стейкхолдерами. Окреслено типові бар'єри реалізації антикризових рішень і запропоновано напрями підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

**Abstract.** The article reveals the essence of anti-crisis management as a system of preventive and reactive measures aimed at preventing, localizing, and overcoming crisis phenomena in enterprise activity. The necessity of early threat diagnostics, formation of an anti-crisis team, and implementation of stabilization plans for financial and operational conditions is substantiated. Key tools of anti-crisis management are identified: KPI monitoring, risk management, financial recovery (rehabilitation), restructuring, cost optimization, liquidity management, and stakeholder communication. Typical barriers to implementing anti-crisis decisions are

outlined, and directions for strengthening enterprise resilience under uncertainty are proposed.

В умовах воєнного стану та глобальної економічної нестабільності більшість вітчизняних підприємств опинилися на межі виживання. Традиційні методи управління часто виявляються неефективними, що зумовлює необхідність формування адаптивної системи антикризового менеджменту.

Питання антикризового управління досліджували такі вчені, як І. О. Бланк, Г. О. Крамаренко, Л. Лігоненко, а також зарубіжні фахівці... Проте, потребує додаткового вивчення питання інтеграції антикризових заходів у цифрові бізнес-моделі.

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних коливань попиту, змін регуляторного поля, технологічних зрушень і загострення конкурентної боротьби. Додатковими чинниками нестабільності виступають порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на ресурси та обмежений доступ до фінансування. У таких обставинах антикризове управління перестає бути разовою реакцією на проблему й перетворюється на безперервну управлінську практику, яка забезпечує життєздатність та відновлення підприємства [1].

Антикризове управління доцільно трактувати як комплексну систему, що поєднує профілактику криз, оперативне реагування та відновлення після негативних шоків. Його мета полягає не лише у запобіганні банкрутству, а й у збереженні ключових компетенцій, підтримці платоспроможності, стабілізації грошових потоків і відновленні довіри з боку партнерів та клієнтів [2]. Практика доводить, що підприємства з налагодженими антикризовими механізмами швидше адаптуються, зменшують втрати та зберігають ринкові позиції навіть у періоди гострої турбулентності.

Першим елементом ефективної організації антикризового управління є рання діагностика та моніторинг загроз. Для цього формується система індикаторів, яка відстежує фінансову стійкість (ліквідність, платоспроможність,

структуру капіталу), прибутковість, оборотність активів, якість дебіторської заборгованості, а також нефінансові показники (рівень браку, виконання замовлень, плинність персоналу, відгуки клієнтів) [3]. Важливо, щоб моніторинг мав не формальний характер, а забезпечував управлінське рішення: перевищення порогових значень має автоматично запускати перегляд планів та превентивні дії.

Другим критичним компонентом є формування антикризової команди та визначення відповідальності. На практиці ефективною є модель кризового штабу, який об'єднує керівників ключових функцій: фінансів, операцій, продажів, закупівель, персоналу та юридичного супроводу. Така команда повинна мати чіткий мандат, повноваження на швидке ухвалення рішень і доступ до актуальних даних. Організаційно важливо встановити короткі цикли управління: регулярні наради, протоколи рішень, контроль виконання та корекцію заходів залежно від результатів [4].

Третім напрямом виступає стабілізація ліквідності та управління грошовими потоками. У кризових умовах саме дефіцит обігових коштів найчастіше стає причиною зупинки діяльності. Тому першочерговими заходами є інвентаризація витрат, розподіл платежів за пріоритетністю, прискорення інкасації дебіторської заборгованості та переговори щодо відтермінування зобов'язань перед постачальниками. Доцільним також є впровадження щоденного або щотижневого cash-flow планування з кількома сценаріями (оптимістичним, базовим, песимістичним) [2]. Паралельно здійснюється ревізія запасів, договорів, цінової політики та умов постачання для зменшення “заморожених” ресурсів.

Четвертий блок охоплює реструктуризацію та санаційні заходи. Якщо криза набуває системного характеру, підприємству необхідно переглянути структуру витрат, операційні процеси та портфель продуктів. Реструктуризація може передбачати оптимізацію організаційної структури, аутсорсинг другорядних функцій, перепрофілювання виробництва або вихід з

нерентабельних напрямів. Фінансова реструктуризація включає перегляд кредитного навантаження, зміну графіків погашення, конвертацію боргу, залучення інвестора або застосування механізмів санації згідно з чинним законодавством [1]. Важливо, щоб санаційний план мав чіткі терміни, відповідальних осіб та вимірювані показники відновлення.

П'ятий елемент — управління ризиками та безперервністю діяльності. Антикризова система повинна спиратися на карту ризиків і сценарне планування, яке враховує можливі збої постачання, падіння попиту, зростання витрат або регуляторні обмеження. На основі сценаріїв формуються плани безперервності: альтернативні постачальники, резервні логістичні маршрути, дублювання критичних процесів і забезпечення кібербезпеки. Особливої ваги набуває управління людським капіталом, адже кризові скорочення, конфлікти та демотивація персоналу можуть посилити негативні тенденції.

Окремої уваги потребують комунікації зі стейкхолдерами, оскільки в кризовий період виникає дефіцит довіри. Підприємству необхідно забезпечити прозорість взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами, фінансовими установами та органами влади. Своєчасне інформування про зміни, пояснення антикризових кроків і узгоджені переговорні позиції допомагають знизити репутаційні ризики та зберегти співпрацю. Внутрішні комунікації також є критичними: працівники мають розуміти пріоритети та логіку рішень, щоб підтримувати зміни, а не блокувати їх.

У підсумку організація ефективного антикризового управління підприємством передбачає поєднання раннього виявлення загроз, оперативної стабілізації фінансів, структурних перетворень, управління ризиками та активної комунікації. Антикризовий менеджмент має бути не тимчасовим набором заходів, а інтегрованою системою, вбудованою у загальне стратегічне управління. Підприємства, які формують культуру готовності до криз, розвивають сценарне мислення та забезпечують дисципліну виконання рішень,

отримують суттєву перевагу — здатність відновлюватися швидше й виходити з кризи із сильнішими позиціями на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 312 с.
2. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2018. – 384 с.
3. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. – Київ: Ніка-Центр, 2020. – 416 с.
4. Ковтун О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2018. – 398 с.

# ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-ІДЕЯ ТА СТРАТЕГІЯ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**Arutiunian Ruzanna**, PhD, Associate Professor, Cornerstone Community College,  
Vancouver, Canada.

[ruzanna.a@ciccc.ca](mailto:ruzanna.a@ciccc.ca)

**Янкевич Максим**, магістр спеціальності Менеджмент Одеського Інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Анотація.** У статті досліджено сутність інноваційної бізнес-ідеї як ключового чинника розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Розкрито особливості пошуку та формування інноваційних ідей, визначено їх основні джерела та роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Проаналізовано стратегічні підходи до реалізації бізнес-ідей із використанням сучасних цифрових технологій, платформ та інструментів управління.

Окрему увагу приділено моделюванню майбутньої підприємницької діяльності, оцінці ринкової кон'юнктури, ризиків та можливостей масштабування бізнесу. Показано значення цифрової трансформації, інноваційних бізнес-моделей та принципів сталого розвитку для успішної реалізації підприємницьких проєктів.

Практична значущість статті полягає у формуванні системного бачення процесу генерування та впровадження інноваційних бізнес-ідей, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до викликів цифрової економіки та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

**Abstract.** The article explores the essence of an innovative business idea as a key driver of entrepreneurial development in the digital economy. It highlights the specific features of searching for and generating innovative ideas, identifies their main sources, and emphasizes their role in ensuring the competitiveness of enterprises. Strategic approaches to the implementation of business ideas through modern digital technologies, platforms, and management tools are analyzed.

Special attention is paid to modeling future entrepreneurial activities, assessing market conditions, risks, and opportunities for business scaling. The study demonstrates the importance of digital transformation, innovative business models, and sustainability principles for the successful realization of entrepreneurial projects.

The practical significance of the article lies in forming a systematic vision of the process of generating and implementing innovative business ideas, enabling enterprises to effectively adapt to the challenges of the digital economy and secure long-term competitiveness.

Сучасна економіка стрімко трансформується під впливом цифрових технологій, глобалізації та інноваційних бізнес-моделей. У цих умовах інноваційна бізнес-ідея стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, адже саме вона визначає здатність компанії адаптуватися до динамічних змін ринку та створювати нову цінність для споживачів.

- Цифрова економіка формує нові правила гри: бізнеси переходять на онлайн-платформи, використовують big data, штучний інтелект, блокчейн та інші технології для оптимізації процесів і взаємодії з клієнтами.
- Інноваційність стає не розкішшю, а необхідністю: лише ті підприємства, що здатні генерувати та реалізовувати нові ідеї, мають шанс на довгостроковий розвиток.
- Стратегічне мислення у реалізації бізнес-ідей дозволяє враховувати ризики, правові обмеження, ринкову кон'юнктуру та можливості масштабування, що особливо важливо в умовах високої конкуренції.
- Соціальна та екологічна відповідальність бізнесу також набуває значення: сучасні інноваційні ідеї мають враховувати принципи сталого розвитку та цифрової етики.

Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності дослідження того, як інноваційні бізнес-ідеї можуть бути ефективно сформовані та реалізовані за допомогою цифрових інструментів і стратегій. Це дозволяє підприємствам не

лише виживати, а й активно розвиватися у новій економічній реальності. Запуск власного інноваційного проєкту в цифровій економіці ставить перед підприємцем низку стратегічних викликів. Насамперед постає питання: яку сферу діяльності обрати, щоб вона була не лише прибутковою, а й технологічно перспективною? Як знайти оптимальні моделі організації бізнесу, що поєднують гнучкість, масштабованість та цифрові інструменти? Виникнення нової бізнес-ідеї та її реалізація вимагають врахування регуляторних обмежень, аналізу ринкових трендів, оцінки інноваційного потенціалу та перевірки відповідності майбутнього підприємства потребам цифрового середовища. Ці завдання актуальні як для стартапів, так і для діючих компаній, що прагнуть трансформуватися чи розширити напрями діяльності.

Інноваційна бізнес-ідея — це не лише усвідомлення можливості створення нового продукту чи послуги, а й чітке бачення їхньої цінності для користувачів, шляхів цифрової комерціалізації та інструментів масштабування. Передумовою її реалізації є моделювання майбутньої бізнес-екосистеми, де цифрові технології виступають ключовим драйвером розвитку.

Моделювання в цьому контексті означає створення концептуальної схеми, яка відображає основні властивості майбутнього бізнесу у спрощеній, але стратегічно значущій формі. Це дозволяє підприємцю вибудувати послідовність дій, що веде від ідеї до сталого розвитку компанії.

Генерація інноваційної бізнес-ідеї — процес багаторівневий, який потребує управління цілями та завданнями на кожному етапі. Їх можна окреслити так:

1. Стратегічне моделювання — розробка сценаріїв розвитку бізнесу з урахуванням цифрових технологій та інноваційних трендів.
2. Організаційне проєктування — формування сучасної структури підприємства, що базується на гнучких бізнес-моделях і цифрових платформах.
3. Етапізація розвитку — визначення ключових фаз створення та масштабування бізнесу, конкретизація завдань на кожному етапі.

4. Правове забезпечення — аналіз чинного законодавства, врахування регуляторних вимог і цифрових стандартів у вибраній сфері.

5. Інформаційна аналітика — визначення джерел даних для дослідження ринкових трендів, конкурентного середовища та поведінки споживачів.

6. Дослідження цифрової інфраструктури — оцінка доступних платформ, фінтех-рішень, логістичних та маркетингових інструментів.

7. Валідація бізнес-моделі — перевірка відповідності стратегії розвитку потребам ринку, тестування продукту чи послуги через цифрові канали.

Започаткування інноваційної підприємницької діяльності сьогодні відбувається за власною «технологією створення бізнесу», яка залежить від обраної сфери та рівня цифрової інтеграції. Попри відмінності економічного й правового середовища, підприємці стикаються з універсальними викликами, і першим серед них є пошук бізнес-ідеї, здатної забезпечити конкурентні переваги в цифровій економіці.

Формування інноваційної ідеї — це складний і відповідальний процес, адже вона має не лише відображати знання та здібності підприємця, а й відкривати можливості для використання сучасних технологій, платформ та інструментів. На цьому етапі постає ключове питання: де і як віднайти ідею, що буде актуальною в умовах цифрової трансформації?

Джерела інноваційних бізнес-ідей сьогодні значно розширилися. Вони можуть виникати:

- з аналізу поведінки споживачів у цифровому середовищі (онлайн-запити, соціальні мережі, big data);
- з діяльності успішних компаній та стартапів, які демонструють нові бізнес-моделі;
- з державних і міжнародних програм підтримки інновацій, що формують сприятливі умови для розвитку підприємництва;

- з результатів наукових досліджень та технологічних розробок, які стають основою для створення нових продуктів і сервісів.

Особливо цінним джерелом є власні або запозичені результати досліджень у сфері штучного інтелекту, фінтеху, біотехнологій, «зеленої» економіки чи цифрових платформ. Саме вони найчастіше стають фундаментом для формування інноваційних бізнес-ідей, що відповідають сучасним викликам і відкривають шлях до стратегічної реалізації у глобальному цифровому середовищі.

Наука і практика розробила чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї. Основні з них зображені на рис. 1 [3, с. 20].

Формування інноваційної бізнес-ідеї є складним і відповідальним процесом, адже від її якості залежить успіх майбутнього підприємства в умовах цифрової економіки.

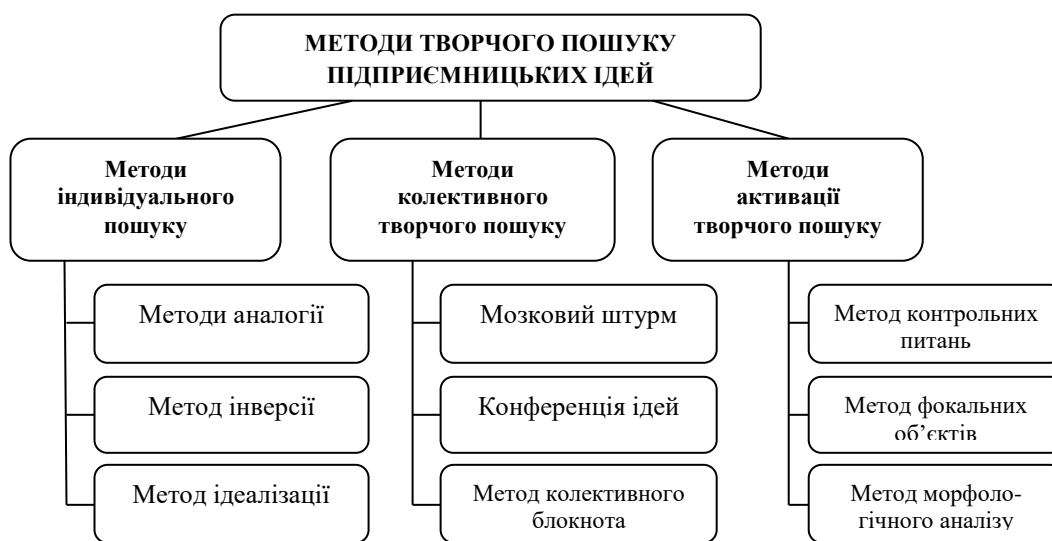


Рис.1.2. Методи творчого пошуку підприємницьких ідей

Підприємець має віднайти таку концепцію, яка дозволить максимально реалізувати його знання, компетенції та креативний потенціал, водночас відкриваючи нові можливості для використання сучасних технологій.

Якщо виникає ідея започаткувати власний інноваційний бізнес і перевести її у практичну площину, необхідно ще до активних дій здійснити комплексну оцінку:

- визначити сильні сторони підприємства та його цифрові ресурси;
- проаналізувати можливі ризики та бар'єри, що можуть виникнути у процесі реалізації;
- врахувати специфіку ринкового середовища та швидкі зміни технологічних трендів.

У цифровій економіці пошук інноваційної ідеї передбачає не лише креативність, а й стратегічне мислення. Підприємець має орієнтуватися на створення продуктів чи послуг, які відповідають актуальним потребам користувачів, інтегруються у цифрові платформи та здатні масштабуватися на глобальному рівні.

Таким чином, інноваційна бізнес-ідея — це не просто задум, а стратегічно продумана концепція, що враховує ризики, можливості та інструменти цифрової трансформації, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги у сучасному економічному середовищі.

Отже, пошук та формування інноваційної бізнес-ідеї є ключовим етапом започаткування підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки. Її успішна реалізація потребує системного аналізу можливостей, врахування ризиків та використання сучасних цифрових інструментів, що забезпечують гнучкість і конкурентоспроможність бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Aarthi Alamelu R., Meera A. Entrepreneurship and Innovation in the Digital Economy: Shaping the Future of Global Business. – Forschung Publications, 2025. – 509 p.
2. Cambridge University Press. Digital Innovation and Entrepreneurship. – Cambridge, 2023.

3. Чушенко О.М., Смерічевська С.В. Цифрова економіка: сучасні світові тенденції розвитку. – Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», Київ, 2024.

4. Faghih Nezameddin (ed.). Digital Entrepreneurship: Exploring Alertness, Orientation, and Innovation in the Digital Economy. – Springer, 2024.

5. Реслер М.В., Лінтур І.В., Цигак О.О. Цифрова трансформація підприємництва: суть, виклики, перспективи. – Мукачівський державний університет, 2025.

6. Тебенко В.М., Бігун В.В., Почерніна Н.В. Цифрова економіка як каталізатор інновацій у сучасних бізнес-моделях: нові можливості та ризики. – Економічна наука, 2024.

7. Ярошевич Н.Б., Берлінг Р.З., Гавриляк А.С. Підприємництво і менеджмент: навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2025. – 408 с.

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Жовняк Ольга**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[olkuzya80@ukr.net](mailto:olkuzya80@ukr.net)

**Медведєва Анастасія**, студентка 4 курсу спеціальності Менеджмент Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

***Анотація.** У статті розкрито зміст управління системою якості продукції підприємства як сукупності організаційних, процесних і контрольних механізмів, спрямованих на стабільне забезпечення відповідності продукції вимогам споживачів, стандартів і нормативів. Обґрунтовано, що ефективна система управління якістю (СУЯ) є інструментом підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат на невідповідності та посилення довіри ринку. Визначено ключові принципи СУЯ, роль процесного підходу, циклу PDCA та ризик-орієнтованого мислення. Окреслено етапи побудови й удосконалення СУЯ: діагностика, проєктування процесів, стандартизація, впровадження контролю, аудит та безперервне поліпшення. Запропоновано інструменти моніторингу результативності через KPI якості, управління рекламаціями, коригувальні дії та розвиток культури якості.*

***Abstract.** The article раскрыває the essence of managing an enterprise product quality system as a set of organizational, process, and control mechanisms aimed at consistently ensuring product conformity with customer requirements, standards, and regulations. It is substantiated that an effective Quality Management System (QMS) is a tool for improving competitiveness, reducing nonconformity costs, and strengthening market trust. The key QMS principles, the role of the process approach, the PDCA cycle, and risk-based thinking are identified. The stages of QMS building and improvement are outlined: diagnostics, process design, standardization, control implementation, auditing, and continuous improvement. Tools for*

*performance monitoring through quality KPIs, complaint handling, corrective actions, and quality culture development are proposed.*

Якість продукції залишається одним із головних чинників стійкої присутності підприємства на ринку, оскільки визначає рівень задоволеності споживачів, повторні покупки та репутацію бренду. У сучасних умовах вимоги до якості посилюються через ускладнення технологій, зростання конкуренції та підвищення очікувань клієнтів щодо безпечності, надійності й сервісного супроводу. Тому управління якістю доцільно розглядати не як функцію окремого підрозділу контролю, а як системну управлінську діяльність, інтегровану у всі процеси підприємства — від закупівель до післяпродажної підтримки.

Система управління якістю продукції підприємства (СУЯ) може трактуватися як сукупність політики, цілей, процесів, ресурсів і методів, що забезпечують планування якості, її досягнення та підтримання на заданому рівні. Практична цінність СУЯ проявляється через зниження рівня браку й переробок, скорочення витрат на гарантійні випадки, підвищення прогнозованості процесів та формування стабільних стандартів виконання. У науковій та прикладній площині значна частина підходів до СУЯ ґрунтується на термінах і принципах, закріплених у серії ISO 9000/9001, де підкреслюється важливість процесного підходу та орієнтації на споживача.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні засади системного управління якістю були закладені в працях таких класиків менеджменту, як Е. Демінг, який сформулював 14 принципів управління якістю та популяризував цикл PDCA, Дж. Джуран, що розробив концепцію «трилогії якості» (планування, контроль та поліпшення), а також А. Фейгенбаум, автор концепції загального управління якістю (TQM).

У вітчизняному науковому дискурсі питання побудови ефективних СУЯ на підприємствах активно досліджуються через призму адаптації міжнародних

стандартів до національних економічних реалій. Зокрема, Р. В. Шуляр та Н. В. Шуляр приділяють значну увагу методичним аспектам впровадження системного підходу в управлінні якістю [1]. Питання теоретичного обґрунтування та принципів практичного застосування СУЯ як інструменту сталого розвитку бізнесу висвітлені у працях О. Г. Денисюк [2]. Дослідження В. В. Кійка акцентують увагу на специфіці функціонування систем управління якістю на сучасних підприємствах та важливості підготовки персоналу до роботи за стандартами ISO [5].

Попри значну кількість напрацювань, потребують додаткового вивчення питання інтеграції ризик-орієнтованого мислення в операційні процеси та трансформація культури якості в умовах швидкої цифровізації виробничих систем.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо побудови та функціонування ефективної системи управління якістю (СУЯ) на підприємстві.

Ключовими принципами управління системою якості є: клієнтоорієнтованість; лідерство керівництва; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; ухвалення рішень на основі даних; управління взаємовідносинами з постачальниками та партнерами. У межах цих принципів особливе значення має роль вищого керівництва: саме воно задає політику в сфері якості, визначає цілі, забезпечує ресурси та формує культуру, у якій якість є відповідальністю кожного працівника, а не лише «відділу ОТК».

Організація СУЯ зазвичай починається з діагностики: оцінювання поточного рівня якості, причин дефектів, стабільності технологічних процесів, узгодженості технічної документації та ефективності зворотного зв'язку від клієнтів. На цьому етапі доцільно використовувати аналіз рекламаций, аудит виробничих і управлінських процедур, картування процесів (process mapping) та визначення критичних точок якості (Critical-to-Quality). Важливо відокремлювати симптоми проблем (наприклад, зростання браку) від

першопричин (порушення технологічної дисципліни, низька якість сировини, помилки в налаштуванні обладнання, слабка система навчання персоналу).

Наступний етап — проєктування та стандартизація процесів, що формують якість. Саме процесний підхід дозволяє управляти якістю «на вході» та «в процесі», а не лише фіксувати невідповідності наприкінці. Для кожного процесу визначаються: власник процесу, цілі, вхідні та вихідні параметри, ресурси, методи контролю, документи та показники результативності. Логіка управління якістю ефективно реалізується через цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act): планування вимог і параметрів; виконання робіт за стандартами; перевірка результатів вимірюваннями та аудитом; коригувальні дії та поліпшення на основі даних.

Практичний інструментарій управління системою якості доцільно формувати на поєднанні превентивних і коригувальних методів. До превентивних належать: вхідний контроль матеріалів і комплектуючих; кваліфікація постачальників; валідація технологічних процесів; калібрування та метрологічне забезпечення вимірювальних засобів; навчання персоналу; стандарти операцій (SOP) і контрольні листи. До коригувальних — управління невідповідною продукцією, розслідування причин дефектів (діаграма Ішікави, 5 Why), впровадження CAPA (Corrective and Preventive Actions), контроль ефективності вжитих дій.

Важливою складовою СУЯ є внутрішній аудит та управлінський аналіз. Внутрішні аудити дозволяють оцінити відповідність процесів установленим вимогам і реальній практиці, виявити «слабкі місця» та ризики, а також забезпечити дисципліну виконання стандартів. Управлінський аналіз із боку керівництва має перетворювати результати аудитів, показників якості та зворотного зв'язку клієнтів у конкретні рішення: зміни в технологіях, інвестиції в обладнання, корекцію інструкцій, перегляд постачальників, модернізацію системи навчання.

Окремого акценту потребує вимірювання результативності СУЯ через КРІ якості, які мають бути зрозумілими, регулярними та пов'язаними з бізнес-результатами. Доцільно використовувати комбінований набір: рівень дефектності (PPM, % браку), частка переробок і списань, кількість рекламацій та час їх закриття, показники своєчасності постачання (OTIF), стабільність процесу (за можливості — індикатори варіації), витрати на якість (попередження/оцінювання/втрати від невідповідностей), індекс задоволеності клієнтів. За умови правильної постановки КРІ система якості перестає бути формальною й стає керованим механізмом безперервного поліпшення.

Поширеними бар'єрами впровадження СУЯ є формалізація «заради документів», опір змінам, нестача компетентностей, розрив між вимогами стандартів і реальними процесами, а також слабка робота з постачальниками. Тому удосконалення управління системою якості доцільно спрямовувати на: розвиток культури якості й залучення персоналу; цифровізацію контролю та простежуваності (електронні журнали, контроль партій, аналітика причин дефектів); посилення управління постачальниками; інтеграцію цілей якості в систему мотивації та планування.

Сучасний етап розвитку промисловості вимагає переходу від класичних методів контролю до концепції Quality 4.0, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему управління якістю. Основними векторами такої трансформації є: впровадження датчиків IoT (Internet of Things) на виробничих лініях дозволяє здійснювати моніторинг параметрів продукції в режимі реального часу, мінімізуючи людський фактор та похибки ручного вимірювання; використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих масивів даних (Big Data) дає змогу прогнозувати появу дефектів ще до моменту їх виникнення, базуючись на відхиленнях у роботі обладнання чи властивостях сировини; застосування технологій маркування (QR-коди, RFID-мітки) забезпечує повну прозорість життєвого циклу виробу — від постачальника компонентів до кінцевого споживача, що критично важливо для

ефективного управління рекламаціями та відкликання продукції; використання доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності для підготовки персоналу та візуалізації стандартних операційних процедур (SOP), що суттєво знижує ризик помилок через недостатню кваліфікацію.

Цифровізація СУЯ дозволяє трансформувати якість із реактивної функції (фіксація браку) у проактивну стратегію запобігання невідповідностям, що стає вирішальною конкурентною перевагою в умовах швидкої зміни ринкових запитів.

Отже, управління системою якості продукції підприємства є стратегічно важливим напрямом, що забезпечує не лише відповідність продукції стандартам, а й стабільність процесів, довіру клієнтів і економію витрат за рахунок зниження невідповідностей. Ефективна СУЯ потребує лідерства керівництва, процесного мислення, управління на основі даних та постійного поліпшення. Підприємства, які розглядають якість як систему й культуру, а не як разовий контроль, отримують стійкі переваги на ринку та формують основу для довгострокового розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Шуляр Р. В., Шуляр Н. В. Управління якістю: навч. посіб. – Львів: Львівська політехніка, 2009. – 160 с.
2. Денисюк О. Г. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. – 2023.
3. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements.
4. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.
5. Кійко В. В. Системи управління якістю на підприємствах: навчальний посібник. – 2023.

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Ігнатушенко Олександра**, доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»», [prat\\_maup\\_odessa@ukr.net](mailto:prat_maup_odessa@ukr.net)

**Валентин Славов**, студент 2 курсу магістратури спеціальності Менеджмент Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

***Анотація.** У статті розглянуто управління організаційними змінами як ключову управлінську функцію, що забезпечує адаптацію підприємства до трансформацій зовнішнього середовища та підвищення його ефективності. Обґрунтовано, що зміни потребують системного підходу: від діагностики причин і визначення цілей — до планування, комунікації, подолання опору персоналу та контролю результатів. Окреслено основні моделі управління змінами (К. Левін, Дж. Коттер, ADKAR) і визначено їх практичну цінність для підприємств. Визначено інструменти реалізації змін: управління стейкхолдерами, проєктний підхід, розвиток культури, мотивація, навчання, KPI-моніторинг та ризик-менеджмент. Запропоновано напрями підвищення результативності змін через формування «готовності до змін» і забезпечення сталості досягнутих перетворень.*

***Abstract.** The article examines change management as a key managerial function that enables enterprises to adapt to external transformations and improve performance. It is substantiated that changes require a systemic approach: from diagnosing drivers and setting goals to planning, communication, overcoming employee resistance, and performance control. Core change management models (K. Lewin, J. Kotter, ADKAR) are outlined along with their practical value for enterprises. The main tools of change implementation are identified: stakeholder management, project-based approach, culture development, motivation, training, KPI monitoring, and risk management. Directions for strengthening change*

*effectiveness through building “change readiness” and ensuring sustainability of outcomes are proposed.*

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої мінливості ринку, технологічних зрушень, конкуренції та зростання вимог споживачів. У таких обставинах стабільність діяльності все частіше залежить не від здатності «зберігати стан», а від уміння керовано змінюватися. Організаційні зміни охоплюють трансформації структури, процесів, технологій, системи управління, корпоративної культури та поведінки персоналу. Відповідно, управління змінами має забезпечити узгодженість дій, контроль ризиків і досягнення запланованих результатів у визначені терміни.

Організаційні зміни доцільно трактувати як цілеспрямований процес переходу підприємства з поточного стану до бажаного, що супроводжується перебудовою правил, ролей, процедур і компетентностей. Джерелами змін можуть бути як зовнішні фактори (нові технології, регуляторні вимоги, зміна попиту, конкуренція), так і внутрішні (падіння продуктивності, зростання витрат, низька якість, конфлікти, дублювання функцій). Важливо підкреслити, що не кожна зміна автоматично є покращенням: саме тому потрібні чіткі критерії успіху та механізми контролю.

У практиці управління виділяють планові та реактивні зміни. Планові зміни базуються на стратегічних цілях і зазвичай передбачають реорганізацію, цифровізацію, впровадження нових стандартів якості, оптимізацію бізнес-процесів. Реактивні зміни є відповіддю на кризові події, фінансові обмеження, різке скорочення попиту або порушення ланцюгів постачання. Для підприємства більш ефективною є перевага планового підходу, оскільки він дозволяє зменшувати втрати й зберігати керованість процесів, не доводячи ситуацію до критичної.

Методологічну основу управління змінами формують відомі моделі. Модель К. Левіна описує зміни як послідовність трьох етапів:

«розморожування» (усвідомлення проблем і готовність до нового), «зміна» (впровадження нових підходів) та «заморожування» (закріплення результатів у правилах і культурі). Модель Дж. Коттера деталізує процес через низку управлінських кроків, серед яких особливо значущими є формування бачення, створення коаліції підтримки, активна комунікація та закріплення змін у корпоративних практиках. ADKAR-підхід акцентує увагу на людському вимірі змін — усвідомленні, бажанні, знаннях, уміннях і підкріпленні результату. У сукупності ці підходи підкреслюють головну закономірність: успіх змін визначається не лише технічними рішеннями, а й поведінкою людей та здатністю керівництва організувати перехід.

Організація процесу змін доцільно розпочинати з діагностики: визначення проблеми, причин і очікуваного ефекту. На цьому етапі важливо відповісти на питання: що саме потрібно змінити, навіщо, які ризики існують та які ресурси необхідні. Далі формується цільова модель (майбутній стан), визначаються показники результативності, терміни та відповідальні особи. Логічним продовженням є план змін — набір проєктів і ініціатив, упорядкований за пріоритетністю, залежностями та ресурсним забезпеченням. Проєктний підхід у цьому контексті дозволяє структурувати роботи, контролювати бюджет і строки, а також забезпечувати прозорість управлінських рішень.

Критично важливою складовою є управління стейкхолдерами та комунікаціями. Працівники, керівники середньої ланки, власники, партнери та клієнти мають різні очікування і рівень впливу на процес змін. Тому підприємству доцільно ідентифікувати групи підтримки та групи ризику, визначити причини їх позицій і побудувати відповідні комунікаційні сценарії. Недостатня або несвоєчасна комунікація часто призводить до чуток, зниження довіри та посилення опору. Натомість прозоре пояснення причин змін, очікуваних вигід і наслідків для працівників зменшує невизначеність та підвищує залученість.

Опір змінам є природним явищем і проявляється у відкритій критиці, прихованому саботажі, зниженні продуктивності або пасивній байдужості. Найпоширеніші причини опору — страх втрати статусу, невпевненість у власних компетентностях, збільшення навантаження, недовіра до керівництва або негативний досвід попередніх трансформацій. Для мінімізації опору ефективними є: залучення працівників до планування рішень, навчання і розвиток компетентностей, справедлива система мотивації, підтримка лідерів змін і демонстрація «швидких перемог», які підтверджують корисність нового підходу.

Окремого значення набуває роль корпоративної культури. Якщо культура орієнтована на формалізм, уникнення відповідальності та страх помилки, то навіть добре сплановані зміни можуть «зупинитися» на рівні виконання. Натомість культура, що підтримує ініціативність, навчання та спільну відповідальність, прискорює прийняття нових правил. Тому управління змінами повинно включати роботу з цінностями, поведінковими стандартами, стилем лідерства і системою визнання результатів.

Контроль результативності змін має здійснюватися на основі KPI та якісних індикаторів. Фінансові показники (зниження витрат, зростання маржі, підвищення оборотності) доцільно доповнювати операційними (час циклу процесу, рівень браку, продуктивність), клієнтськими (повторні покупки, задоволеність сервісом) і кадровими (плинність, залученість, результати навчання). Важливо не лише фіксувати досягнення метрик, а й оцінювати сталість результату: чи «працює» новий процес через кілька місяців, чи повертається організація до старих практик.

Отже, управління організаційними змінами на підприємстві є необхідною умовою його адаптивності та розвитку. Результативність змін забезпечується системним підходом: діагностикою, плануванням, комунікаціями, роботою з опором і культурою, а також вимірюванням ефектів і закріпленням нових практик. Підприємства, які формують внутрішню «готовність до змін»,

отримують стратегічну перевагу — здатність швидше реагувати на виклики, зберігати керованість і досягати цілей у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Ковтун О. І., Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2018. – 398 с.
2. Коттер Дж. Провідні зміни: як трансформувати організацію. – Київ: (умовне видання), 2019. – 240 с.
3. Lewin K. Field Theory in Social Science. – New York: Harper & Row, 1951.
4. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. – Prosci, 2006.
5. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020.

## РОЗДІЛ 2

### ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ, ІСТОРИЧНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ, КУЛЬТУРНІ ТА ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

#### ПСИХОЛОГІЧНА СПАДЩИНА ГРИГОРІЯ САВИЧА СКОВОРОДИ

**Крюкова Марина**, к. психол. н., доцент, доцент кафедри  
загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[marisel039@ukr.net](mailto:marisel039@ukr.net)

**Анотація.** В статті представлено уявлення про соціальні емоції як фактор регуляції міжособистісної взаємодії. Незважаючи на значний науково-практичний інтерес до вивчення соціальних емоцій, існує низка питань, які потребують подальшого дослідження та осмислення. До таких актуальних, але недостатньо опрацьованих проблем відноситься емоційний інтелект. Емпірично підтверджено, що емоційний інтелект впливає на такі аспекти особистості, як самосприйняття, емоційне благополуччя та комунікативна поведінка. У процесі адаптації він відіграє рефлексивну та регулятивну функції.

**Ключові слова:** соціальні емоції, міжособистісна регуляція, студентство, емоційний інтелект

**Annotation.** The article presents an idea of social emotions as a factor in the regulation of interpersonal interaction. Despite the significant scientific and practical interest in the study of social emotions, there are a number of issues that require further research and understanding. Emotional intelligence is one of such urgent but insufficiently studied problems. Emotional intelligence is one of such urgent but insufficiently studied problems. It has been empirically proven that emotional intelligence affects such aspects of personality as self-perception, emotional well-being, and communicative behavior. In the process of adaptation, it plays a reflexive and regulatory function.

**Key words:** social emotions, interpersonal regulation, studentship, emotional intelligence

**Вступ.** На шляху становлення української психології як науки, виникали різні школи, напрями і концепції; за своїм характером вони були різними, часто суперечили одна одній.

Чимало вітчизняних психологів починали свої дослідження в Україні, а потім з різних причин виїжджали на постійне місце проживання до політичних центрів, імперій, інших країн і нерідко презентували там свої досягнення, уміння. Проте вони вносили помітний слід у вітчизняну психологічну науку, яка розвивалася й на українських територіях, часто всупереч багатьом труднощам і перешкодам.

**Виклад основного матеріалу.** Григорій Савич Сковорода як філософ-містик, богослов, поет та педагог був чи не найцікавішою постаттю історії українського духу. І найзагадковішою. Офіційних даних щодо нього збереглося небагато. Натомість є чимало легенд і оповідей. Ми не знаємо достеменно, чи вірив Сковорода у Бога, хоча у його творах Бог присутній. Чи сповідував він християнство? І в цьому є певна інтрига, як і з іншими неоднозначними особистостями того часу – від Казанови до графа Каліостро. Тому постать Сковороди багато в чому залишається загадковою. Достеменно відомо лише те, що він заповів не ставити хреста на своїй могилі – тільки камінь з написом: «Світ ловив мене та не спіймав».

Григорій Савич Сковорода народився 3 грудня 1722 року в селі Чорнухи на Полтавщині в сім'ї малоземельного козака. Батьки добре виховали свого сина. Недарма згодом, говорячи про виховання дітей, Сковорода буде наполегливо підкреслювати, що вирішальну роль у цій справі відіграють батьки, бо ніхто, крім батьків, не може виконати двох найголовніших заповідей: «добре народити» й «добре навчити». Що означає «добре народити»? По-перше, те, що майбутні батьки люблять одне одного, що вони

чисті душею і фізично здорові. А по-друге, вони мають дотримуватися кількох простих правил «доброго народження». Наприклад, мати, яка носить під серцем дитину, ніколи не повинна думати про погане, надмірно хвилюватися тощо.

Батьки залишаються першими та найкращими вихователями дитини й після її народження. Коли батько, посилаючись на крайню заклопотаність, не приділяє малюкові належної уваги, а зразу ж віддає його під опіку найманих вихователів, — це те саме, що посадити на царський трон раба. І що ж повинні робити батьки? Перш за все — піклуватися про здоров'я малюка. «Здоров'я, — каже Сковорода, — слід берегти мов зіницю ока». Та, звісно, ще більше слід піклуватися про здоров'я моральне, тобто виховувати в дитини вдячність. А що таке вдячність? Це вміння сприймати наш світ таким, яким він є.

Вже у 16 років вступив до Києво-Могилянської академії, першого вишу в Україні, де вивчав церковнослов'янську й латину. Проте вищої освіти він так і не здобув (хоча й згодом не раз намагався у кращих університетах Будапешта, Відня, Братислави), але сам досконало оволодів багатьма мовами, такими, як єврейська, грецька, польська, німецька, італійська та французька. За часів вчителювання у Харківському колегіумі Сковорода мав власну систему оцінювання. Замість балів він писав таке: «туповат», «вельми туп», «туп», «суцая бестолковщина». Або: «понят», «весьма понят», «напевно понят», «возможно не понят». Або ж: «остр», «вельми остр», «зверок вострой», тобто той, що знання хапає на льоту.

Найвище Григорій Сковорода цінував свободу, головним сенсом людського існування він вважав духовну свободу й самопізнання. Тому Григорій навіть не одружився, хоча й хотів, і був закоханий. Але прагнення до свободи переважило, і він покинув наречену просто на весіллі. Й, подекуди, свідомо зарікся від інтимного життя.

Основною проблемою світобачення Г. Сковороди була проблема людини, її щастя та шляхів його досягнення. Основними поняттями, якими він керувався, були особиста рефлексія, зокрема релігійна, та поняття душі.

Г. Сковорода найбільшу увагу приділяє у своїх трактатах, проповідях, байках, поезіях саме самопізнанню людиною самої себе. У своєму принципі «Пізнай самого себе» видатний філософ приділяє увагу смисловим життєвим законам, які супроводжують нас постійно на протязі всього життя.

Самопізнання як осмислення вищого закону історичного за самою своєю суттю буття людини Г. Сковорода трактує в найзагальнішому плані, а саме як осмислення людиною єдності себе, мікрокосму, з макрокосмом, тобто як осягнення себе, людини як істоти особливого роду, яка на відміну від усіх інших істот, духовно пов'язана з Богом. І ця духовність подається ним як краплина, в якій фокусується та віддзеркалюється макрокосмос природи й суспільства [1, с.48]. Головною особливістю в пізнанні людини є безпосереднє спілкування з сьогоденням, наслідування самої натури. Г. Сковорода вважав, що іншим наставником людини є наука та просвітництво, які відкривають істину, адже саме вони озброюють людину знаннями справи, виступають керівниками практичних інтересів людини. Наука й просвітництво, вважав філософ, повинні стояти на службі людини, удосконалювати та примножувати реальні блага, допомагати у визволенні від пут забобонів та шкідливих пристрастей. Самі ж знання залежать від людини, важкі зусилля якої приносять багаті врожаї.

Згідно з концепцією пізнання Сковороди, шукати в собі істину означає шукати ті сили і засоби, які допомагають людині пізнати світ реальних речей, світ ідей і навіть символіку Біблій. Як стверджує видатний філософ, людський розум завжди стоїть перед вибором: добро чи зло, брехня чи істина. Проблема самопізнання у Сковороди є ключем до розуміння його антропоцентризму; мислитель вважав, що всі питання й таємниці світу містяться в людині, яка, не пізнавши себе, нічого не може зрозуміти у світі, а пізнавши себе, спроможна збагнути найглибші таємниці Всесвіту.

Ідеї самопізнання Г. Сковорода відводив особливе місце у власних філософських роздумах, духовних бесідах і педагогічній практиці. Проблема

самопізнання знаходить своє відображення в його трактатах "Нарцис", "Асхань", у багатьох листах, байках і духовних співах.

Г. Сковорода багато писав про те, що треба бути самим собою, не здаватися, а саме бути, при цьому не декларувати, "підносити" свою щирість, а жити в щирості. Очевидно, що ця щирість українського філософа – це і чесність і вимогливість до себе, чесність і вимогливість до зовнішнього світу, людей, що живуть в ньому. Сенс буття людини, за словами самого філософа, полягає в тому, щоб бути джерелом світла і тепла, свідомості і совісті, бути перетворювачем, удосконалювачем і співучасником усього, що відбувається у світі.

Г. Сковороді близьким виявилось вчення Сократа, а звернення до нього було намаганням зрозуміти себе та свій час, духовно самовизначитись. Адже духовна сутність людини виявляється через осмислення основ людського буття, а це завжди напружений діалог, в якому відбуваються зустрічі різних думок про ті чи інші явища, події. На перетині цих діалогічних проявів виявляється справжній зміст вчення, з'ясовується його сутність [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Історія психології: від античності до початку ХХ століття : навч. посібник / Авт-уклад. О. П. Коханова, 2016. НВП «Інтерсервіс». 235 с.
2. Корольчук М. С., Криворучко П. П. Історія психології: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Ельга, Ніка-Центр, 2004. 248 с.
3. Роменець В. А. Історія психології: Стародавній світ. Середні віки. Відродження : Навч. посіб. К. : Либідь, 2005. 916 с.

# МОДЕЛЬ БІФУРКАЦІЙНОЇ ЛЮДИНИ СУЧАСНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

**Нерубасська Алла**, д. філос.н, доцент, завідувач

кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін,

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»», [Saylor03@ukr.net](mailto:Saylor03@ukr.net)

**Анотація.** В тезах розглядається модель біфуркаційної людини, яка стає відображенням сучасного суспільства. На підставі понять на перетині філософії, психології та синергетики представлена людина, яка стала біфуркаційною, щоб адаптуватися до нових умов життя.

**Ключові слова:** людина, точка біфуркації, аттрактор, біфуркаційна людина

**Abstract.** The theses examine the model of a bifurcational human being as a reflection of modern society. Based on concepts at the intersection of philosophy, psychology, and synergetics, a human is presented who has become bifurcational in order to adapt to new living conditions.

**Keywords:** human, bifurcation point, attractor, bifurcational human

У філософії ХХ-ХХІ століть з'являється чимало праць, присвячених проблемам людини та її адаптації до все більш ворожого соціального середовища. У психології висвітлені різні аспекти багатогранної особистості. Про них можна прочитати в О. Леонтєва, С. Рубінштейна, Л. Божович та інших.

У роботі «Онови онтології, логіки та психології» психолог С. Рубінштейн представив оригінальну філософсько-психологічну концепцію людини як суб'єкта, розроблену на засадах детермінізму. «У творчості твориться і сам творець, – підкреслює Рубінштейн. – Є тільки один шлях – якщо є шлях – для створення великої особистості: велика праця над великим творінням. Особистість тим визначна, чим більша сфера її дій, той світ, у якому вона

живе...» [цит. з інтернет-простору]. Можна сказати, що в цих словах звучить заклик до дії, причому це дія, пов'язана з будь-якою діяльністю, яка розвиває людину як особистість протягом усього життя.

У працях відомого психолога ХХ століття О. Леонтьєва знаходимо теорії еволюції психіки у філо- й онтогенезі, що дотепер не втратили свого наукового значення, тексти присвячені вузловим методологічним та теоретичним проблемам психології. Учений робить спробу вивчити вищі психологічні функції людини з погляду їх історичного розвитку. У книзі «Діяльність. Свідомість. Особистість» О. Леонтьєв обґрунтовує низку положень, які по-особливному розкривають евристичний потенціал нинішньої, нової культурно-історичної ситуації. У контексті своїх теорій дослідник виходить передусім з розгляду, як він сам пише, «суспільної людини... окремого індивіда – людини, що не існує поза суспільством. Вона стає людиною лише в результаті процесу освоєння нею людської дійсності. Діяльність сприйняття і є однією з форм реалізації цього процесу».

Своєю чергою, Л. Божович розкриває поведінкові основи особистості, досліджує мотиви, закладені в понятті «багатоплановість» особистості. Як наголошує дослідниця, ця багатоплановість полягає не тільки у свідомих та несвідомих мотивах і переживаннях, пропонуючи низку категорій самих мотивів. «Є система безпосередніх спонукань, пов'язаних з органічними потребами суб'єкта, з його інтересами (тобто з потребами настільки ж безпосередніми, але не органічного порядку – духовними, інтелектуальними), звичками, етичними настановами. Водночас існує система опосередкованих мотивів, що виникає з усвідомленням ситуації, у зв'язку з рішеннями, прийнятими суб'єктом, його цілями, завданнями, намірами й бажаннями. Нарешті, є спонукання, які впливають із особливостей особистості – її досвіду, якостей особистості, структури характеру» (робота «Про багатоплановість особистості»). Автор підсумовує, що цими мотивами визначаються вчинки особистості.

У філософії від початку до сьогодні проблема людини – це центр усієї філософської антропології. У ХХ столітті питання про людину вивчали А. Бергсон, М. Шелер, П. Тейяр де Шарден, М. Бердяєв, Ж. П. Сартр та інші. Психологи В. Слободчиков та Є. Ісаєв часто цитують названих філософів: «Людина, – пише М. Бердяєв, – це принципова новизна в природі», або «Тільки людина – оскільки вона особистість – може піднятися над собою як живою істотою і, виходячи з одного центру, ніби по той бік просторово-часового світу, зробити предметом свого пізнання все, зокрема, й себе саму» чи, на думку П. Тейяра де Шардена, «справжня фізика та, яка коли-небудь зуміє включити всебічно людину в цілісне уявлення про світ» (цит. з інтернетресурсу). Такі паралелі міждисциплінарних проблем вимагають продовження досліджень. Хід сучасної науки полягає не в демаркації гуманітарного, природничого, технічного, інженерного знання, а в синергії їх новітніх ідей і розробок.

Сучасна реальність ставить людину в умови, де вона перебуває в постійному пошуку, переосмисленні, інформаційному навантаженні, навіть перевантаженні, які призводять до стресу через невдоволення результатами своєї діяльності, життям загалом та його змістом зокрема. Для одних – ці процеси пов'язані з ризиками у стосунках, для інших – із професійним зростанням, для третіх – із постійними біфуркаціями, що можуть мати як зовнішній характер, тобто зумовлюватися суспільною системою, так і внутрішній – стосуватися природи самої людини, глибини її душі й духовності. Визначити механізми, які допоможуть людині адаптуватися, пристосуватися, знайти позитивні аттрактори свого життєвого шляху, вектори особистісного зростання та всього, чого вимагає кожен від себе, є не тільки можливим, але й необхідним. Людина може і не потребувати нічого, не усвідомлювати ці, дещо філософські, процеси буття, перебуваючи в ролі «плавця за течією». Однак у будь-якому разі особистість як представник соціуму має виправдати очікування суспільства, будучи частиною цієї складної системи. Водночас сама система соціуму нестійка та мінлива, постійно переживає кризи, які по-різному

впливають на людину. «Нелінійний характер соціального середовища робить циклічну динаміку настільки асинхронною, що картина розвитку соціальної системи зазвичай має вигляд багатовекторної про непередбачуване... У зв'язку з цим циклічні процеси соціальної самоорганізації, очевидно, пов'язані з вирішенням проблеми порівняння різної періодичності циклів у різних сферах суспільного життя, ... зумовляють потребу в міждисциплінарних синергетичних дослідженнях» [Електронний ресурс: Аттрактор <https://www.ukr.net/> аттрактор]. Ми вважаємо доречним до них звернутися теж, тому, що в цих процесах необхідним є визначити ЛЮДИНУ. В цьому дослідженні ми працювали на стику філософії, психології та синергетики.

Синергетика тісно пов'язана з філософією у своїх нових світоглядних засадах. Біфуркаційна модель буття особистості дає змогу відкрити таємниці людини, зумовлені подоланням кризових етапів життя, без яких неможливі особистісний ріст, комфортне життя особистості в сучасних умовах суспільного розвитку, збереження здоров'я, своїх культурних ідеалів тощо. На думку Е. Тоффлера, «людство захоплює невідомий раніше психологічний стан, який за своїм впливом прирівнюється до хвороби. Є в неї і своя назва – «футурошок», «шок майбутнього». Людство може зникнути не від того, що виявляться вичерпаними надра землі, вийде з-під контролю атомна енергія або загине понівечена природа. Люди вимруть, бо не витримають психологічних навантажень» [3, 3]. Тому ще зрозумілішим стає бажання автора дослідження звернутися до синергетики, щоб розглянути людину як самоорганізовану систему, готову впоратися з будь-якими викликами природи й суспільства. Буття особистості і формування гнучкої, названої «біфуркаційною», свідомості можна вивчати в єдності філософії та психології тому, що однією з центральних тем психологічних досліджень є людські переживання. Вони можуть як допомагати людині, так й знищити її. Досягненню головної мети людини – бути щасливою – перешкоджає стан переживання, тихого стресу, страху за

життя, здатні викликати різні психічні захворювання, отже, будь-яка криза знижує якість життя людини.

Як стверджують психологи, люди сприймають вплив на них навколишньої дійсності суто індивідуально. Здебільшого вони здатні впоратися зі стресогенними факторами, відновити працездатність та функціональну надійність, тому процеси подолання негативних ситуацій непомітні збоку. «Хоча кожна людина більшою чи меншою мірою відчуває в цих умовах негативні переживання, емоційне порушення й психічну напругу. Наявність індивідуальних відмінностей у реагуванні на стрес і сформованості стресостійкості зумовлює зростання інтересу до вивчення механізмів регуляції цього стану, обґрунтування шляхів та способів його подолання» [1, 14]. У філософії та в психології ХХІ століття виникли поняття «біфуркаційна людина», «біфуркаційна свідомість», пов'язані зі зміною, «переродженням» сучасної людини внаслідок глобальних криз суспільства та Світу загалом.

Людина в конкурентній боротьбі за виживання у природному середовищі почала будувати свої штучні антропогенні екосистеми. Приблизно 10 000 років тому вона перестала бути пересічним консументом, який збирає дари природи, і почала ці «дари» добувати сама завдяки власній праці, створивши сільське господарство. Засвоїв сільськогосподарську модель, людство історично підійшло до промислової революції, розпочатої всього 200 років тому. Людина поступово зрозуміла, що її Я – це головна цінність. Сучасна цивілізація дала людині багато можливостей для самореалізації. Причому людина може розкрити себе не лише в особистих стосунках з партнером (комунікація, соціальна взаємодія з індивідами), але й у професії, бізнесі, умінні відпочивати, бути частиною суспільних рухів і т.д. З іншого боку, наша цивілізація настільки негативно впливає сьогодні на людину, її психологічне, психічне й фізичне здоров'я, що виникають запитання: якими стійкими мають бути свідомість особистості, її сила волі, внутрішній потенціал, щоб комфортно почуватися у ворожому світі?

Сучасна людина визначила для себе мету власного існування та стала прагматиком, егоїстом і пристосуванцем. Вона все більше наближається до невтішних ідей трансгуманізму. Це зовсім не сумісне з уявленнями М. Шелера про людину як «люблячу істоту». А в єдності з любов'ю воління й мислення характеризують унікальність та самосвідомість особистості.

На сучасному етапі розвитку науки людину наділяють синергетичними характеристиками. Вона за певних умов називається «передкризовою». Передкризова людина *Homo prae-crisimos* – це соціально-психологічний синдром, що прогресує, викликаний порушенням балансу між технологічним потенціалом суспільства і якістю регуляторних механізмів духовної культури. Першими ознаками дисбалансу стають ейфорія, відчуття всемогутності, вседозволеності й безкарності, уявлення про світ як невичерпне джерело ресурсів. Крім того, в Україні, як прикладі, ще додається найскладніша ситуація з війною та той стан всього суспільства, який роздирає корупція та беззаконня з боку влади. Не просто окрема людина виснажена, все суспільство в пригніченому стані, а з боку держави немає ні підтримки, ні програм допомоги. Замість цього, є постійні неконституційні закони проти населення, які додатково додають стресу та вводять у стан безсилля. Що за модель біфуркаційної людини ми маємо сьогодні: є точка біфуркації, причому можна говорити тут не тільки про людину, а й про суспільство, але це інша система та ми її охарактеризуємо в наступних дослідженнях. В точці біфуркації, людина повністю, як попередня система, вже не існує: настає її смерть, але не в сенсі втрати життя, а в сенсі втрати попереднього образу життя, яке існувало до війни: побут, родина, професія, робота, дім, держава тощо. Тут людина повинна прийняти це нове існування, яке ми розглядаємо як нову систему. Повинна народитися нова система з новими якостями, більш адаптованими під нове життя. Якщо раніше в галузі гуманітаристики говорили про деякі передбачувані аттрактори, то тут той випадок, коли аттрактори повністю непередбачувані, як про це визначилася сама синергетика. В тому є складність

для особистості, що немає можливості зорієнтуватися заздалегідь. Тільки випадковість, яка ускладнюється постійними змінами психологічного, психічного, фізичного стану здоров'я та постійним страхом за життя. Сьогодні ми запропонували модель, яку раніше бачили менш ворожою. Як з нею працювати кожному з нас - так це зрозумівши, що людини повинна адаптуватися та стати новою системою, більш гнучкою, більш сучасною, більш професійною...ще багато цих «більше» можна додавати, тому що складність нової системи набагато вище.

### **Список використаних джерел:**

1. Родіна Н.В. Психологія копінг-поведінки: системне моделювання: монографія. Одеса: видавник Букаєв ВВ., 2011. -364 с.
2. Danilyan O, Dzeban O., SYNERGETIC INTERPRETATION OF SOCIETY DEVELOPMENT: CYCLICITY AND SELF-ORGANIZATION. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» № 3 (34) 2017. - С. 4-12
3. Toffler Alvin Future Shock / USA: Bantam Books. -1972. - 562 p.

# СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

**Петришена Олена**, аспірант Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії  
Викладач, майстер виробничого навчання, Відокремлений структурний  
підрозділ «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету, м. Хмельницький Україна  
[petrishena.elena@gmail.com](mailto:petrishena.elena@gmail.com)

**Анотація.** У статті обґрунтовано проблеми розвитку професійної підготовки майбутніх фахових молодших бакалаврів у системі фахової передвищої освіти. Потреби сучасного ринку праці стимулюють модернізацію навчального процесу в закладах фахової передвищої освіти, постійно підвищуючи рівень підготовки фахових молодших бакалаврів, на основі нових освітньо-професійних програм та освітніх стандартів в рамках компетентнісного підходу з застосуванням інформаційних технологій.

Враховуючи стрімкі темпи науково-технічного прогресу в Україні враховуючи умови сьогодення, виникає необхідність проведення цифрової революції і в освітній галузі. Сучасне інформаційне суспільство потребує нових підходів до здобуття якісної освіти, підготовки висококваліфікованих спеціалістів, які володітимуть основами цифрової грамотності та будуть здатні до розробки, впровадження і поширення цифрової освіти.

**Ключові слова:** фахова передвища освіта, цифровізація освіти, фахова професійна підготовка, веб-орієнтовані технології, е-навчання.

**Abstract.** The article substantiates the problems of developing the professional training of future professional junior bachelors in the system of professional preliminary education. The needs of the modern labor market stimulate the modernization of the educational process in institutions of professional preliminary higher education, constantly raising the level of training of professional junior bachelors, based on new educational and professional programs and educational

standards within the framework of the competency approach with the use of information technologies.

Taking into account the rapid pace of scientific and technological progress in Ukraine, taking into account the conditions of today, there is a need to carry out a digital revolution in the educational sector as well. The modern information society needs new approaches to obtaining quality education, training of highly qualified specialists who will have the basics of digital literacy and will be able to develop, implement and spread digital education.

**Keywords:** vocational higher education, digitalization of education, vocational training, web-oriented technologies, e-learning.

**Постановка проблеми.** Розвиток цифрової освіти для покращення рівня професійної підготовки фахових молодших бакалаврів спрямований необхідністю покращення фахової передвищої освіти, якості освіти здобувачів освіти, підвищення їх професійного рівня, що позитивно вплине на розвиток економіки України у майбутньому.

Передумовою стає: дослідження освітнього процесу здобувачів освіти, ознайомлення та вивчення їх переконань, компетентнісний підхід в освітньо-професійних програмах, умови життя з врахуванням реалій сьогодення (пандемія, економічна криза, війна), соціальне середовище.

Передумови розвитку українського суспільства в умовах сьогодення передбачає такі тенденції:

- соціально-економічного зростання (підвищення активності громадян і бізнесу в процесах формування й реалізації державної політики);
- посилення організуючої й координуючої ролі держави (соціальні, нормативно-правові, науково-технічні, технологічні, фінансові, освітні, організаційні, мотиваційні та ін.).

**Аналіз наукових робіт.** У сучасних наукових дослідженнях розкрито теоретичні та практичні основи професійної підготовки фахових молодших

бакалаврів. Опрацьовуючи дослідження науковців обґрунтовано загальнонаукові теорії інформатизації фахової передвищої освіти та підготовки фахових молодших бакалаврів (Биков В, Глазунова О, Костенко Р, Максимова Л, Поясок Т, Співаковський О, Спірін О, Хомік О, Хоружий К та ін.). Наукові праці перелічених науковців розширили сферу досліджуваної проблеми і має вагомий педагогічний потенціал для дослідження професійної підготовки у системі фахової професійної освіти.

У контексті загальної інформатизації суспільства, трансформацій фахової передвищої освіти, впровадження системних інновацій (переходу до цифрової економіки; використання мобільного навчання як сучасної технології в освіті; використання програмного забезпечення, хмарних технологій в освітньому процесі закладів фахової передвищої освіти).

У наукових працях Спіріна О, Вакалюк Т обґрунтовано використання цифрових технологій для навчання і доведено, що використання яких є корисним для викладачів, які застосовують для проведення лекцій, лабораторних робіт, тестування, модульних контрольних робіт, заліку, практичних іспитів тощо [2].

**Мета статті** обґрунтувати дослідження впливу сучасних технологій на формування і розвиток фахової професійної підготовки фахових молодших бакалаврів з застосуванням інноваційних цифрових технологій.

### **Виклад основного матеріалу**

Сучасні соціально-економічні виклики інформаційного суспільства такі, як техніко-технологічні інновації сприяють трансформаційним перетворенням та розвитку інформаційно-цифрового освітнього простору, детермінуючи освітні реформи. Розвиток професійного та особистісного розуміння поняття: «розвиток професійної підготовки фахових молодших бакалаврів у системі фахової передвищої освіти», як реально існуючого постійного стану фахової передищої освіти. Пріоритетом державної освітньої політики є спрямованість на якість фахової передвищої освіти та використання потенціалу

інформатизації - збільшення частки знань і інформації як суспільного ресурсу у формуванні суспільства знань. Однак сучасні педагогічні концепції і підходи направлені на вирішенні поставлених завдань, істотно ускладнюються багатомірністю та динамічністю системи освіти.

Сучасна система фахової передвищої освіти перебуває під впливом низки чинників, серед яких найбільш значимими є:

- регулювання впливу держави і ринку праці на фінансування освіти та формування замовлення на підготовку економічних кадрів;
- стандартизація фахової передвищої освіти;
- доступність фахової передвищої;
- формування внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості фахової передвищої освіти;
- зниження ролі вітчизняних освітніх традицій;
- міграційна безпека у фаховій передвищій освіті та ін.

Цифрові технології в сучасному світі - це не лише інструмент, а середовище існування, що відкриває нові можливості: навчання в будь-який зручний час, можливість отримати якісну безперервну освіту, набути навиків з проектування індивідуальних освітніх маршрутів та перетворитись зі споживачів електронних ресурсів на творців. Цифровізація освіти передбачає застосування здобувачами освіти мобільних і інтернет-технологій, розширюючи горизонти їх пізнання, роблячи їх безмежними. Ефективність застосування застосування цифрових технологій, включення здобувачів освіти у самостійний пошук, відбір інформації, участь в проектній діяльності формує у здобувачів освіти компетенції XXI століття.

У 1940-х роках комп'ютери називалися цифровими обчислювальними машинами (ЦВМ) з кінця 1960-х загальноживаним став термін (цифрова) електронна обчислювальна машина (ЦЕВМ, ЕОМ), а перші персональні комп'ютери, що з'явилися в 1970-х роках продовжили називати ПЕОМ, назва яких зберіглась та використовується.

Основні напрямки інноваційного розвитку в цифровізації освітнього процесу у закладах фахової передвищої освіти існує визначення та чітке поняття «цифровізація» - орієнтирів в освіті. Термін «цифровізація» з'явився у зв'язку з інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Термін цифровізація (від англ. digital, цифровий) має наступний зміст «цифровий спосіб зв'язку, запису, передачі даних з допомогою цифрових пристроїв».

В освіті цифровізація спрямована на забезпечення безперервності процесу навчання, тобто life-long-learning - навчання протягом життя, а також його індивідуалізації на основі advanced-learning-technologies - технологій просунутого навчання.

Отже, цифровізація освіти невід'ємно залежить й від рівня володіння цифровими технологіями викладача і їх продуктивного застосування в освітній діяльності, сучасні виклики освітньої трансформації та використання хмарних додатків, як MS Office 365, Google-сайт, Forms, Hangouts, Google Classroom, що дозволяють автоматизувати, значно прискорювати та полегшувати викладацьку діяльність у навчальному процесі. Найчастіше цифрові технології і системи застосовуються у поєднанні із мультимедійними форматами представлені для обробки інформації (наприклад, цифрове телебачення, фото-, відео- і аудіо-обладнання)[3, с. 6].

Особистісно-орієнтований підхід полягає у тому, що здобувачі освіти у процесі е-навчання мають можливість реалізувати свої індивідуальні особливості, здатність до вибору, рефлексії, саморегуляції, становленні суб'єктних властивостей (автономності, самостійності, діалогічності, відповідальності, відкритості тощо).

Професійно-орієнтований підхід реалізується у розвитку навичок використання цифрового середовища з професійно-значимою метою, при цьому формується медійно-інформаційна грамотність, яка полягає в інтеграції

ресурсів електронного простору для вирішення навчально-професійних завдань.

Під час організації навчального процесу та вивчення профільних і загально-освітніх дисциплін набуває широкого застосування використання Google додатків та WEB-сервісів: компіляторів (GitHub, AWS Cloud), інтелектуальних карт, автоматизованих систем перевірки знань з програмування, таких хмарних додатків, як MS Office 365, Google-сайт, Forms, Hangouts, Google Classroom у спільній роботі та в їх комунікації між собою.

Дієвим засобом визначення відповідності інструментів використання цифрових технологій щодо вимог сьогодення є моніторинг. Моніторинг рівня знань - це комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних і інших засобів, які забезпечують систематичний контроль за тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів[1, с. 9].

Спирін О, у своїх дослідженнях розуміє як безперервне стеження за процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. Застосування методу застосовується для моніторингу збирання, опрацювання, систематизації та аналізу отриманих відомостей[2].

Основною метою закладу фахової передвищої освіти, наведено приклад, Відокремленому структурному підрозділі «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету», що прагне до розвитку та зміни статусу на «цифровий ЗВО» є - фокусування усіх зусиль на автоматизацію процесів та перерозподіл ресурсів у реальному навчальному середовищі Google Workspace for Education з використанням пакету G Suite for Education dsl Google додатків Google Meet, Google Classroom.

Основні завдання цифровізації закладу фахової передвищої освіти:

- забезпечення навчання та підвищення кваліфікації викладацького складу в закладі освіти, використання цифрових технологій в освітній діяльності;

- реалізація цифрових технологій в освітньому процесі;
- надання можливості колективного користування цифрових ресурсів і вільного доступу до них у хмарних сервісах;
- забезпечення підвищення рівня мотивації до професійного використання цифрових технологій викладачами та здобувачами освіти;
- створення інноваційних умов розвитку через упровадження цифрових технологій;
- надання інформаційних в консультаційних послуг щодо використання цифрових і хмарних технологій із необмеженими ресурсами;
- накопичення, систематизація та розповсюдження інформації щодо використання цифрових і хмарних технологій закладом фахової передвищої освіти.

Система освіти з застосуванням цифрових технологій здатна забезпечити суспільству впевнений перехід у цифрову епоху, що орієнтований на зростання продуктивності освітнього процесу.

Отже, за допомогою медіа та інтерактивних засобів викладачам легше використовувати підхід до викладання на основі впровадження інноваційних підходів, включаючи використання дослідно-пошукової роботи та застосування інтерактивних методів у власній педагогічній діяльності.

Здобувачами освіти значно краще засвоюється інформація та формуються відповідні навички, перебуваючи в емоційно-комфортному середовищі, не втрачають бажання навчатися, генерувати ідеї та творити.

**Висновки.** Отже, цифрові технології роблять освітній процес мобільним, диференційованим та індивідуальним. При цьому технології не замінюють викладача, а гармонійно доповнюють його. Заняття, що побудовані на засадах використання інноваційних та цифрових технологій, властиві адаптивність, керованість, інтерактивність, поєднання індивідуальної та групової роботи. Цифрові технології мають ряд нових можливостей, як для викладачів так і для здобувачів освіти.

Маємо основні переваги застосування інноваційних та цифрових технологій:

- отримання задоволення від спілкування і пізнання;
- автоматизація викладацької роботи, вивільняючи час на пошук, спілкування, самовдосконалення, індивідуальну роботу зі студентами;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- сприяє успіху усієї академічної групи;
- корекція індивідуального розвитку майбутніх фахівців;
- підвищення ефективності управління освітнім процесом та освіти у цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Балаєва К. Мультимедійна технологія навчання. Теоретичний аспект. Педагогіка та психологія. Чернівці. ЧНУ. 2012. 619 с. 3-9.

2. Спірін О.М., Вакалюк Т.А. Критерії добору відкритих Web-орієнтованих технологій навчання основ програмування майбутніх учителів інформатики Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. № 4 (60). С. 275-287. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/1815/1229>.

3. Гаврілова Л. Г., Топольник Я. В. Цифрова культура, цифрова грамотність, цифрова компетентність як сучасні освітні феномени. Інформаційні технології і засоби навчання. №5, Том 61, 2017. С. 1-14.

## КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПРОФІЛАКТИКИ КРИЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

**Нерубасська Алла**, доктор філософських наук, доцент, завідувач  
кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін

Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[saylor03@ukr.net](mailto:saylor03@ukr.net)

**Кривошея Алла**, магістр спеціальності «Психологія»,

Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Анотація.** Робота присвячена розгляду сучасних коучингових технологій як засобу профілактики криз професійного розвитку. Акцентується увага на передбаченні професійних криз, виявлення симптомів та ефективного подолання їх, як засіб успішного функціонування та продуктивності.

**Ключові слова:** коучинг, профілактика, криза, професійний розвиток

**Abstract.** The work is devoted to the consideration of modern coaching technologies as means of preventing professional crises. The emphasis is on prediction professional crises, identifying symptoms and effectively overcoming them as means of successful functioning and productivity.

**Keywords:** coaching, prevention, crisis, professional development

**Вступ.** В сучасному світі швидких змін професійна діяльність супроводжується високим рівнем стресу, вигорання та невизначенням. Кризові періоди в кар'єрі (зміна ролі, демотивація, втрата сенсу) зустрічаються навіть у досвідчених фахівців. Виникає потреба в м'яких, гнучких, антиризикових підходах, які не тільки підтримують людину, а й активують її внутрішні ресурси.

**Метою дослідження є** аналіз сучасних коучингових технологій як засобу профілактики криз професійного розвитку в аспекті оцінки їхньої ефективності.

**Постановка проблеми.** Сьогодення характеризується високою динамікою змін, зростаючою конкуренцією та інформаційним перевантаженням, професійна діяльність все частіше супроводжується емоційним вигоранням, втратою мотивації, відчуттям застою та особистісно – професійними кризами. Традиційні форми психологічної підтримки (консультування, психотерапія) здебільшого орієнтовані на подолання вже наявних проблем, тоді як сучасна практика вимагає впровадження профілактичних підходів, які здатні попередити, заздалегідь виявити і нейтралізувати ризики професійного дистресу.

В цьому контексті коучинг розглядається як перспективна технологія психологічного супроводу професійного розвитку, що сприяє активації особистісного потенціалу, формуванні відповідальності, розвитку усвідомлення та підтримці балансу між особистим та професійним життям.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасна версія коучингу прийшла до нас із світу спорту як один із методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі. Коучингу присвячені роботи М.Аткінсона, М.Дауні, Р.Мей, Дж. Уйтмора, О.Гавриш, Я.Гібнера, В.Гурієвської, Л.Довгань, І.Крейдич, О.Марцінковської, М.Фіжік, Н.Семенченко та ін. Дослідження можливостей застосування коуч-технологій здійснювались В.Бережною, Н.Зеленко, Ю.Ковальновою, О.Козловою, Ю.Костровою, О.Кульоміною, О.Шібаршіним та ін. Коучинг набуває усе більшої популярності, проте наукова та практична база коучингових технологій у контексті профілактики професійних криз залишається недостатньо дослідженою, що актуалізує необхідність системного аналізу її потенціалу, ефективності та провадження в психологічну практику. Тим не менш, останні дослідження коучингу, що проводяться переважно англійськими дослідниками, дозволяють відокремити цілком наукові підстави і перетворити

коучинг на evidence based - доказову практику. Така галузь досліджень сформувалася останніми роками переважно завдяки зусиллям британських та австралійських психологів під керівництвом Е.Гранта, які назвали нову дисципліну Coaching Psychology (психологія коучингу), за аналогією з Counselling Psychology (консультативною психологією). З'явилося безліч якісних та кількісних досліджень, присвячених якості коучингових відносин та різноманітним інструментам коучингу як чинникам його ефективності. Розглянемо деякі з них.

Масштабне опитування *Henley Business School та European Coaching & Mentoring Council (EMCC)*, проведене у 2017 р. для 45 європейських країн показало, що коучі працюють у 10 концептуальних підходах. Перерахуємо концептуальні підходи у порядку зменшення ступеня поширеності: поведінковий коучинг (модель GROW), орієнтований на рішення коучинг, НЛП коучинг, когнітивно-поведінковий коучинг, транзактно-аналітичний коучинг, коучинг з опорою на мотиваційне інтерв'ю, гештальт- та екзистенційний коучинг, психодинамічний та трансперсональний [1].

Поведінковий	Фокус на поведінці, зміна в діях та реакціях	Зручний, коли клієнт хоче зробити конкретні кроки
Когнітивно поведінковий –	Робота з думками, переконаннями, когниціями + поведінка	Частіше обирається для кар'єрних змін, блоків мислення та поведінки
NLP (нейролінгвістичне програмування)	Використовує метафори, мовні патерни, стратегії мислення	Іноді критикується за відсутність достатньої наукової бази
Орієнтований на рішення	Акцент не на пошук причини, а на пошук рішення	Швидкий, ефективний для ситуацій, де ресурси обмежені
Транзакційний аналіз	Аналіз «транзакцій» у міжособовій взаємодії, ролі «Батьки (один з бітків) - Дорослий – Дитина»	Корисен для розуміння комунікацій, конфліктів та ролей
Гештальт	Фокус на тут-і-зараз, усвідомлення відчуттів, цілісність досвіду	Допомагає клієнтові усвідомити свої почуття та інтегрувати їх

Мотиваційне інтерв'ювання	Підтримка мотивацій, дозвіл амбівалентності	Частіше використовується у зміні поведінки, коли є опір
Психодинамічний	Робота з несвідомим, внутрішніми конфліктами, дитячими травмами	Глибокий підхід, потребує час та кваліфікацію
Трансперсональний	Включення духовних, трансцендентних елементів, вихід за межі Его	Використовується, коли клієнт цікавиться трансформацією свідомості
Екзистенційний	Робота зі змістом, свободою, відповідальністю, екзистенційними дилемами	Застосовується при кризах сенсу, при пошуку життєвого шляху

Звіт звертає увагу, що підходи та моделі адаптуються під культурні особливості, мовні, національні контексти. Те, що працює в одній країні, може вимагати значної модифікації в іншій (з урахуванням цінностей, стилів спілкування та очікувань). Треба також відзначити, що багато практиків не фіксуються в одній теоретичній «школі», а працюють гнучко, використовуючи елементи з різних моделей.

В журналі Workplace Health & Safety у 2025 році описується аналіз використання Цифрового коучинга для підтримки здоров'я, благополуччя та профілактики вигорання. Цифровий коучинг застосовувався для підтримки працівників медичної галузі. Особливо актуальним це стає після пандемії COVID – 19. Сеанси проходили онлайн через програми із сертифікованими коучами. Надамо висновки, до яких вони прийшли:

- Рівень вигорання зменшився з 59 до 35% за 3 місяці.
- Поліпшилася якість сну, знизилася тривожність та стрес.
- Коучинг виявився ефективним та м'яким інструментом профілактики хронічного виснаження [2].

Квазіекспериментальне дослідження впливу коучингу на симптоми вигорання було проведене у 2021 році. Участь взяли 98 молодих лікарів-інтернів. В одній групі коучинг проводився протягом 6 тижнів, в іншій – ні.

Висновок:

- Коучинг зменшив емоційне виснаження та підвищений стрес.
- Підвищилося відчуття власної ефективності та мотивації.
- Ефект зберігався навіть через місяць після завершення коучингу. [3].

Коучинг для лідерів як профілактика вигорання. Дослідження було проведене у 2021 році. Опис: дослідження проводилося серед керівників організацій. Оцінювався вплив executive coaching на зниження вигорання та підвищення життєвої енергії.

Висновки:

- Коучинг допомагав переорієнтуватись з траєкторії вигорання на шлях оновлення.
- Значно зросла енергійність (vigor) та почуття сенсу у роботі.
- Найкращі результати дав коучинг, орієнтований на цінності та лідерство. [4].

Оцінка програми "Burn-Not-Out" (коучинг + майндфулнес) 2024 рік.

Програма для соціальних працівників, що поєднує індивідуальний коучинг та практику усвідомленості (mindfulness), на зниження: вигорання (burnout); вторинного травматичного стресу (STS); депресивних симптомів. Тривалість 8 сеансів, гібридний формат (чергування лекцій, групових сесій, індивідуального коучингу).

Висновок:

- Спостерігалось зниження вигорання, тривожності та вторинного травматичного стресу. Важливим елементом вважається не просто коучинг, а інтеграція усвідомленості, турботи та підтримка спільноти.
- Ефект зберігався протягом 8 тижнів після завершення програми;
- наголошується на необхідності системних інтервенцій, щоб підтримка працівників не обмежувалася програмами, а й супроводжувалася адекватним робочим навантаженням та організаційною підтримкою;

- коучинг був ключовим елементом психоемоційної стійкості у складній сфері [5].

Коучинг під час прогулянок (Walk & Talk Coaching), дослідження від 2021 року.

Дослідження впливу коучингу, що проводиться під час прогулянок на свіжому повітрі порівняно з традиційним коучингом та контрольною групою.

Отримали наступні результати:

- Зниження стресу та підвищення загального тону.
- Поліпшення креативності та задоволення від роботи.
- Рекомендовано для профілактики «офісного» вигорання та ментальної втоми. [6].

Одним із найпоширеніших підходів є когнітивно-біхевіоральний коучинг. Є думка, що причина наших емоційних реакцій на події – це наші уявлення про них, але не самі події. У цьому підході прийнято розділяти думки, що перешкоджають продуктивності (PITS, performance interfering thoughts) та думки, що підвищують продуктивність (PETS, performance enhancing thoughts) [7]. Як казав Т. Голві, «супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому – допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей».

Роберт Ділтс колись слушно зауважив: «Сутність коучингу полягає у тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дозволяє особі або групі осіб перейти з поточного стану в будь-який бажаний стан, використовуючи найкоротший шлях. В цій подорожі треба визначити основні наявні ресурси, а також, виявити та нейтралізувати можливі перешкоди».

Аналіз незалежних досліджень (у тому числі RCT, квазіекспериментальних та пілотних програм) показує, що коучинг є ефективним інструментом профілактики та зниження симптомів професійного

вигоряння у фахівців у різних галузях: медицини, соціальної роботи, керівництва, сфери освіти та інші. Ключові результати з усіх досліджень:

-Зниження емоційного виснаження - усі дослідники відзначають значне зниження рівнів вигоряння, особливо за шкалою емоційного виснаження та втоми. Наприклад, у дослідженні (BMJ Open, 2021) у лікарів після 6-тижневого коучингу вигоряння знижувалося статистично значуще.

-Поліпшення стійкості та мотивації: коучинг сприяв зростанню внутрішньої мотивації, самоефективності та «vigor» (енергійності) – особливо у керівників. Найчастіше спостерігалось підвищення задоволення від роботи (compassion satisfaction).

-Стійкий ефект: у програмах з відстроченим тестуванням (8+ тижнів) позитивний ефект зберігався після завершення коучингу (наприклад, Burn-Not-Out, MDPI, 2024).

-М'яка та гнучка форма підтримки. Коучинг не сприймається як лікування та не стигматизує. Добре підходить для профілактики – до настання важкої стадії вигоряння.

-Додаткова ефективність при інтеграції: найбільший ефект спостерігався, коли коучинг поєднувався з майндфулнесом, фізичною активністю (Walk&Talk) або груповою підтримкою.

Згідно з останніми дослідженнями ми бачимо, що коучинг ефективний в зниженні емоційного виснаження, підвищення особистих ресурсів, відновлення мотивації та покращення психоемоційного клімату. Рекомендується як частина системної стратегії well – being на робочих місцях з високим навантаженням та емоційними ризиками.

### **Список використаних джерел:**

1.Passmore, J., Brown, H., & Csigas, Z., & European Coaching & Mentoring Research Consortium. (2017). State of play in European coaching & mentoring:

Executive report. Henley Business School & EMCC International. ISBN 978-1-912473-00-7

2.Kelly L'Engle, Evelin Trejo (2025), Digital Coaching to Address Health, Wellness, and Burnout Among Healthcare Workers: Pilot Study Results. Journal "Workplace Health & Safety" 73, № 6, pp 300-309.DOI: 10.1177 /21650799241291874

3.Solms, L., van Vianen, A., Koen, J., Theeboom, T., de Pagter, APJ, De Hoog, M.; Challenge & Support Research Network. Turning the tide: Quasi-experimental study on a coaching intervention to reduce burn-out symptoms and foster personal resources medical residents and specialists in Netherlands. BMJ Open, 2021 ; 11(1): e 041708 . DOI:10.1136/bmjopen-2020-041708

4.Brooks, PJ, Ripoll, P., Sanchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1259672. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>

5.Camille K. Y. Chan, Paul W.C. Wong (2014), The evaluation of a Mindful Coaching Programme. *Journal Behaviour Sciences*, 14, № 10, article 915

6.Van den Berg, A.E., & Beute, F. (2021). Walk it off! The effectiveness of walk and talk coaching in nature for individuals with burnout – and stress – related complaints. *Journal of Environmental Psychology* 76, article №101641 DOI: 10.1016/j.jenvp.2021.101641

7.Neenan M., Palmer S. (2012) *Cognitive behavioural coaching in practice: An evidence-based approach*. London: Routledge. 272 p. DOI:10.4324/9780203144404

## **AGILE –ПІДХІД ЯК НОВА ФІЛОСОФІЯ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІННЯ**

**Стародуб Діана**, студентка 2-го курсу спеціальності Менеджмент  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Поленчук Вікторія**, старший викладач кафедри управління,  
фінансів та адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[vpolenchuk@i.ua](mailto:vpolenchuk@i.ua)

**Анотація.** Розглянуто Agile-підхід як нову філософію майбутнього управління бізнесом.

**Abstract.** The Agile approach is considered as a new philosophy for future business management.

**Вступ.** Зараз перед малим та середнім бізнесом стоїть завдання швидкої адаптації до змін в умовах постійних криз та нестабільної політичної ситуації в світі. Топ-менеджерам не вдається втримати компанію на плаву, дотримуючись старих принципів планування, організації, координації, мотивації, застосовуючи традиційні системи управління. Компаніям важливо не тільки вижити, а й заробити в кризових умовах. Тому в пошуках ідеальної системи управління варто звернутися до методики Agile.

Agile - це структурований підхід до управління проектами та розробки продукту короткими циклами. Він ґрунтується на визнанні нестабільності бізнес-процесів і надає групам, що самоорганізуються, методологію для реагування на зміни, яка може застосовуватися в будь-якій сфері всередині компанії, включаючи фінанси, продажі, управління персоналом, маркетинг і корпоративну стратегію.

**Постановка проблеми.** Організаційний дизайн типу «Agile» набуває все більше популярності в корпоративному світі. Джош Берсін, засновник та голова Bersin by Deloitte (аналітичний підрозділ Deloitte) зазначає, що цей процес буде поширюватися і в майбутньому [1]. Це пов'язано з тим, що компанії розпочали перехід від корпоративної ієрархії до структури «компанія як мережа». Модель

«команда в центрі» та формування груп і «племен», допомагає командам гармонізувати свою діяльність та сформуванню цілком інший підхід в управлінні людським ресурсом. Компанія Zappos зазначила про необхідність «холакратії», а нідерландський ING Bank взяв курс на застосування принципів agile-підходу у своєму бізнесі. Згідно останнього проведеного дослідження Deloitte майже 80% всіх бізнесів намагаються освоїти диджитал-простір [2]. Змінюється все – структура робіт, методи рекрутингу, система винагородження, корпоративна культура та роль менеджменту в цілому. Саме складність та необхідність цього процесу потребує постійних досліджень з боку науковців та практиків.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питанням появи та практичного застосування agile-підходу у бізнесі присвячено праці І. Бурачка, Д. Ярмолюк, В. Верстової, Ю. Апелло, Н. Талебо та багатьох інших. Водночас, наявність даних досліджень не заперечує потреби їх подальшого аналізу.

**Мета** дослідження – охарактеризувати значимість Agile – підходу як нової філософії управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Agile-підхід - це гнучка філософія управління проектами, яка хоча і виникла в ІТ, однак поширилась на інші сфери, такі як маркетинг, фінанси, управління персоналом, акцентуючи увагу на ітеративності, адаптивності та співпраці з клієнтом, щоб швидко реагувати на зміни та створювати продукти, які відповідають реальним потребам. Саме це зробило його незамінним в умовах невизначеності та допомогло підвищити ефективність бізнесу.

Американський вчений та трейдер Насим Талеб у своїй книзі «Антикрихкість: речі які стають кращими через безлад» звернув увагу на те, що живі системи пристосовуються до складних змін за допомогою пильної уваги до того, що відбувається, оперативного зворотного зв'язку та «прилаштованої» взаємодії з навколишнім світом[1]. Саме з англ. agile – «рухливий», «спритний», «еластичний» по своїй суті означає швидке реагування на зворотній зв'язок. І якщо цей спосіб використовувати раціонально, він надасть компанії можливість пристосуватися до цих змін. Головне: потрібно мати

якісний контакт зі співробітниками різних рівнів і всіма залученими до бізнесу сторонами.

Agile - це не просто методологія, і спосіб мислення, це певні принципи, методи та інструменти, які фокусуються на наступних перевагах:

- орієнтація на розвиток співробітників, що в свою чергу сприяє покращенню результатів;

- перехід від традиційної ієрархії до цінності самостійних особистостей та команд;

- ефективність та зростання бізнесу шляхом економії часу на обробку значного обсягу документації;

- відповідальність керівника не за повсякденну роботу, а за її виконання, приділяючи значну увагу управлінню, стратегії та мотивації.

Алгоритм управління в Agile-структурі відрізняється від традиційних схем управління. Оцінка та коригування різних процесів (постачання, виробництва, реалізації) відбувається регулярно, в заздалегідь визначених відрізках повторюваних циклів. Така модель схожа з Lean менеджментом та дозволяє коригувати зміни, мінімізувати ризики, покращувати результати діяльності в кризових умовах. Це відбувається за рахунок: правильно сформованої команди, пласкої структури та ітеративної роботи, постійному зворотному зв'язку та гнучкості, систематичному коригуванню продукту або послуги, упаковки, маркетингової стратегії, сервісу та системи продажів, а метод Waterfall допомагає виконувати завдання поетапно, в певній послідовності.

В системі управління Agile для більш ефективного та чіткого дотримання гнучкої методології застосовуються Scrum та Kanban способи організації роботи. При цьому ці два методи часто перетинаються. Якщо Scrum полягає у встановленні відрізків на які розподіляється робота (спринтів, які тривають від одного до двох тижнів), тоді як в Kanban приділяється значна увага візуалізації завдань та обмеженню кількості процесуальної роботи. В дотриманні гнучкої методології можуть допомогти наступні інструменти:

- Agilean додаток ( допомагає оптимізувати робочий процес та ефективно управляти проєктами);

- Wrike додаток (служить для масштабування результатів і надає керівникові можливість гнучкого управління декількома проєктами або групами в одному місці);

- Kanbanize додаток (забезпечує повну прозорість в робочих процесах як окремих груп так і компанії в цілому).

Зараз зміни відбуваються дуже стрімкими темпами, тому бізнесу необхідно до них постійно адаптуватися. І це має вирішальне значення в контексті існування чи припинення діяльності. Традиційні моделі управління бізнесом не відповідають потребам сучасно економіки. Тому потрібний інший, більш гнучкий підхід.

**Висновки.** Саме Agile – підхід є філософією майбутнього управління, який ґрунтується на ідеї гнучкості, дозволяючи командам та самоорганізованим підрозділам швидко адаптуватися до змін. Він фокусується на створенні працюючого продукту через короткі цикли, постійну комунікацію та готовність до вдосконалення. Agile – підхід ставатиме дедалі популярнішим, а Agile-маніфест «люди важливіші за процеси, робочий продукт важливіший за документацію» буде ефективно працювати у всіх сферах бізнесу.

### Список використаних джерел:

1. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. Режим доступу: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 06.10.2025 р.)

2. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-2

## ОБРАЗИ БАТЬКІВ ЯК ФАКТОР ДЕТЕРМІНАЦІЇ РОЗВИТКУ ПОДРУЖНІХ ВІДНОСИН

**Яровікова Карина**, студентка II курсу магістратури спеціальності  
«Психологія», Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[kaririya@gmail.com](mailto:kaririya@gmail.com)

**Нерубасська Алла**, доктор філософських наук, доцент, Одеського Інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Анотація:** У роботі проаналізовано вплив інтеріоризованих образів батьків на формування життєвих сценаріїв та моделей взаємодії у подружніх стосунках. Спираючись на транзакційний аналіз Е. Берна, концепцію «погладжувань» К. Штайнера та драматичний трикутник С. Карпмана, обґрунтовано механізми повторення раннього сімейного досвіду у шлюбі. Підкреслено значущість усвідомлення внутрішніх сценаріїв для гармонізації подружньої взаємодії.

**Ключові слова:** чоловік, жінка, подружні відносини, транзакційний аналіз.

**Abstract:** The paper analyzes the influence of internalized parental images on the formation of life scripts and interaction models within marital relationships. Based on E. Berne's transactional analysis, K. Steiner's concept of "strokes," and S. Karpman's drama triangle, the mechanisms of repeating early family experiences in marriage are substantiated. The importance of awareness of internal scripts for the harmonization of marital interaction is emphasized.

**Keywords:** man, woman, marital relations, transactional analysis.

**Актуальність.** У сучасному українському суспільстві проблема гармонії у подружніх відносинах набуває особливої ваги, оскільки вони є основою психологічного благополуччя самої особистості, сім'ї та суспільства в цілому. Особливо це важливо зараз, під час повномасштабного вторгнення росії, коли

багато сімей проходять випробування своїх стосунків на міцність. Дослідження показують, що якість стосунків у шлюбі значною мірою визначається тими образами батьків, які сформувалися у дитинстві. Саме досвід взаємодії з батьківськими фігурами виступає детермінуючим фактором у виборі партнера, побудові сценаріїв спілкування та вирішенні конфліктів.

У рамках транзактного аналізу (ТА) Е. Берна [1; 2] ці процеси розглядаються через призму сценаріїв, голодів, транзакцій і ролей, які інтеріоризуються у дитячому віці та відтворюються у дорослому житті. Багато з цих процесів відбуваються несвідомо. Отже, вивчення образів батьків у контексті ТА є важливим для розуміння самих себе, механізмів подружніх відносин і пошуку шляхів їх оптимізації.

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження впливу образів батьків на розвиток подружніх відносин у чоловіка та жінки з позицій транзакційного аналізу.

У роботі Еріка Берна «Ігри, у які грають люди» [1] та «Що ти кажеш після привітання?» [2] описує сценарії життя, що формуються в дитинстві на основі батьківських послань. Ці сценарії визначають вибір партнера та динаміку подружніх стосунків.

Клод Штайнер у книзі «Сценарії життя людей» [3] розвинув ідеї Берна, показавши, що емоційні «погляджування» та система батьківських приписів формують сценарії інтимності та взаємної підтримки у шлюбі.

Стівен Карпман запропонував концепцію «Драматичного трикутника» [4], яка демонструє, як дитячі ролі Жертви, Переслідувача та Рятівника відтворюються у дорослих стосунках, зокрема у подружніх конфліктах.

Сучасні дослідники підтверджують, що саме інтеріоризовані образи батьків слугують «матрицею» для поведінки у парі.

Розглянемо процес формування образу батьків. У дитинстві поряд із реалістичним уявленням про батьків формується емоційно забарвлений «внутрішній образ», який закарбовується у психіці дитини як своєрідна

«матриця» для майбутніх стосунків. Цей образ включає не лише риси характеру чи моделі поведінки батька й матері, але й сукупність заборон, приписів, дозволів, а також досвід емоційного прийняття чи відкидання. З точки зору транзакційного аналізу, ці послання формують у структурі «Батька» ті установки, які надалі регулюють поведінку людини.

Таким чином, образи батьків стають базою для життєвих сценарних рішень: «Яким бути?», «Кого обрати партнером?», «Як поводитися у конфлікті?». Дитина часто інтеріоризує батьківські моделі несвідомо, і вже у дорослому віці вони можуть проявлятися у виборі партнера та стилі подружньої взаємодії.

Приклад з практики: Марина виросла у родині, де батько був емоційно відсторонений і майже не проявляв турботи, а мати брала на себе відповідальність за всі рішення. У дорослому житті Марина підсвідомо обирає партнерів, які емоційно недоступні. Її «внутрішній образ батька» задає очікування, що близькість – це завжди холод і дистанція.

Психологічний аналіз: Внутрішній образ батька закріпив сценарій «Не очікуй тепла від чоловіка». Усвідомлення цього дозволило Марині у терапії працювати з вибором іншого типу партнера.

Пропонуємо розглянути вплив образів батьків на подружні сценарії (за Е. Берном). Ерік Берн підкреслював, що кожна дитина приймає життєвий сценарій під впливом ранніх трансакцій і батьківських «послань» («Будь сильним», «Не довіряй», «Не будь занадто близьким» тощо). У шлюбі дорослі люди несвідомо відтворюють ці моделі, повторюючи батьківські сценарії.

Це може проявлятися у двох напрямках:

- Пряме відтворення – коли чоловік чи жінка вибирають партнера, схожого на матір чи батька, і в подружжі відтворюють знайомі ролі.
- Протиставлення – коли індивід прагне діяти протилежно до того, що робили його батьки, але в результаті все одно залишається у «сценарних

рамках». Таким чином, сценарій, заснований на образах батьків, може обмежувати свободу вибору у побудові власних відносин.

Приклад з практики: Олег виріс у сім'ї, де батьки часто конфліктували, і дитині звучали послання: «Не довіряй жінкам» та «Ти маєш бути сильним». У шлюбі він несвідомо відтворює ці установки – контролює дружину, не допускає діалогу, що призводить до напруження у відносинах.

Психологічний аналіз: Життєвий сценарій Олега сформувався під впливом батьківських «послань». У процесі роботи він почав усвідомлювати свої реакції як сценарні і поступово вчитися вибудовувати спілкування з позиції «Дорослий – Дорослий».

Клод Штайнер [5] розвинув ідею Берна вже після його смерті у 1970 році, акцентуючи увагу на системі емоційних «погладжувань» – одиниць визнання та прийняття. Якщо в дитинстві дитина отримувала дефіцит безумовних позитивних «погладжувань» (любов, прийняття без умов), це формує відчуття браку визнання у дорослому житті. У шлюбі це проявляється як прагнення до постійного підтвердження власної значущості або як нездатність приймати теплі прояви від партнера.

Натомість діти, які отримували різноманітні позитивні «погладжування», у дорослому житті мають вищу здатність до емоційної близькості, емпатії та побудови довірливих стосунків. Таким чином, образи батьків формують певну «економіку погладжувань», яка прямо впливає на якість подружньої взаємодії.

Приклад з практики: Світлана з дитинства чула від матері: «Тебе похвалять лише тоді, коли ти будеш ідеальною». У результаті у шлюбі вона постійно очікує від чоловіка підтвердження своєї значущості через похвалу, а коли не отримує її – відчувається нелюбою. Але й сама «економить» на підтвердженні цінності свого чоловіка

Психологічний аналіз: Дефіцит безумовних «погладжувань» у дитинстві сформував «економію похвали». Робота в терапії дозволила їй навчитися

давати і приймати позитивні «погладжування» без умов, що безумовно покращило «мікроклімат» у родині.

Стівен Карпман у 1968 році запропонував модель «драматичного трикутника», яка описує три типові ролі: Жертва, Переслідувач і Рятівник. Взаємодія батьків з дитиною часто закладає основу для «улюбленої ролі» у конфліктних ситуаціях: якщо у дитинстві людина часто відчувала себе беззахисною, у дорослому житті вона легко ідентифікує себе з роллю Жертви; якщо дитина постійно піддавалася тиску чи покаранню, вона може засвоїти модель Переслідувача; якщо ж дитина відчувала необхідність рятувати чи підтримувати одного з батьків (наприклад, матір від агресивного батька), то у шлюбі вона може відтворювати роль Рятівника. Таким чином, образи батьків сприяють формуванню конфліктних моделей, які у подружжі проявляються як циклічні взаємні звинувачення чи залежні стосунки.

Приклад з практики: Андрій і Наталя часто сваряться. Андрій стає «Переслідувачем», коли критикує дружину за «неправильні» дії. Наталя відповідає з позиції «Жертви» – виправдовується й ображається. Потім Андрій відчуває провину і переходить у роль «Рятівника», вибачаючись і намагаючись компенсувати свої слова подарунками. Коло конфлікту повторюється знову й знову.

Психологічний аналіз: У дитинстві Андрій бачив, як його батько критикував матір, а Наталя навчилася бути «жертвою» у відносинах з власними батьками. У терапії подружжя навчилося виходити з трикутника, переходячи до позиції «Дорослий – Дорослий» без застосування скритих маніпуляцій.

Усвідомлення впливу образів батьків на власне життя відкриває шлях до трансформації дисфункціональних сценаріїв. Терапія у парадигмі транзакційного аналізу дозволяє: виявити несвідомі батьківські приписання; усвідомити повторювані ролі у шлюбних конфліктах; навчитися обмінюватися позитивними «погладжуваннями»; відновити рівновагу між Его-станами Батько, Дорослий і Дитина у комунікації; навчитися структурувати свій день та

знаходити час для інтимності. Таким чином, подружні стосунки можуть перейти від сценарних повторень до більш зрілої, автентичної та гармонійної взаємодії.

Приклад з практики: Під час сімейної терапії подружня пара виявила, що їхні постійні конфлікти виникають через несвідоме повторення образів батьків: чоловік прагнув бути «незалежним, брутальним і сильним, як батько, а жінка чекала «захисту й турботи» як робила її мати. Усвідомлення цих установок дозволило їм домовитися про нові способи взаємодії, яку «пасують» саме їхнім характерам, цінностям та баченню сім'ї.

Психологічний аналіз: Коли партнери почали відкрито говорити про свої очікування і відмовилися від «сліпого відтворення» батьківських моделей, їхні стосунки стали більш зрілими та партнерськими.

**Висновки.** Дослідження образів батьків як чинника розвитку подружніх відносин у межах транзакційного аналізу дає змогу глибше зрозуміти витоки сімейних конфліктів та труднощів у шлюбі.

Теоретичні концепції Берна, Штайнера та Карпмана показують, що дитячі сценарії, сформовані під впливом батьківських фігур, безпосередньо відтворюються у дорослому житті.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання ТА як дієвого інструменту для психотерапевтичної роботи з подружжям, що дозволяє усвідомити та подолати сценарні обмеження, і головне, побудувати більш гармонійні стосунки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Берн Е. Ігри, в які грають люди.- Харків, КСД 2025
2. Берн Е. Що ти кажеш після.- Харків КСД 2018
3. Штайнер К. Сценарії життя людей.-Харків Фабула 2020
4. Karpman S. Fairy Tales and Script Drama Analysis. – Transactional Analysis Bulletin, 1968, 7(26), 39–43.
5. Steiner C. The Stroke Economy. – Transactional Analysis Journal, 1971.

## ІНФОРМАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ У МОЛОДІ

**Гайдаржи Катерина**, студентка магістратури спеціальності  
«Психологія», Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Нерубасська Алла**, доктор філософських наук, доцент, Одеського Інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[saylor03@ukr.net](mailto:saylor03@ukr.net)

**Анотація.** В роботі проведено теоретичний аналіз проблеми формування цінностей у молоді під впливом інформаційного середовища.

**Ключові слова:** інформаційне середовище, вплив, цінності, сучасна молодь.

**Abstract.** The paper presents a theoretical analysis of the problem of value formation among young people under the influence of the information environment.

**Keywords:** information environment, influence, values, modern youth

**Актуальність проблеми.** Сьогодні молодь проводить значну частину свого часу в цифровому інформаційному просторі - соціальні мережі, блогосфера та новинні агрегатори, формують уявлення про норму, модель поведінки та пріоритети. Більшість спілкування, новин, розваг і навчання проходить онлайн, через соціальні мережі, месенджери, відео платформи. Це означає що цінності - уявлення про добре й погане, пріоритети, спосіб життя, дедалі частіше формуються під впливом цифрового контенту й алгоритмів, а не тільки сім'ї чи школи. Сучасний інформативний простір не просто впливає на молодь, а фактично формує її світогляд. Одночасно з цим, зростає потік дезінформації, маніпуляцій та промо-контенту, що створює ризики спотворення ціннісних орієнтацій молодих людей. Ця проблема набуває нової гостроти внаслідок широкого впливу інфлюенсерів, алгоритмічної персоналізації контенту й нерівного доступу до цифрових навичок [2].

За даними нещодавнього глобального аналізу, цифрове середовище істотно впливає на розвиток навичок, психічне здоров'я і цінності дітей та підлітків. В умовах інформаційної війни й масових маніпуляцій в Україні, це питання набуває особливої актуальності. Важливо розуміти, як захищати молодь від фейків, як посилювати критичне мислення та заохочувати відповідальну цифрову поведінку [3; 6]

**Метою** цієї роботи є аналіз ролі сучасного інформаційного середовища в процесі формування цінностей молоді в умовах глобалізації, війни та цифрових трансформацій українського суспільства, а також визначення основних механізмів та тенденцій, якими інформаційне середовище впливає на цінності молоді в Україні.

Питання впливу сучасного інформаційного середовища на формування цінностей молоді активно досліджується як в Україні, так і за кордоном. У науковій і аналітичній літературі виділяють кілька основних напрямів досліджень. Національні дослідження, такі як серія опитувань «Молодь України - 2021» та щорічні доповіді Міністерства молоді та спорту, дозволяють отримати загальну картину ціннісних орієнтацій, інформаційних потреб і поведінки молоді в Україні [5].

Ці дослідження охоплюють тисячі респондентів з усіх регіонів країни та надають інформацію про:

- основні цінності та життєві пріоритети молоді;
- джерела інформації та комунікаційні звички;
- участь у громадському житті та волонтерських ініціативах;
- вплив соціальних та політичних факторів на поведінку молодих людей.

Методологія таких досліджень зазвичай передбачає комбіновані опитувальні анкети та інтерв'ю, що дозволяє простежити не тільки загальні тенденції, але й регіональні, соціально-економічні та вікові відмінності. [5, с. 23–26].

Завдяки цим даним можна оцінити, яким чином інформаційне середовище інтегрується у повсякденне життя молоді та впливає на формування їхніх цінностей.

Протягом останніх кількох років (2023–2025 рр.) українські науковці дедалі більше уваги приділяють впливу соціальних мереж та цифрових платформ на психоемоційний стан, соціальні настрої та ідентичність молоді. Серед ключових напрямів досліджень:

- аналіз емоційної чутливості молоді до онлайн-контенту та її зв'язок із формуванням ціннісних пріоритетів[2, с. 17];
- дослідження соціальної ідентичності, формування групових норм і стереотипів під впливом цифрового середовища;
- вивчення моделей поведінки, які пропонують інфлюенсери, та їх вплив на повсякденне життя, самопрезентацію та взаємини в реальному світі;
- роль алгоритмічної селекції контенту у створенні «інформаційних бульбашок» та підсиленні крайніх установок.

Академічні дослідження використовують як кількісні методи (опитування, анкетування, контент-аналіз), так і якісні (глибинні інтерв'ю, фокус-групи), що дозволяє не тільки оцінити масштаб впливу, але й зрозуміти психологічні механізми, через які інформаційне середовище формує цінності молоді [1; 8].

Міжнародні та українські організації, такі як UNICEF (оцінка ситуації дітей в Україні, 2024), а також незалежні медійні аналітичні центри, оцінюють вплив глобальних та кризових факторів на молодь. Досліджуються ризики дезінформації та маніпуляцій, рівень цифрової та медіаграмотності, доступ до якісного інформаційного контенту. Ці огляди дозволяють формувати практичні рекомендації для освітніх програм та громадських ініціатив, спрямованих на розвиток критичного мислення та відповідального користування інформаційними ресурсами [6; 7].

Таким чином, наукова та аналітична база свідчить, що інформаційне середовище є потужним чинником формування ціннісних орієнтацій молоді, а його вплив варто розглядати комплексно, поєднуючи дані репрезентативних опитувань, академічних досліджень і практичних аналітичних звітів.

Наведемо механізми впливу інформаційного середовища на формування цінностей молоді в Україні

1. Соціальні мережі стали основним каналом комунікації та інформаційного впливу на молодь. Згідно з дослідженням Миропольцевої, соціальні мережі не лише забезпечують молодь інформацією, але й активно формують її соціальні практики та ціннісні орієнтації. Вона зазначає: «Соціальні мережі стали основним інструментом формування соціальних практик молоді, впливаючи на її ціннісні орієнтації та поведінкові стратегії» [4].

Це говорить про важливість соціальних мереж як основного каналу впливу на формування цінностей молоді. Дослідження показують, що соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні цінностей молоді. Зокрема, дослідження, проведене в Західній Україні, виявило, що студенти активно використовують соціальні мережі для комунікації, розваг та отримання новин, що впливає на їхні соціальні практики та ціннісні орієнтації.

2. Алгоритми соціальних мереж формують інформаційні бульбашки, де користувачі отримують контент, що відповідає їхнім уподобанням, що може обмежувати їхній світогляд. Дослідження показують, що молодь, обираючи інформацію, яка відповідає їхнім переконанням, може уникати контенту, що кидає виклик їхнім поглядам, що впливає на формування їхніх цінностей [4].

3. Під час війни в Україні молодь стала об'єктом впливу з боку маніпулятивного контенту та дезінформації. Дослідження показують, що поширення фальшивих новин та пропаганди через соціальні мережі може впливати на формування політичних та соціальних цінностей молоді. Також Емпіричні дані (2023–2025) показують, що більшість української молоді

отримує новини саме з соцмереж, а надмірне перебування онлайн корелює з емоційною вразливістю та споживацькими цінностями [3, с. 44; 6].

4. Незважаючи на ризики, цифрове середовище також має позитивний вплив на формування цінностей молоді. Дослідження показують, що молодь активно використовує соціальні мережі для участі в громадських ініціативах, волонтерських проектах та обміні інформацією, що сприяє розвитку громадянської свідомості та соціальної відповідальності [7, с. 50].

Отже, сучасне інформаційне середовище відіграє ключову роль у процесі формування цінностей молоді в Україні. Його вплив є багатограним та комплексним, визначається як характером контенту, так і алгоритмічними механізмами соціальних мереж, що підбирають інформацію відповідно до індивідуальних уподобань користувача. Аналіз показав, що саме через соціальні мережі молодь отримує значну частину інформації про суспільні події, норми поведінки та моральні орієнтири, а також формує власну цифрову ідентичність.

Дослідження, зокрема Миропольцевої [4, с. 58], підтверджують, що соціальні мережі виступають основним інструментом формування соціальних практик та ціннісних орієнтацій молоді. Водночас активне використання інформаційного середовища створює ризики: формування інформаційних бульбашок, вплив дезінформації та маніпулятивного контенту, можуть призводити до спотворення ціннісних пріоритетів, підвищеної емоційної вразливості та політичної або соціальної поляризації [3].

Разом із цим, цифрове середовище надає значні можливості для розвитку громадянської свідомості, соціальної відповідальності та патріотизму, особливо через участь у волонтерських проектах, громадських ініціативах та освітніх онлайн-платформах. Етичні підходи, включно з розвитком медіа та цифрової грамотності, формуванням критичного мислення та підтримкою позитивного контенту, дозволяють максимально реалізувати потенціал інформаційного середовища у формуванні здорових цінностей молоді.

Отже, сучасне інформаційне середовище є як викликом, так і ресурсом для розвитку молоді в умовах глобалізації, війни та цифрових трансформацій українського суспільства. Для ефективного формування цінностей, необхідна системна робота освітніх, соціальних та державних інституцій, яка поєднує технологічні можливості з етичними принципами взаємодії у цифровому просторі. Виконання цих рекомендацій забезпечує підготовку молодого покоління до свідомого, активного та відповідального життя у сучасному інформаційному суспільстві.

### **Список використаних джерел:**

1. Гавкалова Н., Лола Я., Малий І., Полякова Г. Інституційна трансформація цифрових цінностей українського суспільства // *Intellectual Economics*. – 2021. №15. – С. 49–63.
2. Кириченко Ю. Кореляти соціальної ідентичності в залученні молоді до соціальних мереж / *PMС*. – 2024.
3. Левін Дж. Кібер ненависть серед підлітків в Україні, охопленій війною / *ScienceDirect*. – 2025.
4. Миропольцева Н. Вплив соціальних мереж на трансформацію цінностей молоді / Київ : Lumen Publishing, - 2021.
5. Молодь України – 2021. Результати репрезентативного соціологічного дослідження. – Київ : Міністерство молоді та спорту України, - 2021.
6. Програма розвитку ООН (ПРООН). Вплив війни на молодь в Україні. – 2025.
7. Череповська Н. Медіа-психологічні особливості патріотизму молоді в інформаційну епоху //– Київ : Spp Studios, - 2022.
8. Шмюсер Ю., Вьольер Н., Рамулу Х., Штранські С., Фаль С., Акар Я. «Будь ласка, допоможіть поділитися!»: Поради з безпеки та конфіденційності в Twitter під час російського вторгнення в Україну // *arXiv*. – 2022.

## ГЕНДЕРНІ СТЕРЕОТИПИ ТА ВЗАЄМИНИ У СІМ'Ї: РОЗПОДІЛ ОBOB'ЯЗКІВ І ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ

**Осташ Надія**, студентка 4 -го курсу спеціальності «Психологія»

Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Нерубасська Алла**. д.філос.н., доцент, доцент кафедри  
загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін.

[saylor03@ukr.net](mailto:saylor03@ukr.net)

**Анотація.** Гендерні стереотипи у сім'ї продовжують впливати на розподіл обов'язків та психологічний стан її членів. У цій роботі проаналізовано, як традиційні уявлення про ролі чоловіка та жінки формують сімейні взаємини. Окремо розглянуто можливості подолання стереотипів для створення рівноправних та гармонійних стосунків.

**Ключові слова:** гендерні стереотипи; сімейні ролі; розподіл обов'язків; психологічний вплив; рівність у сім'ї; партнерські стосунки.

**Abstract.** Gender stereotypes in the family continue to influence the distribution of responsibilities and the psychological well-being of its members. The theses draw analyzes how traditional notions of male and female roles shape family interactions. Additionally, the possibilities for overcoming stereotypes to create more equal and harmonious relationships are examined.

**Keywords:** gender stereotypes; family roles, division of duties; psychological impac;, family equality; partner relationships.

**Вступ.** У сучасному суспільстві питання рівності між жінками та чоловіками є одним із ключових аспектів соціального розвитку. Незважаючи на суттєвий прогрес у подоланні дискримінації, у сфері сімейних взаємин продовжують існувати традиційні гендерні стереотипи. Вони визначають очікування щодо ролей жінки та чоловіка в родині, зокрема у розподілі домашніх обов'язків, вихованні дітей та прийнятті рішень. Дослідження

показують, що навіть у сучасних сім'ях нерівність у виконанні побутових завдань зберігається, що може мати значний психологічний вплив як на партнерів, так і на дітей.

**Метою** цієї роботи є аналіз впливу гендерних стереотипів на взаємини у сім'ї, зокрема у сфері розподілу обов'язків, та визначення їхніх психологічних наслідків для подружжя й родинної динаміки загалом.

**Аналіз цієї проблематики є актуальним**, адже сім'я виступає базовим соціальним інститутом, де закладаються основи гендерних ролей і формується ставлення до рівності. Вивчення того, як стереотипи впливають на взаємини, допомагає зрозуміти витoki багатьох конфліктів у подружжі, зниження задоволеності шлюбом та психологічного благополуччя членів сім'ї.

**Постановка проблеми.** Попри суспільні зміни та прагнення до гендерної рівності, у багатьох сім'ях досі зберігається традиційний підхід до розподілу обов'язків: жінка відповідає за ведення домашнього господарства й виховання дітей, а чоловік - за фінансове забезпечення. Така модель часто нав'язується через культурні норми, соціалізацію та медійний вплив. Проте у сучасному світі, де жінки активно беруть участь у професійній діяльності, а чоловіки все частіше залучаються до догляду за дітьми, жорсткий поділ ролей стає джерелом непорозумінь, конфліктів і психологічного напруження.

Основна проблема полягає у тому, що гендерні стереотипи створюють нерівні умови у сімейних взаєминах, знижують рівень партнерської взаємоповаги та сприяють відтворенню моделей нерівності у наступних поколіннях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі останніх десятиліть простежується активне вивчення гендерних аспектів у сфері сімейного життя.

Дослідження західних науковців (Arlie Hochschild, 2012; Susan Walzer, 2015) вказують на феномен «другої зміни», коли жінка після оплачуваної роботи виконує більшість домашніх завдань, тоді як чоловік менше залучений у

побутові справи. Це призводить до емоційного виснаження жінок і зниження задоволеності шлюбом. [1,2]

Українські дослідники (О. Кікінеджи, 2020; Н. Чухрай, 2021) підкреслюють, що попри офіційне декларування гендерної рівності, у суспільній свідомості все ще домінує уявлення про «природні» ролі жінки й чоловіка у сім'ї. [3]

Психологічні дослідження доводять, що гендерні стереотипи формуються з дитинства через виховання, шкільну освіту та соціальні очікування, і значною мірою визначають поведінку у подружніх відносинах. [4]

Практичні дослідження вказують, що у сім'ях з більш рівним розподілом обов'язків спостерігається вищий рівень задоволеності шлюбом, менше конфліктів і більш позитивний психологічний клімат. [5]

Pew Research Center. How men and women view family life, household duties during COVID-19

Станом на жовтень 2020 року 55 % чоловіків сказали, що вони дуже задоволені тим, як розподілені домашні обов'язки, порівняно з 38 % жінок. Приблизно 59 % жінок в опитуванні заявляли, що вони роблять більше домашніх обов'язків, ніж їхній партнер, тоді як лише 6 % сказали, що їхній партнер робить більше. [6]

Unpaid care and housework / EIGE: COVID-19 pandemic reinforced gender inequalities

У ЄС, 40 % жінок і 21 % чоловіків витрачають принаймні 4 години у типовий будній день на догляд за дітьми/онуками до 11 років (включно з допомогою з навчанням чи домашнім завданням) під час пандемії. Зайняті жінки: 94 % долучалися до неоплачуваної допомоги чи догляду щонайменше кілька разів на тиждень, тоді як серед зайнятих чоловіків це було 70 %. [7]

Gender division of housework during the COVID-19 pandemic: Temporary shocks or durable change?

Під час першого локдауну у 2020 році частка домашньої роботи, яку виконували жінки, зменшилася з 65 % перед COVID-19 до 60 % під час локдауну; але до вересня 2020 року знову зросла до 62 %. Для пар без дітей вдома цей більш рівний розподіл домашніх обов'язків зберігався; але пари з маленькими чи шкільного віку дітьми повернулись до попередніх моделей. [8]

- Дослідження Олени Стрельник (2025) під назвою «Феміністичний рух в охопленій війною Україні: виклики та можливості» було підготовлене для Zentrum für Osteuropa- und internationale Studien (ZOiS) - Центру східноєвропейських та міжнародних досліджень у Берліні. Дослідження показало, що під час війни жінки активно беруть участь у суспільному житті, що призводить до переосмислення традиційних гендерних ролей. Вони все частіше займають посади, які раніше вважалися «чоловічими», зміцнюючи громади та підтримуючи ідею рівноправного партнерства. [9]

Також мною було проведено власне дослідження (вересень 2025 року).

Було проведено опитування серед 50 респондентів, присвячене питанню: «Хто у Вашій сім'ї/побуті більше займається домашніми обов'язками (прибирання, готування, догляд за дітьми)?» Результати показали, що 72 % відповіли - переважно жінка, 4 % - переважно чоловік, а 24 % - обов'язки поділені порівну. Аналіз також показав, що 72 % і 4 % становили сім'ї з дітьми, а 24 %- без дітей. Це свідчить про те, що поява дітей у родині часто означає збільшення навантаження саме на жінок. Узагальнюючи проаналізовані дослідження, можна зробити висновок, що гендерна нерівність у розподілі сімейних обов'язків залишається стійким явищем навіть у сучасному суспільстві. Незважаючи на зростання рівня освіти, зайнятості та соціальної активності жінок, більшість побутових і доглядових завдань продовжують покладатися саме на них. Поява дітей часто посилює цей дисбаланс, що впливає на психологічний комфорт і задоволеність партнерськими стосунками. Водночас поступові зміни у ставленні до ролей у родині свідчать про повільне, але стабільне просування до рівноправного партнерства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 1. Прояви гендерних стереотипів у сімейному житті. У традиційній культурі закріплені образи «ідеальної жінки» та «ідеального чоловіка». Жінка очікувано виконує роль «берегині домашнього вогнища», що включає турботу про дітей, приготування їжі, підтримку чистоти та емоційний комфорт у домі. Чоловік, натомість, сприймається як «годувальник» і «захисник», відповідальний за фінансовий добробут. [10]

У реаліях ХХІ століття такі ролі дедалі більше вступають у суперечність з фактичним життям: жінки активно працюють і розвивають кар'єру, тоді як багато чоловіків бажають брати участь у вихованні дітей та домашніх справах. Проте стереотипи часто не дозволяють гнучко перебудовувати сімейні моделі, що призводить до дисбалансу. [11]

## 2. Вплив на подружні взаємини

Дослідження показують, що у парах із традиційним поділом ролей нерідко виникає відчуття несправедливості. Жінки, які поєднують професійну діяльність із майже повною відповідальністю за побут, відчувають перевантаження та втому. Це, своєю чергою, знижує їхню задоволеність шлюбом і може спричиняти емоційні конфлікти. [12]

Чоловіки ж, які піддаються тиску стереотипів щодо «обов'язкового матеріального забезпечення», нерідко стикаються з підвищеним рівнем стресу, тривожністю та відчуттям власної недостатності у випадках фінансових труднощів. [13]

## 3. Психологічні наслідки для членів сім'ї

Для жінок - хронічна втома, синдром емоційного вигорання, відчуття недооціненості. Для чоловіків - підвищений рівень стресу, ризик формування депресивних станів через завищені очікування.

Для дітей - засвоєння моделей нерівності, що формує уявлення про «нормальність» асиметричного розподілу обов'язків та обмежує їхнє сприйняття можливих життєвих сценаріїв. [14, 15]

#### 4. Можливості подолання проблеми

Вирішення проблеми можливе завдяки комплексному підходу:

Партнерський розподіл обов'язків. Важливо, щоб сімейні ролі визначалися не за гендерним принципом, а за домовленістю та можливостями обох партнерів. [16]

Психологічна освіта та консультування. Робота психологів у сфері сімейних стосунків може допомогти подолати нав'язані стереотипи та сформувати рівноправну модель взаємин. [17]

Соціальні зміни. Популяризація ідей гендерної рівності у ЗМІ, освіті, корпоративній культурі сприяє формуванню нових моделей поведінки. [18]

Приклади позитивного досвіду. Дослідження доводять, що у сім'ях, де обов'язки розподілені більш рівномірно, зростає довіра, психологічна близькість і задоволеність шлюбом. [19]

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що гендерні стереотипи залишаються потужним чинником, який визначає динаміку сімейних відносин і психологічний клімат у родині. Традиційний поділ ролей, попри трансформації суспільства, продовжує відтворюватися через виховання, культурні норми та соціальні очікування. Це призводить до перевантаження жінок, емоційного напруження чоловіків і формування в дітей уявлень про нерівність як «норму». Подолання цих наслідків можливе лише завдяки цілеспрямованим зусиллям - розвитку партнерських стосунків, психологічній просвіті та утвердженню ідеї рівноправності у всіх сферах життя.

**Висновки.** Гендерні стереотипи у сім'ї продовжують впливати на розподіл обов'язків.

Традиційні уявлення про ролі жінки як «берегині домашнього вогнища» та чоловіка як «годувальника» зберігаються, незважаючи на активну участь жінок у професійній діяльності та бажання чоловіків брати участь у побуті й вихованні дітей. Це створює дисбаланс у сімейних взаєминах і підвищує рівень стресу обох партнерів.

Психологічні наслідки нерівномірного розподілу обов'язків.

Жінки частіше відчувають емоційне виснаження, синдром емоційного вигорання та недооціненості. Чоловіки піддаються тиску очікувань щодо матеріального забезпечення, що підвищує тривожність і ризик депресії. Діти засвоюють моделі нерівності, що формує уявлення про «нормальність» асиметричного поділу ролей у родині.

Вплив пандемії COVID-19 і сучасних тенденцій.

Дані Pew Research Center та EIGE показують, що жінки продовжували виконувати більшу частину домашніх обов'язків під час локдаунів (55-94 %), тоді як чоловіки брали участь менше (6-70 %). Навіть тимчасові зміни у розподілі обов'язків під час пандемії часто не зберігалися надовго, особливо у сім'ях з дітьми.

Моє власне дослідження, проведене методом опитування, показало, що домашні турботи досі майже повністю залишаються жіночою справою (72 %), тоді як чоловіки досить мало (4%), а 24 % пар розподіляють обов'язки порівну. Особливо відзначається вплив на розподіл обов'язків з появою дітей.

Однак спостерігається тенденція до збільшення участі чоловіків, особливо коли завдання обговорюються і розділяються між партнерами, що свідчить про можливе зростання відсотка пар із рівноправним виконанням домашніх справ у майбутньому.

Можливості подолання стереотипів.

1. Партнерський розподіл обов'язків за домовленістю, а не за гендером.
2. Психологічна освіта та консультування для формування рівноправних моделей.
3. Популяризація гендерної рівності через освіту, ЗМІ та корпоративну культуру.
4. Використання позитивних прикладів рівноправних сімей, що сприяє підвищенню довіри, задоволеності шлюбом та психологічного благополуччя.

## Список використаних джерел:

1. Walzer, S. Thinking about the baby: Gender and divisions of infant care. *Social Problems*. 2020, 65(1). С. 34-52
2. Hochschild, A., Machung, A. *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. London: Penguin Books. 2020, 210 с. С. 50-75
3. Чухрай, Н. І. Психологічний вплив гендерних ролей на стосунки в родині. Київ: Видавництво «Психологія». 2021, 130 с. С. 87-95
4. Савченко, Т. В. Вплив моделей сімейних ролей на виховання дітей. Київ: Видавництво «Проблеми сім'ї та соціальної політики». 2022, 120 с. С. 32-41
5. Яценко, Л. В. Гендерні ролі та психологічне благополуччя членів сім'ї. Київ: Видавництво «Соціальна психологія». 2021, 160 с. С. 45-56
6. How men and women view family life, household duties during COVID-19 | Pew Research Center
7. Unpaid care and housework/ [https://eige.europa.eu/newsroom/covid-19/unpaid-care-and-housework?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/newsroom/covid-19/unpaid-care-and-housework?language_content_entity=en)
8. Gender division of housework during the COVID-19 pandemic: Temporary shocks or durable change?
9. Strelnyk, O. (2025). The Feminist Movement in War-Torn Ukraine: Challenges and Opportunities. Zentrum für Osteuropa- und internationale Studien (ZOiS). Retrieved from <https://www.zois-berlin.de/en/publications/zois-spotlight/the-feminist-movement-in-war-torn-ukraine-challenges-and-opportunities>
10. Пархоменко, М. О. Рівень задоволеності шлюбом та гендерні стереотипи. Львів: Видавництво «Український психологічний журнал». 2020, 140 с. С. 78-86.
11. Coltrane, S. *Family Man: Fatherhood, Housework, and Gender Equity*. Oxford: Oxford University Press. 2021, С.180
12. Іванова, Т. М. Соціальні аспекти гендерної рівності: виклики сучасної України. Харків: Видавництво "Освіта". 2024, 180 с. С.45-60

13. Ковальчук, І. В. Соціальні аспекти гендерних стереотипів у сім'ї. Київ: Видавництво «Соціальна психологія сьогодення». 2020, 100 с. С. 14-22.
14. Гончаренко, Л. М. Гендерні ролі та міжособистісні стосунки у родині. Львів: Видавництво «Психологічні науки: актуальні проблеми». 2021, 130 с. С. 101-110
15. Unpaid care and housework/ [https://eige.europa.eu/newsroom/covid-19/unpaid-care-and-housework?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/newsroom/covid-19/unpaid-care-and-housework?language_content_entity=en)
16. Чорнобай, О. П. Гендерна рівність у сімейних взаєминах: психологічні аспекти. Харків: Видавництво «Психологія та суспільство». 2021, 110 с. С. 55-63
17. United Nations Women. (2024). Ukraine. UN Women Eastern Europe and Central Asia. Retrieved from <https://eca.unwomen.org/en/where-we-are/ukraine>
18. Бойко, О. С. Вплив гендерної нерівності на взаємини подружжя. Київ: Видавництво «Психологія розвитку та виховання». 2022, 125 с. С. 23-31
19. Protosavitska, L. (2023). Gender (In)equality in Ukraine. International Journal of Social Quality. Retrieved from <https://www.berghahnjournals.com/view/journals/ijsq/13/2/ijsq130203.xml>

## ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКІВ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

**Орлова-Саківська Дар'я**, студентка 2 курсу спеціальності “Психологія”

[orlovadasha2019@gmail.com](mailto:orlovadasha2019@gmail.com)

**Прокоф'єва-Акопова С.А.**, к. пс. н., доцент кафедри загальнонаукових,  
соціальних та поведінкових дисциплін Одеський інститут ПрАТ ВНЗ “МАУП”

[iana\\_svetl@ukr.net](mailto:iana_svetl@ukr.net)

**Анотація.** У статті досліджено проблему емоційного вигорання керівників, його причини, прояви та наслідки для особистості й організації. Розглянуто сучасні підходи до профілактики та подолання вигорання на індивідуальному й організаційному рівнях. Узагальнено результати українських та зарубіжних досліджень, що підкреслюють важливість розвитку емоційної компетентності та створення підтримувальної корпоративної культури для запобігання синдрому вигорання.

**Abstract.** The article examines the issue of emotional burnout among managers, its causes, manifestations, and consequences for both individuals and organizations. It considers modern approaches to the prevention and overcoming of burnout at the individual and organizational levels. The results of Ukrainian and international studies are summarized, emphasizing the importance of developing emotional competence and creating a supportive corporate culture to prevent burnout syndrome.

Керівники виступають ключовими агентами організаційних змін відповідують за схвалення стратегічно важливих рішень та формування ефективної та екологічної етики комунікації співробітників. Найчастіше саме керівники зазнають значного професійного стресу, що створюють всі передумови до виникнення емоційного вигорання. Емоційне вигорання, як підтверджують наукові дослідження, виникає внаслідок довготривалого впливу

стресу та емоційного перенавантаження. Українські автори у своїх наукових роботах вирізняють багатофакторність явища емоційного вигорання, пов'язуючи його як із внутрішніми особистісними характеристиками, так і з умовами професійної діяльності керівника. До ключових причин розвитку емоційного вигорання належать хронічний стрес, надмірна відповідальність та недостатність ресурсів до відновлення фізичного та психологічного рівня [1]. Вигорання може впливати не тільки на емоційний стан керівника, а також на ефективність діяльності та організації. Значний рівень виснаження демонструють керівники медичних закладів, що спричинено поєднанням адміністративних і міжособистісних навантажень. Керівники закладів освіти входять до групи підвищеного професійного ризику, у зв'язку з тим що мають справу зі суттєвими емоційними та управлінськими викликами [4]. Питання емоційного виснаження керівників є комплексним психологічним феноменом, що мають істотні наслідки для самих управлінців і ефективності діяльності організацій.

Актуальність теми обґрунтовано тим, що: емоційне вигорання керівників є однією з важливих проблем в сучасній організаційній психології, оскільки саме управлінці мають справу з високим рівнем відповідальності, надмірним професійним тиском та психологічною перевтомою. Дослідження свідчить, що психологічна перевтома (вигорання) негативно впливає на якість ухвалення рішень і роботу організації [1]. У той же час нез'ясованими питаннями залишаються питання специфічних чинників вигорання управлінців та ефективних способів його подолання. Це обумовлює потребу у подальшому науковому аналізі та виявленні результативних методів профілактики.

Питання емоційного знесилення керівників активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науці. У сучасних українських наукових дослідженнях виокремлюються роль хронічного стресу та управлінських перевантажень у розвитку вигорання. Павлюк М.М., Журавська Д.С., та Клімішина Н. описують ключові фактори виснаження керівників, серед яких

переважають емоційна напруга та професійна перевантаженість [1] Горобець В.А. наголошує на ролі особливості управлінської діяльності, де часто виникають конфлікти, що сприяють виснаженню [2]. Карамушка Л.М., Гнускіна Г.В. досліджують професійне вигорання менеджерів як системний феномен, причетний зі стилем управління, організаційною структурою та особистісними ресурсами керівника [6]. Главацька О. наголошує значення організаційної підтримки і ресурсного забезпечення у профілактиці виснаження серед управлінців соціальної сфери. Снігур Ю.С. акцентує увагу на високий ризик вигорання у директорів закладів освіти, зумовлений постійним психологічним навантаженням і відповідальністю [4]. Рурик Г.Л. рекомендує комплекс заходів для зміцнення психологічної стійкості керівників, розвитку саморегуляції та покращення організаційного середовища [5]. Сарбаєва О. підкреслює значимість системної психологічної підтримки й розвитку емоційної компетентності управлінців [3].

У зарубіжних наукових працях спостерігається зростання кількості мета-аналітичних досліджень. Мета-аналіз Мембріве-Хіменес М.Ж. засвідчує високий рівень вигорання у керівників у сфері охорони здоров'я через поєднання адміністративної та емоційної роботи [7].

Сучасний науковий дискурс звертає увагу, що емоційне вигорання керівників є багатоаспектним явищем, пов'язаним із високими вимогами професійного середовища. Дослідники відзначають потребу у комплексних програмах профілактики та підтримки спрямованих на підвищення психологічної стійкості управлінців.

Найвідоміші українські науковці, які досліджують емоційного вигорання керівників та шляхи його подолання це: Павлюк М.М., Журавська Д.С., Главацька О., Клімішина Н., Горобець В.А., Карамушка Л.М., Сарбаєва О., Снігур Ю.С., Рурик Г.Л.

Метою нашого дослідження було визначення ключових чинників та психологічних факторів емоційного виснаження управлінців, аналіз його

впливу на фахову діяльність та організаційні процеси, а також створення ефективних способів його запобігання та подолання з урахуванням індивідуальних та організаційних особливостей.

Термін «емоційного вигорання» був введений американським психіатром Гербертом Фрейдербенгером у 1974 році для характеристики психологічного стану знемоги, виснаження з почуттям власної непотрібності тих здорових людей, які знаходяться в інтенсивному спілкуванні з іншими людьми (клієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері [7]. Тому це поняття властиве для представників професій типу «людина-людина», які змушені постійно спілкуватися з іншими людьми, причому, не за власним вибором.

Синдром вигорання – це процес поступової втрати емоційної, розумової та фізичної енергії, що виявляється у симптомах емоційного, розумового виснаження, фізичної втоми, особистісної відстороненості за зниження задоволення від роботи.

Зважаючи на багатогранність емоційного вигорання, науковці виділяють ряд факторів, що сприяють розвитку цього явища. Основною емоційного виснаження є дисбаланс та спричинений ним хронічний стрес. Дисбаланс у діяльності може мати кілька основних причин. Виділяються:

1. Навикові – спричинені браком навичок самодисципліни, а саме: організації простору, планування, пріоритизації.
2. Когнітивні – в основі неефективні мисленнєві конструкції: когнітивні фільтри, надані значення, негативні автоматичні думки.
3. Схемо-базовані

Наукові дослідження поділяють *декілька етапів розвитку вигорання*. Виділяють від 5 до 12 стадій вигорання однак всі вони описують схожий перебіг:

1. Захоплення (запалення) своєю роботою – нове завдання чи проект викликає захват і прилив енергійності. Бажання випробувати себе, показати з найкращої сторони. Виражена потреба самоствердження.

2. Посилення стресу – підвищується внутрішня вимогливість і бажання відповідати очікуванням. Оптимізм знижується, енергія падає, стрес зростає. Спостерігається нехтування власних потреб, переоцінка власних цінностей.

3. Хронічний стрес – помітна зміна рівню стресу, починаючи від зниження мотивації та часте переживання стресу. Повне відмежування від оточення, цинізм, агресивна зневага, нетерплячість і нетолерантність.

4. Виснаження – симптоми стають критичними. Продовжувати як зазвичай, не можливо. Спостерігається зміна поведінки (відмежування зростає настільки, що кожен прояв уваги і прихильності з боку оточення розуміється як напад), втрата почуття власної особистості, постійне відчуття внутрішньої порожнечі.

5. Хронічне вигорання – вигорання вбудовується у життя, стає його частиною. Відображаються у поведінці, способі мислення, комунікації. З'являється відчуття внутрішнього замерзання, приреченості.

Стрес – це психічні та фізіологічні зміни, яких зазнає наше тіло, коли ми стикаємося із загрозою. Сформована еволюцією адаптивна реакція, що допомагає у ситуаціях високої загрози. Вона покликана мобілізувати наше тіло та психіку заради ефективних дій (виживання). Однак, коли загрози є постійними – як от висока відповідальність у проекті, необхідність спілкуватися з неприємними людьми, постійна потреба «тримати лице», високий рівень очікувань, висока завантаженість, сфокусованість на конкретній діяльності тощо ми стаємо заручниками хронічного стресу, що призводить до постійної активної реакції на стрес, що тягне за собою виснаження, фізіологічних і поведінкових змін, емоційної занедбаності та вигорання [7].

Одним із системних і комплексних прийомів розгляду аналізу синдрому «професійного вигорання» є методика МВІ (Maslach Burnout Inventory) К. Маслач і С. Джексона, вона являє собою одну із найбільш визнаних і широко використовуваних методик для вимірювання синдрому професійного вигорання

у працівників різних груп і галузей [8]. Опитувальник був розроблений в 1981 році та перевірений великою кількістю досліджень, що підтверджують її надійність та валідність.

За методикою можливе обчислення значення 3-х шкал:

1. «Емоційне виснаження» – проявляється у переживаннях, зниженого емоційного тону, підвищеної психічної виснаженості та афективної лабільності, втрати інтересу та позитивних почуттів до оточуючих, відчуття «перенасиченості» роботою, незадоволеністю життям загалом. У контексті синдрому перегорання «деперсоналізація» передбачає формування особливих, деструктивних взаємин з оточуючими людьми.

2. «Деперсоналізація» – відображається в емоційному усуненні та байдужості, формальному виконанні професійних обов'язків без особистісного включення та співпереживання, а в окремих випадках – у негативізмі та цинічному відношенні. На поведінковому рівні «деперсоналізація» виражається у зарозумілій поведінці, використанні професійного сленгу, гумору, ярликів. (Таке, нажаль, найчастіше зустрічається у військових).

3. «Редукція професійних досягнень» – відбиває ступінь задоволеності медичного працівника як особистістю, як і професіоналом. Незадовільне значення цього показника відображає тенденцію до негативної оцінки своєї компетентності та продуктивності, як наслідок, – зниження професійної мотивації, наростання негативізму щодо службових обов'язків, тенденцію до зняття з себе відповідальності, до ізоляції від оточуючих, усунення за неучасть, уникнення роботи спочатку психологічно, а потім фізично.

Згідно даних статистики на 2019 рік – близько 210 мільйонів людей у світі страждає на синдром вигорання, а це орієнтовно 5-7% усього населення. За результатами опитування проведеного організаціями Flexjobs і Mental Health America (МНА) на липень 2020 свідчить, що 75% працівників пережили вигорання, а 40% опитаних переконані, що це прямий наслідок пандемії коронавірусу [7].

В Україні схоже дослідження проводилося всеукраїнським порталом (2017) з пошуку роботи [7], згідно якого 64% опитуваних – перебувають у стані вигорання, з них 22% – пов'язують його зі своєю професійною діяльністю. І хоча дані щодо України не є науковими, вони ілюструють певну тенденцію. Висока інтенсивність роботи, високі чи завищені вимоги та очікування до власної продуктивності, нечіткі критерії успіху, надмірна відповідальність, діяльність, що суперечить власним цінностям чи відсутня адекватна компенсація зусиль (матеріальна і моральна) – лише деякі причини виснаження.

У дослідженні Elin Lindsäter «Когнітивно-поведінкова терапія для розладів спричинених стресом», зазначено, що вигорання не є медичним діагнозом у жодній діагностичній системі та немає діагностичних критеріїв. Однак, його вплив на само-почуття є значним [7]. Тож, шведська національна рада з питань охорони здоров'я та соціального забезпечення 2003 року запропонувала термін «розлад виснаження», з метою оперативної реалізації клінічного діагнозу та полегшення реабілітації важких станів, пов'язаних зі стресом, що часто спостерігаються в клінічній практиці. Розлад виснаження був прийнятий як офіційний діагноз у шведській версії 10-го перегляду МКХ, акредитований при діагностиці.

Додатковий метод дослідження вигорання є методика «Визначення психічного «вигорання»» О. Рукавішнікова [4]. Ця методика дає можливість дослідити прояви професійного вигорання, за такими показниками: психоемоційне виснаження, особистісне віддалення, професійна мотивація. Суттєвим є те, що методика допомагає проаналізувати прояви синдрому «вигорання» на трьох основних рівнях:

1. Міжособистісному
2. Особистісному
3. Мотиваційному

Професійна мотивація – рівень робочої мотивації та ентузіазму щодо роботи альтруїстичного змісту. Стан мотиваційної сфери оцінюється таким

показником, як продуктивність професійної діяльності, оптимізм і зацікавленість у роботі, самооцінка, професійної компетентності та ступеня успішності в роботі з людьми.

Психоемоційне виснаження розглядається як основна складова «професійного вигорання» та характеризується зниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням. Деперсоналізація виявляється у деформації стосунків з іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, у інших – зростання негативізму, цинічності установок і почуттів стосовно реципієнтів: пацієнтів, клієнтів, підлеглих тощо.

Як ми бачимо, емоційне виснаження керівників становить потенційну загрозу для стабільного функціонування будь-якої організації чи підприємства, це зумовлює необхідність ефективних механізмів підтримки та допомоги управлінському персоналу.

В основі запропонованої моделі роботи з вигоранням – лежить підхід когнітивно-поведінкової терапії до роботи з розладами, викликаними стресом. Основним втручаннями будуть: поведінкова активація, експозиція та поведінкові експерименти, когнітивна реструктуризація, майндфулнес-техніки та техніки дистанціювання, робота з глибинними переконаннями [1;4].

Таким чином, роботу з емоційним вигоранням можливо розбити на 6 модулів, робота над якими триває від 12 до 25 сесій (залежно від етапу вигорання). Ці модулі можливо окреслити так.

1. Діагностика і визначення цілей. Психоедукація, соціалізація у модель когнітивно-поведінкової терапії, залучення клієнта у роботу.
2. Втручання спрямовані на покращення якості життя.
3. Усвідомлення вигорання. З'ясування основних причин вигорання та чинників, що його підтримують (середовище, когнітивне викривлення).

4. Втручання спрямовані на роботу зниження стресу. Психоедукація про стрес. Робота зі стресовою реакцією. Визначення основних стресорів та робота з ними.

5. Втручання спрямовані на відновлення життєвого балансу відповідно до при-чин виснаження: навичкових, когнітивних та схема-базованих. Реструктуризація дисфункційних глибинних переконань та відповідних поведінкових звичок.

6. Робота з цінностями та (як я хочу жити Своє життя) і цінносно-орієнтованими цілями. Засвоєння і розвиток навичок життєстійкості.

Послідовність модулів може змінюватися відповідно до клінічної картини. Так, модуль другий (Втручання спрямовані на покращення якості життя) можна опустити, якщо ви не бачите відчутних змін реалізації базових потреб, як от їжа, сон, надмірна румінація думок і переживань. Роботу з цінностями можна провести раніше, якщо у клієнта достатньо ресурсу для цього, цінності ми виносимо на перший план при роботі зі схема-базованими причинами та причинами зумовленими середовищем.

Загальна ціль терапії становить: усвідомлення і вміння орієнтуватися на свої цінності і цілі, розвиток гнучкості мислення та поведінки, відповідно до цінностей, відновлення та\чи провадження життєвого балансу у щодень клієнта.

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що емоційне вигорання керівників виступає складним комплексним і багаторівневим феноменом, що формується під впливом професійного стресу, високою інтенсивністю емоційного навантаження, значної відповідальності перед організацією чи підприємством, його підлеглими, а також особливостей організаційного середовища у якому функціонує управлінець. Наукові дослідження вказують на те, що дане явище негативно відображається не лише на психоемоційному стані самих керівників, призводячи до зниження мотивації, емоційної стійкості та професійної продуктивності. Воно також чинить негативний вплив на функціонування організації загалом, спричиняючи погіршення якості

управлінських рішень, комунікацію з підлеглими, загальний психологічний клімат у колективі й рівень продуктивності праці. Огляд сучасних досліджень і публікацій демонструє наявність ефективних стратегій профілактики та подолання вигорання. Такі стратегії базуються на розвитку особистісних ресурсів керівників, серед яких навички саморегуляції, управління своїм емоційним станом та посилення емоційної компетентності, поряд із впровадженням організаційних змін – зокрема, оптимізації робочих навантажень, вдосконалення структури організації робочих навантажень вдосконалення структури організації, створення систем підтримки, супервізії та адаптації стилю управління.

З огляду на це, узагальнення наукових даних акцентує важливість комплексного підходу до профілактики і подолання емоційного вигорання керівників. Даний підхід має охоплювати персональні ресурси управлінця і водночас включати аналіз параметрів організаційного середовища. Його реалізація передбачає синергійні зусилля щодо підвищення психологічної стійкості керівників, розширення їхніх професійних і емоційних компетенцій, оптимізацію організаційних процесів і створення ефективних механізмів професійної підтримки. Усе це в сукупності здатне забезпечити підвищення ефективності діяльності організації та сприяти стабільному і здоровому психологічному клімату в колективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Павлюк М.М., Журавська Д.С. & Клімішина Н. Психологічні фактори емоційного вигорання в професійній діяльності.//Актуальні проблеми психології. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості 2018. №18(11) С. 226-244.

2. Горобець В.А. Психологічні особливості емоційного вигорання працівників: теоретичний аналіз.//Вісник ДонНУ. Психологія Вінниця, 2020 С. 6-34.
3. Сарбаєва О. Емоційне вигорання журналістів: причини та профілактика Львів, 2021. С. 8-29.
4. Снігур Ю. С Рівень професійного стресу в керівників загальної середньої освіти: зв'язок з чинниками мезорівня. Організаційна психологія. Економічна психологія// 2019 №1(16) С. 74-82.
5. Рурик Г. Л. Запобігання виникненню синдрому професійного вигорання: методичні рекомендації// Репозитарій МНАУ Миколаїв, 2020. С. 41
6. Карамушка, Л. Гнускіна Г.В М. Психологія професійного вигорання: теорія та практика //Київ : Логос, 2018. С. 198
7. Марія Орійник Дослідження синдрому вигорання. КПТ - орієнтовна модель допомоги при емоційному вигоранні . Львів, червень 2021 С. 3-20.
8. Maslach C., Susan E., Leiter M.P. Maslach Burnout Inventory// Consulting Psychologist Press, New York, 1997. P 191-215.

# ВОЄННІ ЗЛОЧИНИ, ЯКІ СКОЄНІ РОСІЙСЬКИМИ ВОЯКАМИ ПРОТИ УКРАЇНЦІВ ПІД ЧАС НАЦІОНАЛЬНО-ВИЗВОЛЬНОЇ ВІЙНИ 2014-2025 РОКУ

**Кривенко Віолетта**, студентка 4 курсу спеціальності Право  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Перов Андрій**, кандидат юридичних наук, доцент кафедри права та  
правоохоронної діяльності Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[perov-mauv@gmail.com](mailto:perov-mauv@gmail.com)

**Анотація.** У роботі розглядаються воєнні злочини, які скоєні російськими вояками під час національно-визвольної війни України, що триває з 2014 року по сьогоднішній день, як боротьба українського народу за державну незалежність, територіальну цілісність та збереження національної ідентичності. Проаналізовано основні етапи війни — від початку російської агресії в Криму та на Донбасі, повномасштабного вторгнення у 2022 році та до 2025 року. Особлива увага приділяється воєнним злочинам, які скоєні під час цього періоду: масовим убивствам цивільного населення, катуванням, депортаціям, руйнуванню культурних пам'яток, знищенню інфраструктури та іншим порушенням норм міжнародного гуманітарного права. Розкрито правову оцінку цих злочинів у контексті міжнародного кримінального правосуддя, зокрема діяльність Міжнародного кримінального суду та спеціальних трибуналів.

**Ключові слова:** національно-визвольна війна, російська агресія, воєнні злочини, міжнародне гуманітарне право, Міжнародний кримінальний суд.

**Вступ.** Національно-визвольна війна в Україні почалася в 2014 році, захоплення Криму і вторгнення військових на територію Донецької області стало початком боротьби нашого народу за власне майбутнє, свободу та збереження України як суверенної держави, а українців як нації. Україна як незалежна держава змушена протистояти, аби захисти свій народ і

територіальну цілісність від посягань сусіда-агресора російської федерації. Покарання і пошук справедливості - це ключ до миру у світі.

**Методи.** При дослідженні проблематики були використані аналітичний, історичний методи та порівняльного аналізу.

**Постановка проблеми.** Росія як держава-агресор та її вояки здійснюють велику кількість воєнних злочинів, масштабів яких в ХХІ сторіччі ще не було. Тому дослідження цих злочинів має не лише історичне, а й морально-правове та цивілізаційне значення. Ще важливо зрозуміти та дослідити, як саме Міжнародний кримінальний суд, ООН та інші міжнародні інституції реагують на порушення прав людини та вторгнення на територію іншої держави, узагальнити досвід та застосувати його в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання воєнних злочинів було предметом наукового інтересу видатних вчених, зокрема Антонюка Н., Вознюка А., Мазура М., Навроцького В., Хавронюка М., Глішка А., Коломійця Н., Лугиної Є., Маньгори В., Горобця Л., Забеліна Г. та інших. Водночас стан опрацювання відповідальності за воєнні злочини продовжує залишатися актуальною та складною проблемою.

**Метою** даної роботи є висвітлення сутності національно-визвольної війни України 2014-2025 років, аналіз злочинів, які виникли внаслідок агресії, визначення правових механізмів і притягнення до відповідальності.

**Виклад основного матеріалу.** Анексія Криму в 2014 році та розгортання бойових дій на сході України, набуло ознак масштабної гібридної війни, яка поєднала у собі політичні, економічні, інформаційні та військові засоби впливу. З 24 лютого 2022 року війна переросла у повномасштабне вторгнення майже на всю територію України, що призвело до численних руйнувань та людських втрат, які несуть за собою кримінальну відповідальність з точки зору міжнародного і внутрішньодержавного права.

Під час повномасштабного вторгнення світ став свідком численних злочинів скоєних на території держави, які порушують норми міжнародного

гуманітарного право. Серед них— масові вбивства цивільного населення, катування, депортації, викрадення дітей, руйнування житла, інфраструктури, об'єкти освіти і культури. Найбільше зазнали цього такі міста України як Буча, Ірпінь, Маріуполь, а деякі області України наразі під окупацією. Ці злочини увійшли в історію, як символи жорстокості та безкарності агресора. Відкрите тотальне вторгнення російських військ в Україну починаючи з 24 лютого 2022 р. супроводжується вчиненням окупантами на території нашої держави воєнних злочинів у небачених з часів Другої світової війни масштабах. Вчинення воєнного злочину може тягти кримінальну відповідальність на одному з двох рівнів – міжнародно-правовому або внутрішньодержавному. Відповідальність за воєнні (як й інші міжнародні) злочини згідно з міжнародним кримінальним правом може наставати незалежно від того, чи караються вони відповідно до кримінального права окремих держав. У цьому проявляється специфіка застосування принципу *nullum crimen sine lege* («немає злочину без вказівки на те в законі») щодо норм міжнародного кримінального права [1, с.270].

Міжнародна організація Human Rights Watch задокументувала кілька випадків порушення російськими військами законів і звичаїв війни, вчинених щодо цивільного населення окупованих територій Чернігівської, Харківської та Київської областей України. 4 березня російські війська в Бучі, розташованій приблизно за 30 кілометрів на північний захід від Києва, схопили п'ятьох чоловіків і вбили одного з них, вчинивши акт сумарної страти. Очевидиця розповіла Human Rights Watch, що солдати змусили п'ятьох чоловіків стати на коліна на узбіччі дороги, напнули їм на голови їхні футболки та вистрілили одному з чоловіків у потилицю [2].

Чинним кримінальним законодавством України, а саме, статтею 438 Кримінального кодекса України, визначено, що жорстоке поводження з військовополоненими або цивільним населенням, вигнання цивільного населення для примусових робіт, розграбування національних цінностей на

окупованій території, застосування засобів ведення війни, заборонених міжнародним правом, незаконне переміщення або депортація дитини, невинуватена затримка репатріації дитини, вербування або використання дитини для участі у збройному конфлікті, воєнних (бойових) діях, інші порушення законів та звичаїв війни, що передбачені міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також віддання наказу про вчинення таких дій - караються позбавленням волі на строк від восьми до дванадцяти років. Ті самі діяння, якщо вони спричинили загибель людини, - караються позбавленням волі на строк від десяти до п'ятнадцяти років або довічним позбавленням волі [3].

Держави зобов'язані дотримуватися норм міжнародного гуманітарного права і несуть відповідальність за його порушення. Це відбувається, якщо вони не забезпечують захист прав цивільних осіб під час воєнних конфліктів або якщо надають допомогу чи підтримку сторонам, які порушують ці правила [4].

**Висновки.** В ході дослідження було визначено, що національно-визвольна війна України є прикладом сучасної боротьби народу за свободу, демократію та існування національної держави та гідність. З'ясовано, що притягнення винних у воєнних злочинах до відповідальності є важливим етапом відновлення справедливості та невідворотності покарання, яке передбачає позбавлення волі строком від 10 до 15 років або довічним позбавленням волі, коли вони поєднані з умисним вбивством. Досліджено, що об'єктом воєнного злочину є мир та міжнародний правопорядок у сфері війни та збройних конфліктів, що порушення законів та звичаїв війни втягують велику кількість учасників. Ці злочини характеризуються жорстоким поводженням з цивільним населенням та військовополоненими, вигнанням цивільного населення на примусові роботи та розграбування їх майна на окупованих територіях.

## Список використаних джерел:

1. Логвиненко Є. С. Відповідальність за воєнні злочини в міжнародному кримінальному праві. Харківський національний університет внутрішніх справ: 25 років досвіду та погляд у майбутнє (1994-2019 рр.) : зб. тез доп. на міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 22 листопада 2019 р.). Харків : ХНУВС, 2019. С. 270-272.

2. Україна: очевидні воєнні злочини на підконтрольних Росії територіях. URL: <https://www.hrw.org/uk/news/2022/04/08/ukraine-apparent-war-crimes-russia-controlled-areas?> (Дата звернення 29.10.2025).

3. Кримінальний кодекс України: Закон № 2341-III від 05.04.2001 р. (в редакції від 17.07.2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2341-14> (Дата звернення 29.10.2025).

4. Малетова О.С. Тригуб О.М. Кримінальна відповідальність за воєнні злочини. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/129.pdf> (Дата звернення 29.10.2025).

## ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Дзюбінська Світлана, магістр спеціальності «Психологія», 2 курс  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

Нерубаська Алла, доктор філософських наук, доцент, доцент кафедри  
загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[saylor03@ukr.net](mailto:saylor03@ukr.net)

**Анотація.** Робота присвячена дослідженню сутності поняття «психологічний клімат організації» та його впливу на ефективність трудової діяльності працівників. Зокрема, досліджено чинники, котрі впливають на формування позитивного соціально-психологічного клімату, в також з'ясовано взаємозв'язок між морально-психологічною атмосферою колективу та продуктивністю праці. Детально розглянуто роль керівника у створенні позитивного клімату. У результаті запропоновано шляхи щодо оптимізації психологічного клімату в організаціях.

**Ключові слова:** психологічний клімат, ефективність, праця, робітники.

**Abstract.** The work is devoted to the study of the essence of the concept of "psychological climate of the organization" and its impact on the effectiveness of employees' work. In particular, the factors that influence the formation of a positive socio-psychological climate are investigated, and the relationship between the moral and psychological atmosphere of the team and labor productivity is also clarified. The role of the manager in creating a positive climate is considered in detail. As a result, ways to optimize the psychological climate in organizations are proposed.

**Keywords:** psychological climate, efficiency, work, workers.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний науковий внесок у дослідження специфіки психологічного клімату колективу зробили такі

дослідники, як Г. М. Андреева, А. Л. Свинецький, К. К. Платонов, А. І. Донцов, В. М. Мясичев, Б. А. Паригін, Е. С. Кузьмін, А. Н. Лутошкін, В. М. Шепель, А. Н. Щербань та інші.

**Мета тези.** Метою статті є теоретичне узагальнення та аналіз впливу психологічного клімату організації на ефективність трудової діяльності працівників, а також визначення основних чинників формування сприятливого соціально-психологічного клімату та напрямів його оптимізації.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення Україна стикається з рядом серйозних викликів, таких як війна, соціальні труднощі, що у свою чергу супроводжується соціальною напругою. Саме тому організації все більше приділяють уваги питанню психологічного клімату на робочому місці, адже одним із ключових факторів успішності будь-якої організації стає психологічний клімат – сукупність емоційно-психологічних відносин, що складаються між працівниками у процесі спільної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Психологічний клімат це сукупність морально-психологічних умов, котрі сприяють або ж перешкоджають ефективній сумісній діяльності. Ряд науковців зауважують, що клімат колективу формується під впливом як об'єктивних факторів так і суб'єктивних факторів. Соціально-психологічний клімат являє собою панівну й відносно стабільну духовну атмосферу або психологічний стан колективу, що проявляється у взаємному ставленні працівників і їхньому ставленні до спільної професійної діяльності [1, с. 12]. Зокрема, на нього впливають такі чинники, як характер взаємодії між працівниками на різних рівнях ієрархії (стиль керівництва, ступінь залучення персоналу до процесів прийняття рішень тощо); особливості горизонтальних зв'язків між співробітниками (рівень згуртованості колективу, специфіка міжособистісних відносин тощо); ставлення до трудової діяльності й інші релевантні індикатори. Так, до об'єктивних факторів ми можемо віднести умови праці, стиль управління, тощо.

У свою чергу до суб'єктивних факторів варто віднести особистісні якості, міжособистісні стосунки, рівень емоційного інтелекту [2, с. 341].

Основними компонентами психологічного клімату є: рівень довіри та взаємоповаги між працівниками; наявність підтримки та згуртованості; можливість самореалізації; справедливість у розподілі обов'язків і винагород; емоційна стабільність колективу.

Проведені дослідження свідчать про те, що позитивний психологічний клімат відображається у продуктивності праці, мотивації персоналу, а також задоволеності професійною діяльністю.

За сприятливого клімату спостерігається: зростання ініціативності працівників; покращення комунікації між підрозділами; підвищення рівня відповідальності та дисципліни; зниження конфліктності [3, с. 18].

Негативний клімат, навпаки, призводить до емоційного виснаження, втрати мотивації та зниження якості виконання обов'язків.

Особливо важливу роль у формуванні клімату відіграє стиль керівництва. Авторитарний стиль часто породжує напруженість і страх, тоді як демократичний – сприяє розвитку довіри, залученості й партнерства.

Враховуючи важливість формування позитивного психологічного клімату організації варто детальніше охарактеризувати заходи, що потенційно, мають вплив на останнього. Зокрема, варто виділити:

- проведення тренінгів із командоутворення та емоційного інтелекту;
- формування культури зворотного зв'язку та відкритого обговорення проблем;
- розвиток комунікативної компетентності керівників і працівників.

**Висновки.** Таким чином, психологічний клімат є важливим чинником ефективності трудової діяльності, від якого залежить узгодженість дій, мотивація, продуктивність і стабільність кадрового складу.

Позитивний клімат формується за умов довіри, взаємоповаги, справедливого керівництва та можливості особистісного розвитку працівників.

Отже, удосконалення управлінських підходів, орієнтованих на людину, є ключем до підвищення ефективності праці та успішності організації.

### **Список використаних джерел:**

1. Лозниця В.С. Психологія ділових відносин у колективі. Київ: Центр учбової літератури, 2020.

2. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 20. С. 341-344.

3. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17-20.

# ВІКОВІ КРИЗИ ДОРОСЛОСТІ

## ЯК РЕСУРС ТА КОУЧИНГОВА ПРАКТИКА

**Сандуленко Руслана**, студентка 2 курсу, спеціальності С4 Психологія,  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»,

**Нерубаська Алла**, доктор філософських наук, доцент, доцент кафедри  
загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[saylor03@ukr.net](mailto:saylor03@ukr.net)

**Анотація.** У тезах розглядається явище вікових криз дорослості як потенційного засобу для особистісного розвитку в контексті коучингової практики. Обґрунтовується важливість знань про вікову психологію під час професійного коучингу з дорослими клієнтами, котрі переживають періоди життєвих змін або переоцінки цінностей.

**Ключові слова:** вікова криза, криза дорослості, коучинг.

**Abstract.** The theses examine the phenomenon of adult developmental crises as a potential means of personal growth in the context of coaching practice. The importance of knowledge in developmental psychology is substantiated for professional coaching with adult clients who are experiencing periods of life change or re-evaluation of values.

**Keywords:** developmental crisis, adult crisis, coaching

Вікові кризи дорослості є природними етапами особистісного розвитку та супроводжуються переосмисленням життєвих цілей, цінностей і соціальних ролей. Традиційно ці періоди розглядаються як кризові, однак у сучасній психології вони все частіше трактуються як засіб і ресурс розвитку. Нові методи та підходи у психології можуть прийти на допомогу в рішенні такого роду проблем. Так, наприклад, коучинг, як форма підтримки самопізнання,

цілепокладання й самореалізації, має значний потенціал для конструктивного подолання кризових періодів дорослої особи [1; 2]. Коучинг- це особлива форма взаємодії, котра спрямована на виявлення потенціалу особистості, а також на розвиток її самопізнання та здатності самостійно знаходити рішення.

Сутність коучингової взаємодії полягає у партнерстві між коучем і клієнтом, де коуч не дає готових порад, а за допомогою запитань, рефлексії та підтримки допомагає людині усвідомити власні цілі, ресурси та шляхи їх досягнення. Засвоєння коучингових технік (активне слухання, потужні запитання, зворотний зв'язок) покращує взаємодію в будь-якому середовищі - освітньому, професійному чи сімейному.

**Основна частина.** На думку німецько-американського психолога Еріка Ерікссона (теорія розвитку особистості), у період середньої дорослості особа стикається з дилемою «генеративність проти стагнації», що визначає її готовність до продуктивної діяльності, та прагнення залишити позитивний внесок у суспільство [2]. Якщо цей потенціал не реалізується, настає стагнація — відчуття втрати сенсу життя, духовної порожнечі.

Один із засновників напрямку «позитивного розвитку дорослих» американський психолог Деніел Левінсон зазначав, що дорослість характеризується періодичними структурними переходами — «сезонами життя», під час яких людина переглядає власні життєві позиції («хто я?», «навіщо я?», «як жити далі?» та ін.) [3]. Саме ці переходи створюють основу для коучингової роботи, оскільки клієнт перебуває у стані відкритості до змін і пошуку нових орієнтирів.

Німецькі психологи Пауль Балтес та Марк Балтес [4] у межах теорії психології тривалості життя (life-span psychology) описали модель «вибіркової оптимізації з компенсацією» (selective optimization with compensation), згідно з якою доросла особистість оптимізує свої цілі, можливості, внутрішні та зовнішні ресурси, компенсуючи втрати віковими надбаннями. Коуч може ефективно застосовувати цю модель, допомагаючи клієнтові визначати

пріоритети, переосмислювати життєві цінності та формувати адаптивні стратегії [7].

Американський соціолог Роберт Кіган [5] у конструктивно-розвитковій теорії (constructive-development theory) показав, що дорослість передбачає якісні переходи у способах мислення — від зовнішньо залежного до самостійно авторського рівня. На думку відомих коучів-практиків Дженіфер Бергер та Кетрин Фітцджералд, коучинг, який враховує стадію розвитку «свідомості дорослого», сприяє переходу на вищий рівень мислення (рефлексії), усвідомленості стану, дій та автономії поведінки [6].

Розглянемо приклад застосування коучингу в питанні відновлення внутрішньої впевненості. Ситуація 1: Людина сумнівається у власних силах, порівнює себе з іншими, відчуває втому від відповідальності. В такому випадку коучинг допомагає: усвідомити власні досягнення і сильні сторони; створити нові підтримувальні установки; сформувати внутрішню опору замість очікування схвалення ззовні. Інструментом можна вибрати техніку «колесо життєвого балансу», робота з обмежувальними переконаннями.

Ситуація 2: Людина відчуває, що «застрягла» — робота більше не приносить задоволення, але змінювати страшно. Через серію запитань клієнт визначає свої справжні цінності, інтереси та потреби; формує бачення бажаного майбутнього; складає покроковий план переходу до нової професійної чи життєвої ролі. Таким чином працює коучинг. Прикладом запитання коуча в цієї ситуації може бути: «Як виглядало б твоє життя, якби ти займався тим, що справді надихає?»

**Висновки.** Вікові кризи дорослості є важливими «точками росту» особистості. Вони стимулюють переосмислення життєвих орієнтирів, відкриваючи можливості для самореалізації, якщо особистість отримує належну підтримку. Коучинг, інтегрований із положеннями вікової психології (Еріксон, Левінсон, Балтес, Кіган), стає ефективним інструментом для перетворення кризи на ресурс розвитку. Такий підхід дозволяє дорослій людині

не лише подолати труднощі, а й відкрити нові сенси життя, професійного та особистісного зростання. Приклади ситуації, які були представлені в дослідженні, є прикладами практичного застосування коучингових технологій.

### **Список використаних джерел:**

1. Jaques, E. (1965). Death and the Mid-Life Crisis. *International Journal of Psycho-Analysis*, 46, 502–514.
2. Erikson, E. H. (1982). *The Life Cycle Completed*. New York: Norton.
3. Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
4. Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*. Cambridge University Press.
5. Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.
6. Berger, J. G., & Fitzgerald, C. (2002). Leadership and Complexity of Mind: The Role of Executive Coaching // *Consulting Psychology Journal*, 54(4), 268–280; *вони ж*: Coaching for an Increasingly Complex World: Principles and Practice // *Professional Coaching*. – NY, 2018, 293-303.
7. International Coaching Federation (ICF). (2021). *Core Competencies and Ethical Guidelines*.

## СТРАЖДАННЯ ЯК ШЛЯХ ВНУТРІШНЬОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ

**Сердюкова Тетяна**, студентка спеціальності 053 Психологія,  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»,

[serdiukova.tatyana@gmail.com](mailto:serdiukova.tatyana@gmail.com)

**Нерубасська Алла**, доктор філософських наук, доцент, доцент кафедри  
загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[saylor03@ukr.net](mailto:saylor03@ukr.net)

**Анотація.** Розглянуто страждання з позицій психології, екзистенційної філософії та нейропсихології. Показано, що страждання може виступати не лише деструктивним переживанням та джерелом болю, але й важливим чинником глибокого внутрішнього зростання, якщо людина змінює своє ставлення до нього. Обґрунтовано тезу, що мудре прийняття болю допомагає людині досягти психологічної зрілості, цілісності та духовного розвитку.

**Ключові слова:** страждання, особистість, розвиток, психологічна зрілість.

**Annotation.** Suffering is considered from the perspectives of psychology, existential philosophy, and neuropsychology. It is shown that suffering can be not only a destructive experience and a source of pain, but also an important factor in deep inner growth if a person changes their attitude towards it. The thesis that wise acceptance of pain helps a person achieve psychological maturity, integrity and spiritual development is substantiated.

**Keywords:** suffering, personality, development, psychological maturity.

**Вступ.** Страждання супроводжує людину протягом усього життя. Незалежно від культури, епохи чи соціального статусу, кожна особистість стикається з болем, втратою, кризами, внутрішніми суперечностями. Саме тому

проблема осмислення страждання має велике значення для психології - як науки, що вивчає способи досягнення цілісності та зрілості особистості. У ХХ–ХХІ століттях вона отримала новий розвиток завдяки логотерапії Віктора Франкла, концепції прийняття болю Єдіт Еви Егер, позитивній екзистенційній психології Пола Вонга та нейропсихологічним дослідженням Джилл Болті Тейлор. Ці підходи дозволяють по-новому подивитися на феномен страждання - не як на трагедію, а як на потенціал внутрішнього зростання, усвідомлення сенсу і духовної свободи.

**Постановка проблеми.** Страждання - невід'ємна частина людського життя. У сучасному суспільстві, орієнтованому на комфорт, швидке задоволення й уникнення болю, воно сприймається як щось неприйнятне, як ознака слабкості або поразки. А сама тема страждання часто витісняється або заперечується. Проте війни, втрати, хвороби, травми та психологічні кризи знову повертають людину до фундаментального питання - для чого страждати, і чи може біль мати сенс. Психологічні дослідження показують, що неможливість знайти сенс у стражданні часто призводить до відчуття безнадії, депресії, втрати мотивації. Численні психологічні та нейронаукові дослідження показують, що спосіб, у який ми сприймаємо страждання, визначає його вплив на психіку. Ідеї Франкла, Егер, Титаренко, Вонг, Тейлор пропонують не уникати болю та страждань, а переосмислювати їх як шлях до внутрішньої сили.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема сенсу страждання активно розроблялася у працях Віктора Франкла, який у своїй логотерапії підкреслив значення «цінностей ставлення» - здатності людини обирати, як реагувати на неминучі обставини. Його ідеї знайшли продовження у працях Єдіт Еви Егер, яка на основі особистого досвіду показала, що прийняття болю є не поразкою, а актом внутрішньої свободи. У сучасній науці питання трансформаційної ролі страждання досліджують представники позитивної екзистенційної психології, зокрема Пол Вонг, який розглядає біль як основу смислотворення. В українській психології цю тему розвиває Тетяна Титаренко,

наголошуючи, що життєві кризи можуть слугувати точками розвитку, якщо сприймати їх як виклик, а не як поразку. Нові пояснення вносить нейробіолог Джилл Болті Тейлор, доводячи, що емоційна реакція триває фізіологічно лише 90 секунд, а тривале страждання є наслідком розумового опору прийняттю ситуації. Усі ці підходи сходяться у ключовій ідеї: страждання не є ворогом людини - воно стає її учителем, коли приймається з усвідомленням і мудрістю.

**Мета дослідження.** Показати, що страждання може бути не руйнівним, а трансформаційним процесом, який сприяє внутрішньому зростанню особистості. Обґрунтувати цю тезу через аналіз логотерапевтичних ідей Віктора Франкла, концепції прийняття болю Єдіт Еви Егер, сучасних екзистенційних психологів, а також сучасних наукових даних нейропсихології.

**Основний матеріал.** Страждання - це суб'єктивне переживання втрати, болю або конфлікту між бажаним і дійсним. З точки зору психології, воно має як емоційну, так і екзистенційну складову. Відповідно до екзистенційної психології, усвідомлення власного болю є початком шляху до глибшого розуміння себе.

Віктор Франкл розглядав страждання як невід'ємну частину людського буття, через яку людина може вийти на вищий рівень усвідомлення. «Страждання перестає бути стражданням у той момент, коли воно знаходить сенс.» [1]. Він зазначав, що уникнення страждання не веде до визволення, навпаки - позбавляє людину можливості духовного розвитку. На його думку, жодна життєва ситуація не є беззмістовною: «Коли ми не можемо змінити ситуацію, ми поставлені перед завданням змінити себе.» [2].

Єдіт Ева Егер, послідовниця Франкла, переживши концтабір, підкреслює ту саму думку: «Біль неминучий, але страждання — вибір. Ми можемо залишитися жертвами або стати вільними.» [3].

У логотерапії В. Франкла існує концепція цінностей ставлення, яка полягає в тому, що людина завжди має свободу вибору своєї реакції на будь-які обставини - навіть коли позбавлена всього іншого. Навіть коли змінити

ситуацію неможливо, людина може обрати - ким залишитися. Він зазначав, що: прийняття болю з гідністю дає людині змогу залишатися цілісною, не втрачати власного «Я», «Між стимулом і реакцією є простір. У цьому просторі наша сила вибору і наша свобода.», усвідомлення вищої мети, відповідальності перед собою чи іншими допомагає людині пережити навіть найтяжчі втрати.

Франкл спостерігав, як у концтаборах деякі люди «ділилися останнім шматком хліба», зберігаючи гідність навіть перед обличчям смерті [2]. Таким чином, ставлення стає формою внутрішнього сенсу, який дозволяє людині залишатися людиною у нелюдських обставинах.

Едіт Ева Егер стверджує, що прийняття болю - це не поразка, а активний вибір свободи. «Свобода - це не втеча від болю, а здатність вийти за його межі». Вона підкреслює, що справжнє звільнення починається тоді, коли ми приймаємо свою історію, замість того щоб від неї тікати. Її досвід підтверджує, що через страждання людина може відкрити співчуття, мужність, прощення - як прояви внутрішньої сили [4].

Ірвін Ялом вважає, що усвідомлення болю і смерті є необхідною умовою автентичного життя. Саме зіткнення з неминучим пробуджує справжню глибину людського існування [5].

Пол Вонг у своїй концепції «позитивна екзистенційна психологія» підкреслює, що сенс життя найчастіше відкривається через подолання страждання, а не через комфорт [6].

Психологічні дослідження доводять, що прийняття болю знижує рівень тривожності, сприяє формуванню екзистенційної зрілості і здатності бачити у стражданні сенс. Ірвін Ялом підкреслював, що страх і біль - це дзеркало, у якому людина вперше бачить себе справжню [5].

Тетяна Титаренко зазначає, що життєві кризи можуть стати точкою перетворення особистості, якщо людина приймає їх як виклик, а не як кінець [7].

Нейробіолог Джилл Болті Тейлор стверджує, що емоційна реакція мозку на стрес чи біль триває лише 90 секунд. Протягом цього часу хімічні речовини, що викликають емоційний сплеск, циркулюють у тілі. Після цього фізіологічна реакція завершується - якщо ми не підживлюємо її думками [8]. Це означає, що тривале страждання - результат не самої події, а внутрішнього опору або повторного “прокручування” ситуації у свідомості. Тобто, зміна ставлення до болю - нейропсихологічний механізм звільнення від хронічного стресу.

Коли людина починає сприймати складні події не як покарання, а як виклик до зростання, вони перестають бути стражданням у класичному розумінні. Мудрість полягає не в уникненні болю, а у вмінні бачити в ньому потенціал для змін [7]. Як зазначає Віктор Франкл, «сене можна знайти в кожному моменті життя - навіть у найбільш трагічному» [2].

Таким чином, усвідомлення, прийняття і переосмислення болю формують зрілість, емпатію, духовну глибину - риси, що визначають справжнє людське зростання.

**Висновок.** Страждання є неминучим, але його вплив на особистість залежить від того, як людина його інтерпретує. Зміна ставлення до болю - це шлях від безсилля до внутрішньої сили. Як показують сучасні психологи та нейропсихологи, страждання може стати поштовхом до духовного пробудження, якщо прийняти його з мудрістю. В цьому вбачається важлива психологічна істина: не події визначають людину, а її ставлення до них.

### Список використаних джерел:

1. Франкл В. *Людина в пошуках справжнього сенсу*. - Київ: КСД, 2020.
2. Франкл В. *Сказати життю "так!": психолог у концтаборі*. - Львів: Свічадо, 2022.
3. Егер Е.С. Вибір. Прийняття можливе. - Кишинів, 2016.

4. Егер Е.С. Дар. 12 ключів до внутрішнього звільнення й набуття себе - Кишинів, 2016.
5. Yalom, I. D. Staring at the Sun: Overcoming the Terror of Death. — San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
6. Wong, P. T. P. Viktor Frankl's Meaning-Seeking Model and Positive Psychology. In The Human Quest for Meaning (2nd ed.). Routledge, 2014.
7. Титаренко Т. М. Життєві кризи та сенс існування особистості. — Київ: Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2018.
8. Taylor, J. B. My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey. — New York: Viking Penguin, 2008.

# ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Янкевич Дмитро**, магістр спеціальності Менеджмент

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Казарян Генріх**, д. е. н., доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»,

[kazarian1978@ukr.net](mailto:kazarian1978@ukr.net)

**Анотація.** Розглянуто роль інноваційних інструментів збутової політики у зміцненні конкурентних позицій підприємства. Визначено, що цифровізація каналів розподілу та персоналізація взаємодії з клієнтами є ключовими факторами стійкості на сучасному ринку.

**Abstract.** The role of innovative tools of sales policy in strengthening the competitive positions of the enterprise is considered. It is determined that digitalization of distribution channels and personalization of interaction with customers are key factors of stability in the modern market.

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та тотальної цифровізації традиційні методи збуту втрачають свою ефективність. Конкурентоспроможність підприємства сьогодні визначається не лише якістю продукту, а й швидкістю та технологічністю його доведення до споживача. Як зазначають дослідники, перехід до концепції «Маркетинг 5.0» вимагає інтеграції технологій для створення нової цінності для клієнта [1].

**Постановка проблеми.** Основна проблема багатьох підприємств полягає у використанні лінійних моделей збуту, які не враховують можливості багатоканальності. Відсутність інноваційних інструментів у системі розподілу призводить до втрати лояльності та зростання маркетингових витрат [3].

Необхідність пошуку нових механізмів стимулювання збуту як джерела конкурентних переваг потребує ґрунтовного вивчення.

**Аналіз досліджень.** Питанню формування ланцюгів поставок та інноваційного розвитку присвячено праці Н. Чухрай [5], а прикладні аспекти цифрової трансформації бізнес-моделей детально розкрито у закордонних дослідженнях [6].

Виклад основного матеріалу. Інноваційна збутова політика — це комплексна трансформація взаємодії з ринком. Основними інструментами підвищення конкурентності є:

- Омніканальність: об'єднання фізичних та цифрових точок продажу в єдину екосистему для створення безшовного клієнтського досвіду [3].
- Цифрові інструменти (Big Data, CRM): впровадження алгоритмів для прогнозування попиту та автоматизації воронки продажів [2].
- D2C-модель (Direct-to-Consumer): розвиток прямих каналів збуту через власні цифрові платформи, що дозволяє контролювати весь шлях клієнта та знижувати витрати на посередників [4].

**Висновки.** Впровадження інноваційних інструментів у збутову діяльність дозволяє підприємству не лише скоротити операційні витрати, а й сформувати унікальну ціннісну пропозицію. Тільки інтеграція сучасних цифрових рішень у систему розподілу забезпечить стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сеіawan I. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. К. : Фабула, 2022. 256 с.
2. Бондаренко С. А., Копишинська К. О. Цифрові інструменти маркетингової збутової політики підприємств в умовах нестабільності.

*Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-115>.

3. Гаркавенко С. С., Кононенко Л. В. Омніканальність як стратегічний напрям розвитку системи збуту сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2021. № 4. С. 22–31.

4. Керш С. С. Інноваційні стратегії розподілу продукції в умовах глобальної цифровізації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 21. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260341> (дата звернення: 05.09.2025).

5. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 240 с.

6. Verhoef P. C., Broekhuizen T. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

# РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Заборський Володимир**, магістр спеціальності Менеджмент

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Казарян Олександра**, к. е. н., старший викладач кафедри управління,  
фінансів та адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[kazarian1978@ukr.net](mailto:kazarian1978@ukr.net)

**Анотація.** Досліджено трансформацію ролі персоналу в епоху цифровізації та штучного інтелекту як визначального чинника формування інноваційного потенціалу підприємства.

**Abstract.** The transformation of the role of personnel in the era of digitalization and artificial intelligence as a decisive factor in the formation of the innovative potential of an enterprise is investigated.

**Вступ.** В умовах Четвертої промислової революції інноваційний потенціал підприємства перестає бути лише сукупністю технологій та патентів. Сьогодні він критично залежить від якості людського капіталу, здатності працівників до безперервного навчання (Lifelong Learning) та ефективної взаємодії з цифровими екосистемами. Саме персонал виступає активним суб'єктом, який перетворює цифрові можливості на реальні інноваційні продукти.

**Постановка проблеми.** Перехід до моделі «Праця 4.0» вимагає від бізнесу кардинального перегляду підходів до управління людьми. Головним викликом стає не просто наявність фахівців, а формування «інноваційного лідерства» та подолання цифрового розриву всередині колективу. Необхідність збереження та розвитку талановитих кадрів в умовах воєнного стану та глобальної мобільності додає питанню особливої гостроти.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Фундаментальні зміни у змісті праці та управлінні людським капіталом висвітлено у новітніх працях О. Гришної та Г. Міщук (2024). Концептуальні засади нової парадигми «Праця 4.0» сформульовано у дослідженнях А. Колота та О. Герасименко (2023). Питання технологічного менеджменту крізь призму людського фактора аналізуються Л. Федуловою (2024), а західні підходи до лідерства в еру ШІ представлені у роботах Н. Моргана та К. Вітлер (2025).

**Мета дослідження** – обґрунтувати зміну ролі персоналу у структурі інноваційного потенціалу та визначити вектори його розвитку в умовах діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний інноваційний потенціал персоналу базується на концепції Human Capital 4.0, що включає не лише професійні Hard Skills, а й розвинений емоційний інтелект, креативне лідерство та цифрову адаптивність.

Ключовими чинниками розвитку потенціалу за оновленою парадигмою є:

1. Симбіоз людини та ШІ (Augmented Intelligence): використання персоналом можливостей штучного інтелекту для рутинних операцій, що звільняє ресурс для творчої та стратегічної діяльності.

2. Інноваційна культура «без кордонів»: залучення віддалених та гібридних команд до процесів генерування ідей, що дозволяє диверсифікувати джерела інновацій.

3. Екосистемне мислення: персонал розглядається як частина великої мережі взаємодії з клієнтами та партнерами (відкриті інновації).

За оцінками експертів, у 2025-2026 роках конкурентну перевагу матимуть підприємства, які впроваджують цифровий HR-менеджмент, орієнтований на індивідуальні траєкторії розвитку працівника. Це дозволяє синхронізувати особисті цілі людини з інноваційною стратегією компанії.

**Висновки.** Роль персоналу трансформується з «виконавця функцій» у «носія інноваційного інтелекту». Розвиток інноваційного потенціалу сьогодні

неможливий без гнучкого технологічного менеджменту та інвестицій у цифрову культуру. Майбутнє управління бізнесом належить людиноцентричним моделям, де інтелект працівника підсилюється цифровими технологіями, створюючи невичерпне джерело для інноваційних зрушень.

### **Список використаних джерел:**

1. Гришнова О. А., Міщук Г. Ю. Людський капітал у цифровій економіці: трансформація змісту та управління : монографія. Київ : КНЕУ, 2024. 312 с.
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця 4.0: нова парадигма, цінності та соціоекономічні відносини. Київ : КНЕУ, 2023. 456 с.
3. Левченко О. М., Царенко І. О. Управління розвитком інноваційного потенціалу персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-61-12> (дата звернення: 29.08.2025).
4. Федулова Л. І. Технологічний менеджмент та інноваційний розвиток : навч. посібник. Київ : Логос, 2024. 415 с.
5. Morgan N., Whitler K. Innovation Leadership and Human Capital in the AI Era. Oxford : Oxford University Press, 2025. 320 p.

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Колпаціков Єгор**, магістр спеціальності Менеджмент

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Жовняк Ольга**, к. е. н., доц. кафедри управління, фінансів та адміністрування

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[olkuzuya80@ukr.net](mailto:olkuzuya80@ukr.net)

**Анотація.** У тезах розглянуто інноваційний розвиток не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний механізм адаптації підприємства до кризових умов. Акцент зроблено на концепції «інноваційної стійкості», що дозволяє бізнесу зберігати конкурентоспроможність у нестабільному ринковому середовищі.

**Abstract.** The theses examine innovative development not merely as a technological update but as a strategic mechanism for enterprise adaptation to crisis conditions. Particular attention is given to the concept of "innovation resilience," which enables businesses to maintain competitiveness within an unstable market environment.

**Вступ.** Сучасна економічна реальність в Україні характеризується станом перманентної трансформації, зумовленої як глобальними диджитал-викликами, так і локальними безпековими ризиками. У такій ситуації інноваційний розвиток перестає бути прерогативою виключно технологічних гігантів і стає життєво необхідною стратегією виживання для будь-якого суб'єкта господарювання. Суперечність ситуації полягає в тому, що дефіцит ресурсів під час кризи водночас стимулює пошук нестандартних рішень, змушуючи підприємства відкривати нові ніші та форми взаємодії зі споживачем.

**Метою дослідження** є аналіз ролі інноваційного розвитку як інструменту зміцнення стійкості та конкурентних позицій підприємства в умовах високої невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Ми наголошуємо на тому, що сучасне ринкове середовище є трансформаційним за своєю суттю. У соціоекономічній науці інновації часто розглядають як цілеспрямований перехід до прогресивного стану, проте в умовах війни та економічної турбулентності цей процес набуває характеру «адаптивної трансформації». Це означає, що інновація сьогодні — це не лише новий продукт, а насамперед здатність підприємства гнучко змінювати свою бізнес-модель у відповідь на зовнішні шоки[4].

Процеси переструктуризації ринку «запускають» механізм корпоративної пошукової активності. Конкурентоспроможність тепер скеровується не лише через цінову політику, а й через внутрішній опір застарілим методам управління. Як зазначають дослідники, інноваційний потенціал стає «імуною системою» підприємства. Опинившись перед вибором — стагнація чи ризик впровадження нового — менеджмент стикається з внутрішнім конфліктом, подібним до особистісного вибору в перехідному суспільстві. Проте, за словами В. Франкла, ми вільні обирати позицію щодо обставин, і для бізнесу цією позицією є випереджальний розвиток.

У сучасному українському бізнес-середовищі можна виділити кілька стратегій інноваційної адаптації:

1.     Захисні інновації: спрямовані на збереження існуючої частки ринку через цифровізацію внутрішніх процесів та оптимізацію витрат (наприклад, впровадження енергоефективних технологій).

2.     Компенсаторні практики: швидке перемикання на нові канали збуту (E-commerce, вихід на іноземні маркетплейси) у відповідь на руйнування традиційних ланцюгів постачання.

3. Деприваційні (мінімалістичні) стратегії: спрощення продукту («lean-інновації») для збереження доступної ціни при високій якості, що є критичним для споживача з низьким рівнем доходу[6].

Окрему увагу варто приділити феномену «інноваційного страху» в організаціях. Це колективний спротив змінам, який охоплює персонал через страх перед автоматизацією або некомпетентністю в нових умовах. Масовий страх перед майбутнім у великих колективах може стати перешкодою до розвитку. Однак, за правильного управління, цей страх виконує мобілізуючу функцію: він спонукає до обачності та прийняття рішень, що дозволяють уникнути банкрутства. Подолання цього бар'єру через навчання та відкриту комунікацію є частиною адаптації підприємства.

Інноваційний розвиток як засіб стійкості проявляється у здатності бізнесу не просто «звикнути» до кризи, а використовувати її як трамплін. Підприємства, що впроваджують інновації (продуктові, процесні чи маркетингові), демонструють вищу «конкурентну вітальність» — здатність відновлюватися після ударів швидше за опонентів[8].

**Висновок.** Таким чином, інноваційний розвиток є не лише фактором зростання, а ключовим засобом забезпечення стійкості в трансформаційному суспільстві. Події в Україні доводять, що успішна адаптація підприємства неможлива без готовності до постійних змін та подолання внутрішніх і зовнішніх страхів. Інновації стають тим самим мобілізуючим механізмом, який перетворює ситуацію невизначеності на зону нових можливостей, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

### **Список використаних джерел:**

1. Андрощук Г. О. Інноваційний розвиток у контексті національної безпеки: виклики та відповіді. Наука, технології, інновації. 2024. № 2. С. 15–24.

2. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Триторія, 2021. 528 с.
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця 4.0: нова парадигма, цінності та соціоекономічні відносини. Київ : КНЕУ, 2023. 456 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління маркетинговою політикою підприємства: концепція сталого зростання. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. № 7. С. 12–19.
5. Левченко О. М. Інноваційна стійкість підприємства в умовах глобальних трансформацій : монографія. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2024. 280 с.
6. Федулова Л. І. Технологічний менеджмент та інноваційний розвиток : навч. посібник. Київ : Логос, 2024. 415 с.
7. Chesbrough H. Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. Oxford : Oxford University Press, 2020. 216 p.
8. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2018. 592 p.
9. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2020. 544 p.

# УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Нікіфоров Максим**, магістр спеціальності Менеджмент  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Жаданова Юлія**, к. е. н., доцент кафедри управління, фінансів та  
адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[zadanovaulia1978@gmail.com](mailto:zadanovaulia1978@gmail.com)

**Анотація.** Досліджено управління якістю не лише як технічний процес контролю характеристик продукту, а як стратегічний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу в нестабільному середовищі. Розглянуто роль якості у подоланні соціально-економічних страхів споживача та формуванні довгострокової довіри.

**Abstract.** Quality management is investigated not only as a technical process of controlling product characteristics but as a strategic tool for ensuring business viability in an unstable environment. The role of quality in overcoming socio-economic consumer fears and building long-term trust is considered.

**Вступ.** У період радикальних соціальних трансформацій та воєнних криз споживач опиняється в ситуації обмежених ресурсів та постійного стресу. Суперечність сучасного ринку полягає в тому, що на фоні зниження купівельної спроможності вимоги до надійності продукції зростають. У таких умовах управління якістю стає інструментом стратегічної стійкості, який дозволяє підприємству не просто «втриматися на плаву», а створити зону передбачуваності для клієнта, компенсуючи загальну хаотичність зовнішнього простору.

**Метою дослідження** є аналіз системи управління якістю як фундаментального механізму адаптації та збереження конкурентного статусу підприємства в трансформаційному суспільстві.

**Виклад основного матеріалу.** Ми стверджуємо, що перехідне суспільство диктує нові правила гри, де «якість» стає категорією безпеки. Якщо раніше високі стандарти були елементом престижу, то сьогодні вони є формою захисної стратегії як для виробника, так і для споживача. Процес перебудови соціальної структури «запускає» механізм особливої вибірковості акторів ринку: в умовах невизначеності людина прагне володіти речами, які мають гарантовану цінність і тривалий термін експлуатації.

Опинившись у складних обставинах, менеджмент підприємства стикається з внутрішнім конфліктом: знизити якість заради швидкого прибутку та економії (деприваційна стратегія) або інвестувати в досконалість процесів для здобуття довгострокової лояльності. Як і в ситуації особистісної адаптації, цей вибір визначає «траєкторію життя» компанії. Ми посилаємося на думку В. Франкла про свободу вибору позиції: стійке підприємство обирає якість як позицію відповідальності перед суспільством[4].

У сучасному українському контексті управління якістю реалізує кілька адаптивних функцій:

1. Захисна функція: сертифікація за міжнародними стандартами (ISO) слугує «щитом», що дозволяє підприємству виходити на зовнішні ринки, коли внутрішній попит деформується.

2. Компенсаторна практика: стабільна якість продукту компенсує клієнту стрес від нестабільності цін. Людина готова платити більше, якщо якість продукту гарантує їй відсутність додаткових проблем у майбутньому.

3. Мобілізуючий ефект: впровадження систем управління якістю структурує внутрішній простір підприємства, мінімізує хаос в управлінні та згуртовує персонал навколо ідеї створення досконалого продукту[2].

Окремо слід виділити психологічний аспект: страх споживача перед фальсифікатом або неякісним сервісом у кризові часи стає масовим. Управління якістю виступає засобом подолання цього масового страху. Коли підприємство демонструє незмінність стандартів (навіть під час блекаутів чи

логістичних збоїв), воно виконує роль «соціального якоря», що посилює його стратегічну стійкість[3].

**Висновок.** Управління якістю в трансформаційному суспільстві виходить за межі цеху чи лабораторії. Це філософія виживання, яка базується на повазі до споживача та готовності до вдосконалення всупереч обставинам. Саме якість є тим мобілізуючим фактором, що перетворює вимушену адаптацію на свідомий шлях до конкурентного лідерства, забезпечуючи підприємству стійкість перед будь-якими непередбачуваними змінами.

### **Список використаних джерел:**

1. Гевко Б. М. Управління якістю : підручник. Київ : Кондор, 2021. 364 с.
2. Мережко О. В. Якість як категорія економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 182–188.
3. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge : MIT Press, 2018. 507 p.
4. Juran J. M. Juran's Quality Essentials: For Leaders. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 320 p.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org> (дата звернення: 12.08.2025).

# ЕКО-ОРІЄНТОВАНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО ПОПИТУ НА ПРОДУКЦІЮ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Тимошевський Владислав**, магістр спеціальності Менеджмент  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Казарян Олександра**, к. е. н., старший викладач кафедри управління, фінансів  
та адміністрування Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[kazarian1978@ukr.net](mailto:kazarian1978@ukr.net)

**Анотація.** У роботі досліджено еко-орієнтований маркетинг не лише як сукупність інструментів просування «зелених» продуктів, а як фундаментальну філософію сталого розвитку підприємства в умовах глобальних трансформацій. Розкрито роль етичних комунікацій та екологізації продуктового портфеля (зокрема через використання натуральних компонентів) у подоланні споживчої недовіри та формуванні свідомого, стабільного попиту. Обґрунтовано, що перехід до еко-маркетингової стратегії є засобом забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств через трансформацію споживчих цінностей та зміцнення репутаційного капіталу.

**Abstract.** The study explores eco-oriented marketing not merely as a set of tools for promoting "green" products but as a fundamental philosophy for sustainable business development amidst global transformations. The role of ethical communications and product portfolio greening (specifically through the use of natural ingredients) in overcoming consumer mistrust and fostering conscious, stable demand is revealed. It is substantiated that the transition to an eco-marketing strategy serves as a means of ensuring the competitiveness of food enterprises by transforming consumer values and strengthening reputational capital.

Сучасний споживач стає більш свідомим, надаючи перевагу продуктам, що мають мінімальний негативний вплив на довкілля та приносять користь

здоров'ю. Еко-орієнтований маркетинг перестає бути нішевою стратегією і стає обов'язковою умовою виживання на ринку харчових продуктів. Формування сталого попиту залежить від здатності підприємства ефективно комунікувати екологічну цінність свого товару.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів еко-орієнтовного маркетингу на підприємствах харчової промисловості для стимулювання свідомого споживання та формування стабільного попиту на екологічно безпечну продукцію в межах стратегії сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Трансформація сучасного ринку харчових продуктів відбувається в умовах зростаючого запиту на «екологічну безпеку», що перетворює маркетингову політику підприємства на інструмент соціальної адаптації та забезпечення сталого розвитку. Як зазначають Д.В. Райко та І.В. Кролівець, просування екологічно чистих продуктів на вітчизняному ринку вимагає не лише змінення комунікаційних каналів, а й глибокого розуміння психології споживача, який прагне мінімізувати ризики в умовах загальної невизначеності [1].

Управління маркетингом у системі сталого розвитку, згідно з концепцією Я.С. Ларіної, передбачає перехід від стратегій швидкого прибутку до формування «зеленого» ринку, де успіх бізнесу корелює з його внеском у збереження екосистеми [2]. Для харчової промисловості це означає зміщення акцентів на випуск продукції з «чистою етикеткою», натуральними компонентами (наприклад, круп'яними заквасками) та мінімальним екологічним слідом.

Еко-орієнтований маркетинг, відповідно до підходів Л.П. Гацької, реалізує свою роль через три ключові вектори:

Інформаційна прозорість: Використання екологічного маркування та сертифікації стає формою «суспільної угоди» між виробником і клієнтом, гарантуючи якість як категорію безпеки [3].

Формування ціннісного попиту: Замість агресивного збуту підприємство фокусується на просвітництві, роз'яснюючи переваги бездріжджових технологій та натуральної сировини. Це створює сталий попит, що ґрунтується на лояльності до здоров'я, а не на цінній привабливості.

Соціальна відповідальність (Socially Responsible Marketing): Спираючись на класичні принципи Ф. Котлера, сучасний маркетинг має на меті задоволення потреб споживача таким чином, щоб покращувати добробут суспільства в цілому [4]. У харчовій галузі це проявляється у відмові від хімічних добавок та переході на біорозкладну упаковку.

Психологічний ефект еко-маркетингу полягає у створенні відчуття «безпечної гавані». Коли підприємство демонструє незмінність етичних стандартів та екологічну чистоту продукту навіть у кризові періоди, воно виконує роль «соціального якоря». Це забезпечує стійкість бізнес-моделі через формування ядра лояльних споживачів, для яких екологічність є еквівалентом надійності.

Висновок. Еко-орієнтований маркетинг виступає не лише як механізм просування товару, а як стратегічна філософія виживання харчових підприємств у перехідному суспільстві. Поєднання науково обґрунтованих методів управління ризиками та етичної комунікації дозволяє перетворити екологізацію виробництва на потужний драйвер конкурентоспроможності та фундамент сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Райко Д.В., Кролівець І.В., Смага М.Ю. Маркетинг сталого розвитку: просування екологічно чистих продуктів на українському ринку // Наукові праці НТУ «ХП». – Харків, 2023.

2. Ларіна Я.С., Нагорна О.В. Сталий маркетинг: сутність та можливості у розвитку ринку органічних добрив в Україні // Економіка та маркетинг. – Київ, 2024. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-7-12.

3. Гацька Л.П., Карлащук С.В., Харченко Т.Б. Екологічний маркетинг: навчальний посібник. – Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2018. – 226 с. ISBN 978-966-485-197-5.

4. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. – 18th ed. – Pearson Education, 2021.

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

**Славов Валентин**, магістр спеціальності Менеджмент  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Рибак Ольга**, доктор філософії в галузі державного управління (МКА),  
доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[steb79@ukr.net](mailto:steb79@ukr.net)

**Анотація:** У статті досліджено вплив корпоративної культури на процес впровадження організаційних трансформацій. Визначено, що культура може виступати як каталізатором, так і бар'єром для змін. Окреслено ключові елементи системи впливу культури на ефективність трансформацій, зокрема діагностику середовища, роль лідерства та механізми подолання опору персоналу. Окрему увагу приділено питанню інтеграції ветеранів у межах стратегії сталого розвитку.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційні зміни, стратегічне управління, опір персоналу, лідерство, сталий розвиток.

**Abstract:** The article explores the influence of corporate culture on the implementation of organizational transformations. It is determined that culture can act as both a catalyst and a barrier to change. The study outlines key elements of the cultural impact system on the effectiveness of transformations, including environmental diagnostics, the role of leadership, and mechanisms for overcoming employee resistance. Particular attention is paid to the integration of veterans within the framework of sustainable development strategies.

**Keywords:** corporate culture, organizational changes, strategic management, employee resistance, leadership, sustainable development.

**Вступ.** В умовах сучасної глобалізації та перманентної турбулентності ринків, здатність підприємства до швидкої адаптації стає його основною конкурентною перевагою. Динамічне середовище вимагає від організацій не просто точкових покращень, а комплексних трансформацій, що охоплюють технологічні, структурні та соціальні аспекти. Проте, як свідчить світова статистика (зокрема дослідження McKinsey та Gartner), понад 70% проєктів організаційних змін не досягають своїх цілей або зазнають повної невдачі.

Аналіз причин таких провалів демонструє, що основний деструктивний чинник лежить не у площині дефіциту фінансових чи матеріальних ресурсів, а у площині людського фактора. Визначальним елементом тут постає корпоративна культура — невидима, але надпотужна система спільних цінностей, переконань та паттернів поведінки. Саме вона визначає «пропускну здатність» організації до інновацій. Якщо стратегічні цілі трансформації суперечать культурному коду підприємства, виникає феномен, який Пітер Друкер влучно описав фразою: «Культура з'їдає стратегію на сніданок». Таким чином, культура стає вирішальним фактором, що корегує швидкість, якість та саму можливість впровадження змін [1].

**Постановка проблеми.** Критична проблема більшості трансформаційних процесів полягає у латентному (прихованому) опорі персоналу. На відміну від відкритого саботажу, прихований опір важче ідентифікувати та нейтралізувати. Він проявляється у зниженні продуктивності, формальному виконанні обов'язків та ігноруванні нових стандартів. Фундаментом цього явища є глибокий ціннісний конфлікт: існуючі неформальні норми («ми завжди так робили») вступають у пряме протиріччя з новими вимогами ринку та менеджменту.

Традиційний підхід розглядає культуру як «м'який» або другорядний фактор управління, що є стратегічною помилкою. У сучасній парадигмі менеджменту корпоративну культуру необхідно трактувати як специфічний стратегічний ресурс, який піддається діагностиці, вимірюванню та

цілеспрямованому коригуванню. Тільки за умови розуміння психологічних та соціальних механізмів формування організаційної ідентичності можна мінімізувати ризики трансформації. Це дозволяє забезпечити сталість розвитку організації, де зміни сприймаються колективом не як загроза, а як природний етап еволюції бізнесу [4].

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як багатогранний феномен, що виконує роль «соціального клею». Ця метафора підкреслює подвійну природу культури: вона може або міцно цементувати застарілі, неефективні процеси, створюючи інерцію, або виступати потужним стимулом для інноваційного розвитку. Ефективність організаційних трансформацій безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко культурні чинники інтегровані у стратегію змін. Автором пропонується розглядати систему впливу культури через три фундаментальні вектори:

1. Діагностика та прогностика культурного середовища. Будь-яка трансформація повинна починатися не з наказу, а з аудиту «культурного коду» організації. Глибокий аналіз домінуючих цінностей (за допомогою таких моделей, як рамкова конструкція конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна або модель Е. Шейна) дозволяє виявити неявні перешкоди.

Діагностика дає змогу прогнозувати полярність реакцій колективу: від активної підтримки до прихованого саботажу. Ідентифікація «точок тертя» між цільовим станом (to-be) та поточним (as-is) дозволяє менеджменту не насаджувати реформи силоміць, а коригувати плани трансформацій, адаптуючи їх під ментальні особливості персоналу. Без такого аналізу реформи ризикують залишитися на папері, зустрівши стіну нерозуміння [1].

2. Концепція лідерства як інструменту культурної трансляції. У період змін роль керівника трансформується: він перестає бути просто адміністратором-контролером і стає «агентом змін» (change agent). Лідерство в цьому контексті — це здатність особистим прикладом демонструвати нові

моделі поведінки, що відповідають оновленій стратегії. Ключовим інструментом тут постає прозора та інклюзивна система внутрішніх комунікацій.

Інформаційний вакуум — головне джерело страху та чуток, які паралізують роботу. Особливої ваги це набуває в межах стратегії сталого розвитку, що передбачає інтеграцію нових соціальних груп, зокрема ветеранів, у корпоративне середовище. Це потребує від лідерів високого рівня емоційного інтелекту, емпатії та здатності створювати безпечне психологічне середовище, де різноманітність (diversity) сприймається як ресурс для зростання, а не фактор конфлікту [4].

3. Психологічні механізми подолання опору та партисипативне управління. Опір змінам — це природна захисна реакція психіки на невідомість. Найефективнішим методом його подолання є залучення працівників до процесу прийняття рішень (партисипативність). Коли співробітники беруть участь у розробці планів або обговоренні проблем, вони перетворюються з пасивних об'єктів управління на активних суб'єктів процесу. Створення атмосфери довіри та делегування відповідальності дозволяє кожному працівнику знайти відповідь на питання «навіщо це мені?». У результаті опір трансформується у лояльність та підтримку нових ініціатив [5].

Гармонізація системи мотивації та стратегічного управління. Для закріплення результатів змін необхідно провести повну ревізію системи мотивації. Якщо підприємство декларує інноваційність, але продовжує преміювати лише за «відсутність помилок», культура залишиться консервативною. Необхідно синхронізувати матеріальні та нематеріальні стимули з новими стратегічними орієнтирами. Це вимагає переходу до комплексної парадигми стратегічного управління, де корпоративна культура офіційно визнається невід'ємним компонентом бізнес-планування, а не його побічним продуктом [3].

**Висновки.** Таким чином, корпоративна культура є потужним інструментом менеджменту, який може виступати як бар'єром, так і прискорювачем організаційних змін. Лише інтеграція культурних чинників у загальну стратегію розвитку, акцент на лідерстві та залученості персоналу дозволяють досягти синергетичного ефекту. Це не тільки полегшує трансформацію бізнес-процесів, але й суттєво зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Назарова Г. В., Спесивцева О. В. Організаційна культура: навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 224 с.
2. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 410 с.
3. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 384 с.
4. Казарян О. Інноваційні підходи до фінансування соціальних послуг для ветеранів у системі сталого розвитку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 4. С. 384–391. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-48>.
5. Ковтун О. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Львів : «Новий Світ-2000», 2018. 398 с.

# ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Боляндрус Владислав**, магістр спеціальності Економіка  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Сосновська Людмила**, доктор філософії в галузі економіки, професор аудиту  
МКА, доцент кафедри, Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[bosswork2017@gmail.com](mailto:bosswork2017@gmail.com)

**Вступ.** В умовах ринкової нестабільності людський капітал стає основним джерелом формування конкурентних переваг. Продуктивність праці безпосередньо залежить від рівня залученості персоналу, а ефективна система мотивації дозволяє конвертувати потенціал працівників у конкретні економічні результати організації [1].

**Постановка проблеми.** Основною проблемою багатьох підприємств є використання застарілих методів стимулювання, які мають короткостроковий ефект. Відсутність комплексної мотиваційної моделі призводить до зниження продуктивності та втрати ринкових позицій, що вимагає переосмислення підходів до управління персоналом [4].

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація праці є процесом спонукання до діяльності для досягнення цілей організації. Вплив мотивації на конкурентоспроможність реалізується через такі вектори:

1. Зростання індивідуальної продуктивності: Вмотивований працівник демонструє вищу якість роботи, що знижує потребу в жорсткому контролі та мінімізує витрати [3].

2. Інноваційна активність: Зацікавлений персонал є джерелом ідей щодо вдосконалення бізнес-процесів, що критично для випередження конкурентів [2].

3. Лояльність та бренд роботодавця: Ефективна мотивація зменшує плинність кадрів, що дозволяє зберігати ключові компетенції всередині компанії [5].

Складові сучасної мотиваційної моделі:

- Матеріальна винагорода: Гнучкі системи оплати (KPI, бонуси), що корелюють із внеском кожного працівника [1].
- Нематеріальні стимули: Можливості професійного навчання та визнання заслуг [4].
- Корпоративна культура: Створення сприятливого середовища для самореалізації працівників [2].

Висновки. Мотивація праці є фундаментальним чинником забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності. Створення адаптивної системи мотивації, що поєднує матеріальні інтереси з можливостями професійного зростання, є обов'язковою умовою успішного розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 479 с.
2. Назарова Г. В., Спесивцева О. В. Організаційна культура : навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 224 с.
3. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 384 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2020. 559 с.
5. Ковтун О. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Львів : «Новий Світ-2000», 2018. 398 с.

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО КАПІТАЛУ

**Продан Павло** студент 4 курсу спеціальності Менеджмент  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Олійник Кристина**, викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[maup\\_odessa2024@ukr.net](mailto:maup_odessa2024@ukr.net)

***Анотація.** У статті розкрито роль управління маркетинговою політикою підприємства у формуванні сталого капіталу як довгострокової основи стратегічної стійкості та зростання вартості бізнесу. Обґрунтовано, що маркетингова політика, зорієнтована на цінність для споживача та принципи сталого розвитку, сприяє накопиченню клієнтського, брендового й репутаційного капіталу, підвищенню стабільності грошових потоків і зниженню нефінансових ризиків. Визначено ключові напрями управління: узгодження маркетингових цілей із ESG-пріоритетами, інтеграція принципів відповідального маркетингу в продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політики, а також побудова системи вимірювання результатів через KPI сталого капіталу. Окреслено практичні інструменти реалізації: CRM та аналітика, портфель продуктів із «зеленими» характеристиками, управління лояльністю, комплаєнс у комунікаціях і запобігання ризикам «грінвошингу».*

***Abstract.** The article reveals the role of managing an enterprise's marketing policy in building sustainable capital as a long-term foundation for strategic resilience and business value growth. It is substantiated that a marketing policy focused on customer value and sustainable development principles contributes to the accumulation of customer, brand, and reputational capital, improves cash-flow stability, and reduces non-financial risks. Key management directions are identified: aligning marketing goals with ESG priorities, integrating responsible marketing into product, price, distribution, and communication policies, and developing a performance measurement system using sustainable-capital KPIs. Practical tools are*

*outlined, including CRM and analytics, a product portfolio with “green” attributes, loyalty management, communication compliance, and prevention of greenwashing risks.*

У сучасному конкурентному середовищі маркетингова політика підприємства дедалі частіше виконує не лише збутову функцію, а й стратегічну — забезпечує накопичення нематеріальних активів та довіри, що визначають стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі. У цьому контексті поняття **сталого капіталу** доцільно розуміти як здатність підприємства зберігати й нарощувати сукупність ресурсів, які підтримують розвиток: фінансовий капітал (платоспроможність і прибутковість), інтелектуальний і кадровий капітал (компетентності), клієнтський і партнерський капітал (відносини), а також репутаційний капітал і довіру до бренду. Важливо, що маркетинг безпосередньо впливає на ті складові, які формують стабільність попиту та лояльність ринку — а отже, створює «запас міцності» підприємства.

Маркетингова політика як система управлінських рішень охоплює формування цілей на ринку та узгодження інструментів маркетинг-міксу (продукт, ціна, розподіл, комунікації) із загальною стратегією підприємства. В умовах переходу до принципів сталого розвитку ключовим стає питання: як забезпечити, щоб маркетингова політика не давала короткострокового ефекту ціною виснаження ресурсів і втрати довіри, а навпаки — підтримувала довгострокову цінність бренду та стабільність доходів. Саме тому управління маркетинговою політикою має спиратися на поєднання клієнтоорієнтованості, відповідальності, прозорості та ринкової ефективності.

Першим кроком управління маркетинговою політикою для забезпечення сталого капіталу є стратегічна діагностика. Вона включає аналіз цільових сегментів, очікувань клієнтів щодо якості та етичності продуктів, оцінювання конкурентів, а також виявлення ESG-факторів, що впливають на рішення споживачів і партнерів. На практиці це означає системне дослідження: які «цінності» споживач вважає важливими (безпека, екологічність, соціальна

відповідальність, локальність), які ризики для репутації існують у ланцюгу постачання, які стандарти та вимоги ринку впливають на доступ до каналів збуту. Саме на цьому етапі підприємство формує основу для цільової моделі сталого капіталу: які складові (брендова довіра, клієнтська лояльність, партнерські відносини) потрібно посилити першочергово.

Другий крок — постановка маркетингових цілей, синхронізованих із довгостроковою стійкістю. Традиційні цілі (обсяг продажів, частка ринку) варто доповнювати показниками, що прямо пов'язані зі сталим капіталом: приріст клієнтської бази з високим потенціалом довічної цінності (CLV), індекс лояльності, рівень повторних покупок, впізнаваність та довіра до бренду, зменшення репутаційних ризиків. Такий підхід змінює логіку управління: маркетинг перестає «гнатися за продажами будь-якою ціною» і переходить до управління довгостроковою цінністю відносин із клієнтом.

Третій крок — інтеграція принципів сталого розвитку в інструменти маркетингової політики.

1. **Продуктова політика.** Для забезпечення сталого капіталу підприємство має розвивати портфель продуктів із реальними споживчими та суспільними перевагами: підвищена надійність і безпечність, енергоефективність, екологічні матеріали, ремонтпридатність, зменшення відходів, сервісне обслуговування протягом життєвого циклу. Важливо, щоб «сталі» характеристики були підтвержені процесами й стандартами, а не тільки позиціонуванням у рекламі.

2. **Цінова політика.** У межах сталого капіталу ціна має бути не лише інструментом конкуренції, а й відображенням створеної цінності. Доцільним є поєднання value-based pricing (ціна за цінність для клієнта) з підходами «чесного ціноутворення», коли підприємство уникає маніпулятивних практик, забезпечує прозорі умови та формує довіру. Для ринків із чутливістю до ціни ефективною стає гібридна модель: базовий продукт за доступною ціною + «сталі» опції або сервісні пакети, які підсилюють довгострокову лояльність.

3. Політика розподілу. Сталий капітал потребує надійних каналів збуту та партнерств. Управління розподілом включає вибір каналів, що забезпечують простежуваність, дотримання умов зберігання та сервісу, а також оптимізацію логістики (скорочення витрат і впливу на довкілля). У практиці це проявляється через стандарти роботи з дистриб'юторами, контроль якості в каналах, розвиток омніканальних моделей і підтримку клієнта на всіх точках контакту.

4. Комунікаційна політика. Саме комунікації найбільше впливають на репутаційний капітал, тому вони мають бути відповідальними та доказовими. Підприємству доцільно будувати повідомлення на фактах, підтвердженнях і зрозумілій мові, уникати перебільшень і двозначних «зелених» заяв. Окремим напрямом стає розвиток контенту про реальні практики: прозорість ланцюгів постачання, умови виробництва, сертифікації, програми підтримки спільнот. Це зменшує ризик втрати довіри та формує довгострокову лояльність.

Четвертий крок — організаційне забезпечення та контроль. Для ефективного управління маркетинговою політикою потрібні: визначені ролі (власники процесів), бюджетування інновацій у маркетингу, регламенти комунікацій і комплаєнс, а також цифрові інструменти (CRM, CDP, аналітика, автоматизація маркетингових кампаній). Саме цифровізація дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до управління на основі даних: сегментація за поведінкою, персоналізація пропозицій, прогнозування відтоку, оптимізація витрат на залучення (CAC) та зростання довічної цінності клієнта (CLV).

П'ятий крок — вимірювання сталого капіталу через KPI. Доцільно використовувати збалансований набір показників: клієнтський капітал: CLV, retention rate, повторні покупки, NPS/CSI, частка лояльних клієнтів; брендово-репутаційний капітал: впізнаваність, довіра до бренду, тональність згадок, частка органічного попиту; ринкова стійкість: стабільність продажів за сегментами, диверсифікація каналів збуту, частка преміальної/ціннісної пропозиції; операційно-маркетингові KPI: CAC, ROMI, конверсія, якість лідів;

ризика та відповідальність: кількість претензій до комунікацій, відповідність вимогам маркування, відсутність підтверджених випадків «грінвошингу».

Окремої уваги потребує управління ризиком «грінвошингу» — ситуації, коли компанія декларує сталість без реальних підстав. Такий ризик прямо руйнує сталий капітал, оскільки довіра втрачається швидко, а відновлюється повільно. Запобігання включає внутрішню перевірку заяв, документальне підтвердження характеристик продукту, відповідність стандартам та узгодження комунікацій із реальними процесами виробництва й постачання.

Отже, управління маркетинговою політикою підприємства для забезпечення його сталого капіталу є комплексним завданням, що поєднує стратегічне бачення, відповідальне позиціонування, якісні інструменти маркетинг-міксу та систему вимірювання довгострокової цінності. Маркетинг у такій моделі стає механізмом накопичення клієнтської лояльності, репутації, партнерських відносин і стабільних грошових потоків — тобто формує основу стратегічної стійкості підприємства на ринках.

*Примітка щодо індексу:* у класифікації УДК 658.8 використовується для тематики маркетингу, а 502.131.1 — для сталого розвитку, тому їх поєднання є логічним для теми «маркетинг + сталість».

#### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. – Київ: (навчальні видання), 2019.
2. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. – Pearson, 2020.
3. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. – Harvard Business Review, 2011.
4. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – 1997.
5. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility. – 2010.
6. Красовська О. Ю. Сутність та значення маркетингових активів у формуванні стійких ресурсів підприємства. – 2017.

## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Шароваров Владислав.** студент 4 курсу спеціальності Менеджмент

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Жаданова Юлія,** кандидат економічних наук,

доцент, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування

Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

[zadanovaulia1978@gmail.com](mailto:zadanovaulia1978@gmail.com)

***Анотація.** У статті розглянуто збутову політику як важливий інструмент формування конкурентних переваг підприємства в умовах посилення ринкової конкуренції. Обґрунтовано, що ефективне управління збутом забезпечує стабільність продажів, зростання частки ринку та підвищення рівня лояльності клієнтів, а також сприяє зниженню витрат у ланцюгу постачання. Визначено ключові елементи управління збутовою політикою: вибір каналів розподілу, управління асортиментом у каналах, стандарти сервісу, логістичне забезпечення, ціноутворення у збуті, планування та контроль результатів через KPI. Окреслено сучасні підходи до підсилення конкурентоспроможності через омніканальність, CRM, управління продажами за воронкою, розвиток партнерських мереж та систему мотивації персоналу.*

***Abstract.** The article examines sales policy as an essential tool for building enterprise competitive advantages under intensified market rivalry. It is substantiated that effective sales management ensures sales stability, market share growth, and customer loyalty, while also reducing costs across the supply chain. Key elements of sales policy management are identified: distribution channel choice, assortment management within channels, service standards, logistics support, sales-related pricing, planning, and performance control via KPIs. Modern approaches to strengthening competitiveness are outlined, including omnichannel solutions, CRM,*

*funnel-based sales management, partner network development, and staff motivation systems.*

Сучасне підприємство конкурує не лише якістю продукту чи рівнем ціни, а й здатністю швидко та зручно доставляти цінність клієнту, забезпечувати доступність товару, надійність постачання і стабільний сервіс. У цьому контексті збутова політика перестає бути виключно «продажами» та набуває стратегічного змісту: вона визначає, як саме підприємство присутнє на ринку, через які канали взаємодіє зі споживачем, як формує відносини з партнерами та як підтримує довгострокову лояльність. Відповідно, управління збутовою політикою є одним із найбільш прикладних способів підвищення конкурентоспроможності, оскільки безпосередньо впливає на обсяги реалізації, частку ринку, витрати та репутацію.

Збутову політику доцільно трактувати як систему рішень і правил, що регламентують організацію реалізації продукції: вибір каналів розподілу, формати продажів, взаємовідносини з дилерами та дистриб'юторами, стандарти обслуговування, умови постачання, комунікацію з клієнтом у точках контакту, а також механізми планування та контролю. Її головне завдання полягає у формуванні збутового потенціалу підприємства — спроможності стабільно продавати продукцію в цільових сегментах, утримувати клієнтів і забезпечувати прогнозований грошовий потік.

Першим кроком ефективного управління збутом є аналіз ринку та сегментація клієнтів. Підприємство має чітко визначити, хто є ключовими споживачами, які їхні потреби у швидкості постачання, сервісі, післяпродажній підтримці, які канали для них зручні та які чинники впливають на повторні покупки. Сегментація дозволяє уникати універсальних рішень і налаштовувати збутову модель під конкретні групи: B2B-клієнти потребують персонального супроводу й договірних умов, тоді як B2C-сегмент частіше очікує швидкого

оформлення замовлення, прозорих цін та зручної доставки. Саме на основі сегментації формуються збутові цілі, пріоритети та стандарти обслуговування.

Другий напрям — вибір і конфігурація каналів розподілу. Конкурентоспроможність зростає тоді, коли підприємство забезпечує клієнту доступність продукту там, де він очікує його купити. Канали можуть бути прямими (власний відділ продажів, інтернет-магазин, фірмова мережа) або непрямими (дистриб'ютори, дилери, маркетплейси, роздрібні мережі). Оптимальна модель часто поєднує кілька каналів, але потребує чітких правил, щоб уникати конфлікту інтересів (наприклад, демпінгу між онлайн і офлайн) та забезпечити єдині стандарти бренду. Вибір каналів має базуватися на критеріях охоплення, маржинальності, швидкості постачання, витрат на підтримку каналу та контрольованості сервісу.

Третій елемент — управління асортиментом у каналах. Конкурентні позиції посилюються тоді, коли підприємство пропонує клієнту релевантний асортимент саме в тому каналі, де він здійснює покупку. Це передбачає визначення ролі товарних груп (локомотиви продажів, маржинальні позиції, новинки, сезонні товари), планограму або правила викладки (для роздрібних мереж), політику запасів і швидкості поповнення. Грамотне управління асортиментом дозволяє уникати ситуацій «немає в наявності», зменшувати залежалі запаси та підвищувати обіг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність через доступність і стабільність постачання.

Четвертий напрям — стандарти сервісу та клієнтського досвіду. Для багатьох ринків саме сервіс стає ключовою відмінністю між конкурентами, особливо коли продукт подібний за характеристиками. Збутова політика має включати вимірювані стандарти: термін обробки замовлення, швидкість доставки, правила роботи з рекамаціями, доступність підтримки, гарантійні умови, післяпродажний супровід. Високий рівень сервісу зменшує чутливість клієнта до ціни та підвищує ймовірність повторних покупок, формуючи стійкі конкурентні переваги.

П'ятий блок — логістичне забезпечення збуту. Конкуреноспроможність підприємства посилюється, коли логістика забезпечує точність, швидкість і прогнозованість. Це включає планування запасів, управління складом, оптимізацію маршрутів, контроль якості транспортування, узгодження з виробництвом і постачанням. Важливо, щоб збутова політика була синхронізована з операційними можливостями, інакше підприємство ризикує втратити довіру клієнта через зриви термінів, неповні відвантаження або коливання наявності.

Шостий компонент — ціноутворення у збуті та управління торговими умовами. У практиці збуту ціна визначається не лише прайс-листом, а й системою знижок, бонусів, відстрочок платежу, умов доставки та маркетингової підтримки для партнерів. Некерована система знижок швидко «з'їдає» маржу та руйнує позиціонування бренду. Тому підприємству доцільно встановлювати прозорі правила: категорії клієнтів і рівні знижок, вимоги до обсягів, критерії для промоакцій, контроль відхилень і погодження нестандартних умов. Раціональна політика торгових умов підвищує конкуреноспроможність через здатність гнучко реагувати на ринок, не втрачаючи фінансової стійкості.

Сьомий напрям — цифровізація управління продажами. Використання CRM-систем, аналітики та управління воронкою продажів дозволяє підвищити прозорість роботи відділу збуту, планувати попит і системно працювати з клієнтами. CRM забезпечує накопичення історії контактів, контроль етапів угоди, прогнозування ймовірності продажу, персоналізацію пропозицій, а також управління відтоком клієнтів. Для підвищення конкуреноспроможності важливо перейти від «ручного» управління до управління на основі даних: конверсія, середній чек, частота повторних покупок, ефективність каналів, вартість залучення клієнта та його довічна цінність.

Восьмий елемент — управління персоналом збуту та мотивацією. Результативність збутової політики значною мірою залежить від

компетентностей працівників продажів: переговорів, роботи із запереченнями, знання продукту, клієнтоорієнтованості, дисципліни ведення CRM. Мотиваційна система має поєднувати кількісні цілі (обсяг реалізації, маржа, виконання плану) з якісними показниками (дотримання стандартів сервісу, швидкість реакції, утримання клієнтів). Якщо винагорода стимулює лише «обсяг», підприємство може отримати короткостроковий результат за рахунок демпінгу або продажів «не тому клієнту», що знижує конкурентоспроможність у перспективі.

Контроль і оцінювання ефективності збутової політики доцільно здійснювати через систему KPI, що відображають як фінансові, так і операційні аспекти: виконання плану продажів; валова маржа; частка ринку в пріоритетних сегментах; конверсія воронки; середній чек; частка повторних покупок; рівень повернень і рекламаций; OTIF (вчасність і повнота постачання); дебіторська заборгованість і її прострочення; ефективність промоакцій; рентабельність каналів збуту. Саме збалансована система показників дозволяє підприємству підтримувати конкурентні переваги, а не «перемагати» тимчасово ціною втрати маржі чи сервісу.

Отже, управління збутовою політикою підприємства є одним із найбільш дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності, оскільки прямо впливає на доступність продукту, якість сервісу, швидкість реакції на попит і стійкість відносин із клієнтами та партнерами.

Системний підхід до збуту передбачає узгодження каналів і логістики, стандартизацію сервісу, контроль торгових умов, цифровізацію продажів і розвиток компетентностей персоналу. Підприємства, які будують збут як керовану систему, отримують довгострокову перевагу — здатність стабільно утримувати позиції на ринку та масштабувати продажі без втрати якості й прибутковості.

### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. – Київ: (навчальні видання), 2019.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2018.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. – Київ: (навчальні видання), 2017.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – Київ: Основи, 2019.
5. Шершньова З. Є., Ковтун О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2018.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Плингев Дарія**, студентка 4 курсу спеціальності Менеджмент  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»

**Рибак Ольга**, доктор філософії в галузі державного управління (МКА),  
доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування  
Одеського Інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»  
[steb79@ukr.net](mailto:steb79@ukr.net)

***Анотація.** У статті розкрито зміст забезпечення економічної безпеки підприємства як системи управлінських заходів, спрямованих на захист ресурсів, підтримання фінансової стійкості, запобігання втратам і забезпечення стабільного розвитку в умовах ризиків та невизначеності. Обґрунтовано, що економічна безпека формується через поєднання превентивного моніторингу загроз, ефективного ризик-менеджменту, внутрішнього контролю, комплаєнсу та безперервності бізнес-процесів. Визначено ключові складові економічної безпеки (фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, правову, силову, інвестиційно-інноваційну) та запропоновано інструменти їх посилення. Окреслено алгоритм побудови системи безпеки: діагностика, формування політик і регламентів, організація відповідальності, впровадження показників та аудит результативності.*

***Abstract.** The article reveals the content of ensuring enterprise economic security as a management system aimed at protecting resources, maintaining financial stability, preventing losses, and enabling sustainable development under risks and uncertainty. It is substantiated that economic security is built through preventive threat monitoring, risk management, internal control, compliance, and business continuity management. Key components of economic security (financial, human, technical-technological, information, legal, physical, investment-innovation) are identified, and tools for strengthening them are proposed. A practical framework*

*for building the security system is outlined: diagnostics, policy and regulation design, responsibility allocation, KPI implementation, and performance auditing.*

Економічна безпека підприємства є однією з базових передумов його стабільної діяльності та збереження конкурентних позицій. У сучасному середовищі підприємства стикаються з комплексом загроз: коливанням попиту, інфляційними процесами, дефіцитом фінансування, посиленням конкуренції, шахрайством, кіберризиками, порушенням логістики та правовою невизначеністю. За таких умов забезпечення економічної безпеки набуває системного характеру і потребує інтеграції в загальне управління підприємством, а не реалізації окремих «разових» заходів.

Економічну безпеку доцільно трактувати як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, за якого воно здатне зберігати платоспроможність, ефективно використовувати ресурси, виконувати зобов'язання перед контрагентами та реалізовувати стратегічні цілі без критичних втрат. Важливо, що безпека має динамічну природу: рівень загроз змінюється, тому й система безпеки повинна включати механізми постійного моніторингу та адаптації.

Структурно економічна безпека охоплює низку взаємопов'язаних складових. Фінансова безпека відображає здатність підприємства підтримувати ліквідність, оптимальну структуру капіталу, керованість грошових потоків і прибутковість. Кадрова безпека пов'язана з компетентністю персоналу, ризиками плинності кадрів, внутрішніх зловживань та збереженням критичних знань. Техніко-технологічна безпека визначається станом обладнання, надійністю технологій, виробничою дисципліною та готовністю до модернізації. Інформаційна безпека охоплює захист даних, доступів, комерційної таємниці та кіберстійкість. Правова безпека пов'язана з договірною роботою, дотриманням норм, якістю юридичного супроводу й захистом прав підприємства. Силова (фізична) безпека включає охорону майна,

режим доступу та профілактику крадіжок. Окремо слід виділити інвестиційно-інноваційну безпеку, яка характеризує здатність підтримувати розвиток без руйнування фінансової стійкості та без втрати контролю над ключовими активами.

Загрози економічній безпеці умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать ринкові коливання, зміни правил регулювання, валютні ризики, дії конкурентів, ненадійність постачальників, форс-мажорні обставини. Внутрішні загрози проявляються через помилки управління, неефективну структуру витрат, слабкий контроль дебіторської заборгованості, корупційні ризики, порушення технологічної дисципліни, витоки інформації. Практика показує, що саме внутрішні фактори часто роблять підприємство вразливим до зовнішніх шоків, тому ядром системи безпеки має бути якісне управління процесами та відповідальністю.

Організація забезпечення економічної безпеки доцільно реалізовувати як послідовний управлінський цикл. Перший етап — діагностика та оцінка рівня безпеки. На цьому кроці визначаються критичні активи та процеси, проводиться аналіз ризиків, оцінюються фінансові показники (ліквідність, фінансова стійкість, оборотність, маржинальність), перевіряються договірні відносини, рівень простроченої дебіторської заборгованості, стан внутрішніх контролів. Важливо встановити «порогові значення» індикаторів, перевищення яких сигналізує про підвищення ризику.

Другий етап — формування політики безпеки та регламентів. Підприємству необхідно закріпити правила управління ризиками, підхід до контролю витрат, порядок укладання договорів, політику доступів до інформації, правила закупівель, антикорупційні стандарти та процедури реагування на інциденти. Формалізація не повинна перетворюватися на бюрократію; її завдання — забезпечити однакові правила та мінімізувати «ручні» рішення, які підвищують вірогідність зловживань.

Третій етап — організаційне забезпечення та розподіл відповідальності. Економічна безпека ефективна тоді, коли існують визначені власники процесів: фінансовий директор відповідає за ліквідність і контроль платежів, служба безпеки — за фізичний захист і профілактику втрат, юридична функція — за договірні ризики, ІТ — за кіберзахист, служба внутрішнього аудиту або контролінгу — за перевірку процедур і дотримання регламентів. Доцільно створювати координаційний механізм (комітет/штаб), який узгоджує рішення щодо критичних ризиків і контролює виконання заходів.

Четвертий етап — впровадження інструментів профілактики та реагування. Для фінансової безпеки ключовими є бюджетування, платіжний календар, ліміти витрат, управління дебіторкою (кредитні ліміти клієнтів, авансові умови, факторинг/страхування за потреби), диверсифікація джерел фінансування. Для операційної та технологічної безпеки — планово-попереджувальні ремонти, контроль якості, резервування критичних запасів, альтернативні постачальники. Для інформаційної — багатофакторна автентифікація, розмежування доступів, резервне копіювання, навчання персоналу кібергігієні. Для правової — стандартні шаблони договорів, перевірка контрагентів, контроль виконання зобов'язань і претензійна робота. Для кадрової — перевірка на критичних посадах, політика конфлікту інтересів, навчання, система мотивації та дисципліни.

П'ятий етап — контроль результативності та безперервне поліпшення. Система економічної безпеки повинна вимірюватися через КРІ та індикатори ризику: коефіцієнти ліквідності, частка простроченої дебіторської заборгованості, рівень втрат від браку/списань, кількість інцидентів безпеки, кількість порушень регламентів, частка «ризикових» контрагентів, час реагування на інциденти. Внутрішні аудити, управлінські огляди та аналіз інцидентів мають завершуватися конкретними коригувальними діями, інакше безпека перетворюється на формальність.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства є комплексною управлінською системою, що поєднує профілактику загроз, захист ресурсів, контроль фінансової стійкості та підтримку безперервності діяльності. Її ефективність визначається здатністю підприємства виявляти ризики на ранніх стадіях, мати чіткі правила й відповідальність, діяти на основі даних та постійно вдосконалювати процеси. Підприємства, які інтегрують безпеку в стратегію та операційне управління, отримують ключову перевагу — стійкість і керованість розвитку в умовах невизначеності.

### **Список використаних джерел:**

1. Козаченко А. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: навч. посібник. – Київ, 2018.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми забезпечення. – Львів, 2019.
3. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. – Київ: Ніка-Центр, 2020.
4. Шершньова З. Є., Ковтун О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2018.
5. Дикань В. Л., Пономарьов В. П. Управління ризиками та економічна безпека підприємства: навч. посібник. – Харків, 2019.

**ISBN 978-83-68480-21-4**  
**DOI: <https://doi.org/10.58246/KCXJ6265>**