



Private higher education institution
INSTITUTE OF PSYCHOLOGY AND
ENTREPRENEURSHIP

COLLECTION OF CONFERENCE MATERIALS

**International scientific and practical online
conference:**

**"Current issues of psychology, business, and
management in the conditions of modern requirements"**

April 26-27, 2023
Ukraine, Latvia, Brazil, Italy, Poland

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Бабіна О.В. – кандидат економічних наук, в.о. ректора Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва»;

Круглов К.О. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;

Швець Н.Р. – доктор економічних наук, професор, проректор з навчально-методичної роботи;

Зайцева І.Ю. – доктор економічних наук, професор, дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології;

Виноградова В.Є. – доктор психологічних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін;

Тарасюк Л.С. – доктор філософських наук, в.о. завідувача кафедри соціально-гуманітарних дисциплін;

Хоменко І.Б. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;

Іоффе М.В. – доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;

Шкурко Я.І. – кандидат психологічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;

Селезньова Р.В. – кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;

Пасик-Косарева Н.О. – викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін ;

Майборода М.М. - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;

Фурман М.І. – менеджер по роботі з персоналом.



ДОПОВІДІ

УДК 65.011.1

ЯК АДАПТУВАТИСЯ ДО НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ

Бабіна Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, в.о. ректора Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва», Україна

Ані Регіна Ротман, доцент, Факультет Антоніо Менегетті, керівник фонду ім. А. Менегетті, Бразилія

Патриція Возлавік, доцент, Факультет Антоніо Менегетті, Бразилія
o.babina@ipp.edu.ua

Виклики сучасної реальності сформували величезний запит на ресурсність, стресостійкість та швидку адаптацію до нових умов життя та ведення бізнесу. Сучасному бізнесу і всьому людству вкрай необхідно вміти швидко адаптуватися і навчитися цьому мають ті самі люди, які так не люблять змін. Як бути? Насамперед треба прийняти той факт, що стан невизначеності - це наша нова реальність на багато років вперед. По-друге, це стан коли можна здійснити неможливе, адже ми всі вийшли із зони комфорту, що автоматично означає, що в нас є лише два путі виходу: або тотальне руйнування себе або рух уперед.

Турбулентність означає крайню ступінь нестабільності глобальної економічної системи і національної економіки, коли існує найбільша ймовірність досягнення точки біфуркації або зламу [1]. Саме тому епоха турбулентності буде важкою для України та людства загалом; разом з тим вона



буде мати не тільки негативні і руйнівні, але і позитивні, синергетичні, необхідні для подальшого розвитку, наслідки [2, с. 1, 15-16]. Таким чином, враховуючи закони турбулентної ентропійної логіки необхідно визначити, що ті обставини, які змушують людство вийти з зони комфорту, стають найкращими умовами для старту. Це пов'язано з появою нових умов, а також сукупністю найімовірніших (стійких) змін, які стають ідеальними для потужного ривку у бізнесі. Коли руйнуються старі зв'язки завжди відбудовуються нові.

Чому людей так лякає ситуація невизначеності або кризова ситуація? Тому що перестають працювати старі раціональні інструменти, на які вони завжди поклалися. Це призводить до стану розгубленості.

Турбулентність в соціально-економічній системі викликає причини не тільки економічного, але і неекономічного характеру, зокрема, демографічні, екологічні, технологічні фактори, військові конфлікти. В умовах економічної турбулентності підвищується ентропійність як міра хаотичності і міра невизначеності розвитку в даних умовах. Тому ефективною стратегією є прийняття цього факту із смиренністю та опанування нових інструментів, як технічних так і особистісних. При цьому треба розуміти, що головне – це особистість. Існує багато підтверджень цьому факту. Якщо людина є зрілою розвинутою особистістю, але її технічна підготовка (професійна підготовка) не є достатньою, то вона всупереч всьому буде перемагати, при умові щоденного підвищення свого професійного рівня. І навпаки, якщо людина є фахівцем з високим рівнем підготовки, але не звертає уваги на розвиток своєї особистості і перебуває у стані образи, агресії, звинувачення інших, то вона не зможе перемагати.

І це велика помилка коли всі бізнес-школи, університети та інші установи навчають нас розвиватися тільки як професіоналам. Перемога, успіх, заробіток – це, насамперед, чистота помислів, трансцендентний розум,



поєднаний з високим рівнем професійних знань. Підприємець, лідер, розум якого захоплений, обумовлений, спотворений стереотипами та афектами не може просуватися вперед і тільки втрачає. Бізнес – це гра, де перемогає той, хто більш трансцендентний. Той, хто покладається на свою інтуїцію.

Слово «інтуїція», від лат. *Intus legere actionem*, що означає «читати всередині дії». Інтуїція – це знати до появи наслідків, бачити діло, бачити гештальт [3].

На наш погляд, слід виділити чотири пункти, яких слід дотримуватися для успішного ведення бізнесу.

1. Ретельне вивчення та дотримування законів країни, в якій ведеться бізнес.

Якщо підприємець не володіє законодавчою базою, то закони перетворюються на каральний інструмент для нього. Але якщо він знає підприємницьке право та вміло використовує його, воно охороняє та захищає підприємця. Можно бути креативними та гнучкими у розумінні законів, але недопустимо нехтувати та порушувати закон.

2. Персонал та матеріально-технічне забезпечення бізнесу.

Справжній лідер чітко розуміє які люди працюють поруч з ним. Він обирає людей, ідентичність яких збігається з ідентичністю проєкта підприємства. Що це означає? Люди повинні вірити, бути закоханими у проєкт, співпадати з ним. Для них проєкт, у якому вони працюють, не тільки заробіток, а, насамперед, їхня власна самореалізація. Так, вони отримують гроші за свою роботу, але для них більш важливим є те, що вони стають більшими, зростають разом з цим проєктом. Не треба залучати тих, хто або не вірить, або працює тільки заради грошей.

Пріоритет – це люди, але їм необхідно надати гарне матеріально-технічне забезпечення. Гарний офіс, сучасний комп'ютер або телефон тощо. Намагатися забезпечити їх тим чого вони собі не можуть дозволити, або тим що високо



оцінюють.

Компанія не заробляє грошей, якщо її персонал психічно або технічно неспроможний. Компанія – це реалізація гордості її співробітників: або вони відчують себе саме так, або їх треба замінити.

Лідер не повинен наполягати на опануванні професійних знань та навичок, його завдання – це мотивувати розвиток особистості людей, які поруч. Мотивувати людей стати більше, стати спроможними.

3. Зовнішні відносини: клієнти.

В бізнесі існує взаємообмін: я даю тобі щось, а ти даєш мені щось натомість. Тут треба знайти певну пропорцію. Я даю тобі щось, що коштує мені не дуже дорого, я продаю це тобі дорого, бо в тебе цього немає, а тобі це дуже потрібно бо це допоможе тобі перемагати. Тобто ми завжди продаємо не товар, а послугу.

4. Особистість лідера.

Життя пізнає себе через переможців і ніколи через тих, хто програв. Воно надає перевагу переможцям. Тому воно завжди дає та допомагає розумним і ефективним, а для невдах та невігласів воно стає нестерпним, будує перешкоди і не помічає їх [4, 5].

Перемагати можливо через знання та дії, через постійне самостворення. Сократ казав: «Є тільки одне благо – знання, і тільки одне зло – неuczтво».

Ті, хто йдуть проти життя, йому не цікаві. Вони мають свою власну точку зору, але ця точка зору не співпадає з інтенціональністю життя, з природною інтенціональністю. Ми можемо вірити в будь-які стереотипи, ми можемо бути найкращими в очах суспільства, або нашої родини, друзів, коханих, але якщо ми не розуміємо логіку та закони життя – це все марно і ми ніколи не отримуємо заробіток та залишимося фрустрованими та невдачливими.

Таким чином, лідеру важливо знайти свій core-bussiness. Неможливо стати великим без розуміння та реалізації бізнесу своєї душі. Компанія – це



продовження особистості підприємця та розширення його задоволення. Вдача та гарні можливості не можуть з'явитися без відповідного кохання. Лідер кохає, вірить, живе своїм ділом, але також постійно навчається і має специфічну професійну підготовку та підготовку у сфері психології бізнесу.

В новій нормальності лідери працюють в умовах повної або часткової невизначеності та приймають складні багатовимірні рішення. Нелінійне мислення, швидкість адаптації команди до змін та навички взаємодії з творчими людьми стають новими *must have* у побудові систем управління.

Список використаних джерел

1. Власова В.П. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / В.П. Власова, І.В. Тарновська, Д.В. Недоля //Економіка та суспільство.– 2022. - Випуск 42. – Режим доступу - <file:///Users/iraida/Downloads/1686-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1618-1-10-20221017.pdf>.
2. Кочубей Н. В. Синергетичні концепти в нелінійних соціально-культурних контекстах: аторефер. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: спец. 09.00.09 «Філософія науки» / Н. В. Кочубей. – Київ, 2010. – с. 1, 15-16.
3. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів/ пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.
4. Менегетті А. Психологія лідера/ пер. з іт. БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. К: НФ «Антоніо Менегетті», 2019. - 342 с.
5. Менегетті А. Молодь та онтична етика/ пер. з іт. БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. К: НФ «Антоніо Менегетті», 2021. - 181 с.



HOW TO ADAPT TO THE NEW REALITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Olena Babina, Ph.D. in Economics,
Acting Rector of the Private Higher
Education Institution "Institute of
Psychology and Entrepreneurship",
Ukraine,

Ani Regina Rotman, Associate Professor
at Antonio Meneghetti Faculty, Head of
the A. Meneghetti Foundation, Brazil,

Patricia Vozlavik, Associate Professor at
Antonio Meneghetti Faculty, Brazil,
o.babina@ipp.edu.ua

The challenges of modern reality have created a huge demand for resourcefulness, resilience, and quick adaptation to new living and business conditions. Modern business and all of humanity need to be able to adapt quickly, and the people who dislike change must learn how to do so. How can we do this? First and foremost, we need to accept the fact that uncertainty is our new reality for many years to come. Secondly, it is a state in which the impossible can be achieved because we have all left our comfort zones, which automatically means that we have only two ways out: either total self-destruction or moving forward.

Turbulence denotes the extreme instability of the global economic system and national economy, when there is the highest probability of reaching the bifurcation point or breakdown [1]. That is why the era of turbulence will be difficult for Ukraine and humanity as a whole; at the same time, it will have not only negative and destructive, but also positive, synergistic, and necessary consequences for further development [2, p. 1, 15-16]. Therefore, taking into account the laws of turbulent entropy logic, it is necessary to determine that the circumstances that force humanity out of the comfort zone are the best conditions for starting. This is related to the emergence of new conditions, as well as a combination of the most probable (stable)



changes that become ideal for a powerful leap in business. When old ties are destroyed, new ones are always built.

Why are people so afraid of uncertainty or a crisis situation? Because old rational tools on which they always relied stop working. This leads to a state of confusion.

Turbulence in the socio-economic system is caused not only by economic but also non-economic factors, including demographic, ecological, technological factors, and military conflicts. In conditions of economic turbulence, entropy increases as a measure of chaos and uncertainty in development in these conditions. Therefore, an effective strategy is to accept this fact with humility and to master the new tools, both technical and personal. At the same time, it is necessary to understand that the most important thing is the individual. There is a lot of evidence to support this fact. If a person is a mature and developed personality, but their technical training (professional training) is insufficient, they will still succeed against all odds, provided they continuously improve their professional level. Conversely, if a person is a highly trained expert but ignores the development of his personality and remains in a state of anger, aggression, and blaming others, he will not be able to succeed.

And it is a big mistake when all business schools, universities, and other institutions teach us to develop only as professionals. Victory, success, and earnings are, first of all, purity of thoughts, transcendent intellect combined with a high level of professional knowledge. An entrepreneur, a leader, whose mind is obsessed, conditioned, distorted by stereotypes and affects, cannot move forward and only loses. Business is a game where the one who is more transcendent wins. The one who relies on his intuition. The word "intuition" comes from Latin "intus legere actionem", which means "to read the action inside." Intuition is to know before the consequences appear, to see the deed, to see the gestalt.

In our opinion, four rules should be followed to successfully conduct business.



1. Thoroughly studying and adhering to the laws of the country where the business operates.

If an entrepreneur does not have a grasp of the legal framework, laws can become a punitive instrument for him. However, if he knows the business law and uses it skillfully, it protects and defends the entrepreneur. One can be creative and flexible in understanding the laws, but ignoring and violating them is unacceptable.

2. Staff and material and technical support of the business.

A true leader clearly understands the people who work alongside him. He chooses people whose identity matches the identity of the enterprise project. What does this mean? People should believe in and be passionate about the project, align with it. For them, the project they work on is not just about earning money, but first and foremost, their own self-realization. Yes, they get paid for their work, but what is more important to them is that they grow, develop together with the project. There is no need to involve those who are either undecided or work only for the sake of money.

The priority is people, but they need to be provided with good material and technical support. A nice office, modern computer or phone, etc. Trying to provide them with what they cannot afford or what they highly value. A company does not make money if its personnel is mentally or technically incapable. The company is the realization of its employees' pride: either they feel it or they need to be replaced.

A leader should not insist on mastering professional knowledge and skills, his task is to motivate the personal development of the people, motivate them to become capable.

3. External relations: clients.

In business, there is an exchange: I give you something, and you give me something in return. Here, a certain proportion must be found. I give you something that doesn't cost me much, and I sell it to you for a high price because you don't have it and you really need it to win. That is, we always sell not a product, but a service.



4. The personality of the leader.

Life manifests itself through winners and never through those who lose. It gives preference to winners. Therefore, it always gives and helps the smart and efficient, while for failures and misfits, it becomes unbearable, builds obstacles and doesn't notice them.[4, 5].

Winning is possible through knowledge and action, through constant self-creation. Socrates said: "There is only one good - knowledge, and only one evil — ignorance."

Life is not interested in those who go against it. They have their own point of view, but this point of view does not coincide with the intentional nature of life, with its natural intentionality. We can believe in any stereotypes, we can be the best in the eyes of society, or our family, friends, loved ones, but if we do not understand the logic and laws of life - it is all in vain, and we will never earn a living and will remain frustrated and unsuccessful.

Therefore, it is important for a leader to find his core business. It is impossible to become great without understanding and realizing the business of your soul. The company is an extension of the entrepreneur's personality and an extension of his satisfaction. Success and good opportunities cannot arise without the appropriate love. A leader loves, believes, lives for his work, but also constantly learns and has specific professional training and preparation in the field of business psychology.

In the new normality, leaders work in conditions of complete or partial uncertainty and make complex multidimensional decisions. Non-linear thinking, team adaptation to change, and skills in interacting with creative people are becoming new must-haves in building management systems.

References

1. Vlasova V.P. Business strategy of the enterprise in conditions of turbulent external environment [Electronic resource] / V.P. Vlasova, I.V. Tarnovska, D.V.



Nedolya // Economy and society. - 2022. - Issue 42. - Access mode - file:///Users/iraida/Downloads/1686-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1618-1-10-20221017.pdf.

2. Kochubey N.V. Synergetic concepts in nonlinear socio-cultural contexts: autoref. dis. for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy: speciality 09.00.09 "Philosophy of Science" / N.V. Kochubey. - Kyiv, 2010. - p. 1, 15-16.

3. Meneghetti A. Thesaurus: dictionary of ontopsychological terms / transl. from Italian by BF "Ontopsychology" - K. : NF "Antonio Meneghetti", 2019, 284 p.

4. Meneghetti A. Psychology of the leader / transl. from Italian by BF "Ontopsychology" - 1st ed. K. : NF "Antonio Meneghetti", 2019. - 342 p.

5. Meneghetti A. Youth and ontic ethics / transl. from Italian by BF "Ontopsychology" - 1st ed. K. : NF "Antonio Meneghetti", 2021. - 181 p.





УДК 316.6:111

САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ЯК ПРІОРИТЕТ ОСОБИСТОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Бруно Флек да Сильва, доцент,
Факультет Антоніо Менегетті, Бразилія
Андреа Бреччаролі, архітектор,
підприємець, Італія

Круглов Костянтин Олександрович,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та
онтопсихології, ПВНЗ «Інститут
психології і підприємництва», Україна
Kruglov@universum.com.ua

Особиста відповідальність - це здатність брати на себе відповідальність за свої вчинки, рішення і результати своїх дій. Це означає, що людина несе відповідальність за своє життя, свої успіхи та невдачі, і повинна приймати рішення, що відповідають її цінностям та моральним принципам. Особиста відповідальність - це важлива риса успішної та здорової людини, оскільки вона допомагає зберегти контроль над власним життям, збільшити самостійність та зміцнити внутрішню мотивацію. Вона допомагає зменшити ступінь відчуття безпорадності та відчуження від суспільства, а також є основою руху окремої людини та суспільства у напрямку розвитку та покращення життя.

Як відомо, перш за все людина відповідає за себе. Але коли це має найважливіше значення? Навіть відповідальності за себе існує багато проявів. Наприклад, людина має забезпечити себе матеріально (навіть на мінімальному рівні). До власної відповідальності можемо віднести забезпечення безпеки близьких, також до відповідальності людини у соціальному значенні входить відповідальність за сталий розвиток її суспільного життя.

Як саме встановлюються межі цієї відповідальності? Яким чином ми можемо визначити, що людина дійсно відповідальна? Хто встановлює ці



критерії? Як саме людина має визначити пропорцію та межі у цьому питанні?

Онтопсихологія дає наступну відповідь: *responsabilita* (з лат. *respondere* – відповідати). Психологічна ситуація, у якій суб'єкт змушений відповідати чи екзистенційно, чи юридично, чи морально [1].

Необхідність адекватної відповіді для захисту цілісності того, хто відповідає. Це передбачає ідентичність, яка об'єктивує взаємодію з тим, хто стимулює або волає і здатний зумовити погіршення стану провокованого, якщо останній ухиляється від відповідальності або реагує неналежним чином.

Згідно з онтопсихологією, особиста відповідальність є важливим аспектом саморозвитку та зростання. Це означає, що людина повинна взяти на себе відповідальність за своє життя та розвиток, а також за свої вчинки та рішення. Це може допомогти збільшити самоповагу, заспокоїти страхи та відкрити нові можливості [2].

З іншого боку, самореалізація - це процес досягнення свого потенціалу та розвитку особистості. За онтопсихологією, цей процес може бути досягнутий, якщо людина знає свої цінності та бажання, розуміє свої потреби та мотивацію, і має відповідальність за свій розвиток.

Так, розуміння міри відповідальності є необхідністю для кожної людини. І тут ми також маємо звернути увагу на важливий аспект: особиста відповідальність є більше необхідністю, чи зоною відповідальності. Якщо розглянути етимологію слова «необхідно», то можна побачити, що воно складається з заперечення та дієслова «обходити» або «обійтись». Таким чином, бачимо, що відповідальність неможливо просто обійти, вона необхідна - суб'єкт має прийняти рішення у відповідності до ситуації. Якщо він таке рішення не прийме, то його чекатимуть негативні наслідки. Вирішення цього питання неможливо обійти, людина приймає на себе відповідальність кожної миті, навіть коли ухиляється від вибору та дій.

Онтопсихологічний тезаурус дає чіткий розподіл, що людина відповідає



або екзистенційно, або юридично, або морально.

Тобто людина завжди має давати відповідь на виклики ситуацій, якщо вона відповіді не дає, то її чекають наслідки.

У методології "Онто Ін-це" міра відповідальності визначається індивідуально, оскільки кожна людина має свої власні цінності та життєві пріоритети. Відповідальність залежить від рівня свідомості та готовності приймати на себе відповідність за свої дії та наслідки цих дій. Таким чином, міра відповідальності визначається індивідуально та може змінюватися залежно від життєвих обставин та досвіду особистості.

Крім того, в онтопсихології відповідальність розглядається в контексті взаємодії з оточуючим світом та іншими людьми. Людина відповідальна за свої вчинки та поведінку, а також за відносини з іншими людьми та оточуючим середовищем. Відповідальність передбачає не лише готовність взяти на себе відповідність за свої вчинки, але й за побудову своєї поведінки та взаємовідносин з іншими людьми. Особиста відповідальність повинна бути заснована на свідомому виборі. Людина повинна мати можливість обирати свої дії, визначати свої цілі та вести своє життя відповідно до власних переконань.

Крім того, особиста відповідальність в онтопсихології пов'язується зі здатністю людини до самооцінки та саморефлексії. Це означає, що людина повинна бути в змозі аналізувати свої дії та поведінку, визнавати свої помилки та вчитися на них.

На наш погляд, основним критерієм відповідальності є відповідальність перед собою, а точніше перед своїм проєктом, призначенням людини. Перед головною цінністю людини - перед душею, як індивідуальним проявом Буття.

Добре відомо про відповідальність яку від людей вимагає соціум і навіть у особистому житті. Ще декілька сторічч тому регулювалась можливість повторних шлюбів, щодо абортів питання стоїть і зараз. Ми добре відчули рівень тиску з боку суспільства на індивідуума у період вакцинації і





виникнення нових форм юридичної відповідальності.

Коли людина не відповідає на особисті прояви, то вона втрачає як особистість. Коли вона не реалізує свій потенціал або не задовольняє свої інстинкти здоровим чином - вона отримує відповідальність екстенціальну [3]. Тобто вона втрачає можливість самореалізації, саморозкриття, аж до повної зневіри в себе та втрати життєвих сил.

Моральна відповідальність, також виникає коли суб'єкт не вирішує певні соціальні питання належним чином. Так людина, має віддати належне своїм батькам, щоб не було «заборгованості» у цих відносинах. Інакше ця ситуація буде точкою для «нападу» на суб'єкта.

Важливою підставою для оцінки особистої відповідальності в онтопсихології є здатність людини до самостійності та самовизначення, а також здатність до самооцінки та саморефлексії. Постійна увага до ситуацій, які вимагають вирішення - це запорука особистісного зростання людини. Чим відповідальніше людина ставиться до усіх сфер свого життя та самореалізації, як прояву цієї унікальної особистості, тим більш функціональна вона для себе, оточуючих та Життя. Отже, усі ситуації відповідальності є важливими і людина має давати зрілу відповідь у кожній такій ситуації.

Список використаних джерел

1. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів/ пер. з іт. БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.
2. Менегетті А. Молодь та онтична етика/ пер. з іт. БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. К: НФ «Антоніо Менегетті», 2021. - 181 с.
3. Менегетті А. Психологія лідера/ пер. з іт. БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. К: НФ «Антоніо Менегетті», 2019. - 342 с.



SELF-REALIZATION AS A PRIORITY OF PERSONAL RESPONSIBILITY

Bruno Fleck da Silva, associate professor
at Antonio Meneghetti Faculty, Brazil

Andrea Brecciaroli, architect,
entrepreneur, Italy

Kruglov Kostyantyn Oleksandrovych,
PhD in Economics, associate professor at
the Department of Management and
Ontopsychology, higher education
institution "Institute of Psychology and
Entrepreneurship", Ukraine
kruglov@universum.com.ua

Personal responsibility is the ability to take responsibility for one's actions, decisions, and the results of one's actions. This means that a person is responsible for his life, his successes and failures, and should make decisions that correspond to his values and moral principles. Personal responsibility is an important trait of successful and healthy individuals because it helps maintain control over one's life, increase independence, and strengthen internal motivation. It helps reduce feelings of helplessness and alienation from society, and is also the basis of the movement of an individual and society in the direction of development and improvement of life.

As we know, first and foremost, a person is responsible for himself. But when does this matter most? There are many manifestations of personal responsibility. For example, a person must provide for himself financially (even at a minimum level). Ensuring the safety of loved ones can be attributed to one's own responsibility, and the responsibility of a person in a social sense includes responsibility for the sustainable development of his social life. How are the boundaries of this responsibility established? How can we determine that a person is truly responsible? Who sets these criteria? How can a person determine the proportion and limits in this matter?



Ontopsychology provides the following answer: *responsabilita* (from Latin *respondere* - to answer). A psychological situation in which a subject is forced to answer existentially, legally, or morally [1].

An adequate response is necessary to protect the integrity of the one who is responsible. This involves an identity that objectifies interaction with the one who stimulates or yells, and is capable of causing the worsening of the state of the provoked if the latter avoids responsibility or reacts improperly.

According to ontopsychology, personal responsibility is an important aspect of self-development and growth. This means that a person must take responsibility for his life and development, as well as for his actions and decisions. It can help increase self-esteem, calm fears and open up new opportunities [2].

On the other hand, self-realization is the process of achieving one's potential and personal development. According to ontopsychology, this process can be achieved if a person knows his values and desires, understands his needs and motivations, and takes responsibility for his development.

So, understanding the degree of responsibility is a necessity for every person. And here we also have to pay attention to an important aspect: personal responsibility is not just a necessity, but a zone of responsibility. If we consider the etymology of the word "necessary", we can see that it consists of negation and the verb "to bypass" or "to do without". Thus, we see that responsibility cannot simply be bypassed, it is necessary - the subject must make a decision in accordance with the situation. If he does not make such a decision negative consequences await him. Solving this issue cannot be avoided; a person takes responsibility for every moment, even when avoiding choice and action.

The ontopsychological thesaurus provides a clear distinction that a person is responsible either existentially, legally, or morally. That is, a person must always respond to the challenges of situations, if he does not respond then the consequences await him.



In the methodology of "Onto In-ce," the degree of responsibility is determined individually because each person has his own values and life priorities. Responsibility depends on the level of consciousness and willingness to take responsibility for one's actions and the consequences of those actions. Thus, the degree of responsibility is determined individually and may change depending on the life circumstances and experience of the individual

Furthermore, in ontopsychology, responsibility is considered in the context of interaction with the surrounding world and other people. A person is responsible for his actions and behaviour, as well as his relationships with other people and the environment. Responsibility implies not only a willingness to take responsibility for one's actions but also for one's behaviour and relationships with others. Personal responsibility should be based on conscious choice. A person should be able to choose his actions, determine his goals, and live his life according to his own beliefs.

In addition, personal responsibility in ontopsychology is associated with a person's ability for self-evaluation and self-reflection. This means that a person should be able to analyse his actions and behaviour, recognize his mistakes, and learn from them.

In our opinion, the main criterion for responsibility is responsibility to oneself, specifically to one's project, the purpose as a human being, and the main value of a person - his soul, as an individual manifestation of Being.

It is well known that society demands responsibility from individuals, even in their personal lives. Just a few centuries ago, the possibility to remarry was regulated, and the issue of abortion is still being debated today. We have felt the level of pressure from society on individuals during the vaccination period and the emergence of new forms of legal responsibility.

When people do not respond to personal manifestations, they lose their identity. When they do not realize their potential or do not satisfy their instincts in a healthy way, they receive existential responsibility [3]. That is, they lose the ability





to self-realize, self-disclose, and may even lose faith in themselves, leading to a loss of vitality.

Moral responsibility also arises when a subject does not properly address certain social issues. For example, a person must give due respect to his parents in order to avoid "debt" in these relationships. Otherwise, this situation becomes a point for the "attack" on the subject.

An important basis for assessing personal responsibility in ontopsychotherapy is a person's ability to be independent and self-determined, as well as his ability to self-assess and self-reflect. Constant attention to situations that require resolution is the key to personal growth. The more responsibly a person demonstrates in all spheres of his life and self-realization as an expression of his unique personality, the more functional he becomes for himself, others, and life. Therefore, all situations of responsibility are important, and a person must give a mature response in each of these situations.

References

1. Meneghetti A. Thesaurus: a dictionary of ontopsychotherapy terms/ trans. from It. BF "Ontopsychotherapy" - K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019, 284 p.
2. Meneghetti A. Youth and ontic ethics/ trans. from It. BF "Ontopsychotherapy" - 1st edition. K: NF "Antonio Meneghetti", 2021. - 181 p.
3. Meneghetti A. Psychology of a leader/ trans. from It. BF "Ontopsychotherapy" - 1st edition. K: NF "Antonio Meneghetti", 2019. - 342 p.



УДК 336.7; 336.2

**ДЕРЖАВНИЦЬКІ ДІЇ У СФЕРІ ФІНАНСІВ У ПЕРІОД ВОЄН:
УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ З ОГЛЯДУ НА ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД**

Швець Наталія Романівна, доктор економічних наук, професор, проректор з навчально-методичної роботи, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна
shvetzn@gmail.com

«Гроші — нерв війни».

Марк Тулій Цицерон (106р. до н.е. – 43р. до н.е.)

Як відомо успіх воєнних дій великою мірою залежить від можливості держави фінансувати видатки на воєнні цілі. Початок повномасштабної війни в Україні показав, що успіх на фронті значним чином залежить від обсягів коштів, що витрачаються на оборонні потреби. З 24 лютого 2022 року уряд України витрачає колосальні ресурси на ведення збройної боротьби з агресором і фінансування соціально-економічних потреб країни. Обсяг бюджетних видатків і бюджетного дефіциту, як і структура його фінансування, відображають підвищення ролі держави та її спрямування на першочергове фінансування військових потреб.

Важливо при цьому сформувати вірну концепцію діяльності державних органів у сфері фінансів, щоб максимізувати ефект від спрямування коштів на фінансування воєнних потреб в Україні. А тому у своєму дослідженні ми ставимо собі за мету виявити правильну траєкторію державницьких дій у вітчизняній фінансовій сфері, опираючись на світовий досвід діяльності державних органів інших країн в період воєн.

У історичному плані найближчою в часовому інтервалі та схожою за формою агресії була II світова війна, то зупинимося трохи детальніше на



особливостях дій урядів та центральних банків Сполучених Штатів Америки, Великобританії, ЄС та Німеччини у цей період.

Проведений аналіз [1, 3, 6, 9, 10] дозволяє констатувати, що державницькі дії урядів та центральних банків США та Великобританії були дуже схожими і спрямованими, в основному, на фінансування витрат на оборону шляхом нарощування державного боргу та обсягів емісії грошової маси. Також спостерігаємо утримання низької дохідності державних боргових цінних паперів та, як наслідок, викуп у великих обсягах цих ЦП центральними банками названих країн. Що стосується ЄС та Німеччини, то ми також помічаємо зростання державного боргу та емісії, однак, з одночасним нарощуванням податкового тиску на бюджети цих країн.

Для визначення характеру поведінки урядів у сфері фінансування в період воєн все зростаючих воєнних витрат в сучасній економічній теорії використовуються дві класичні моделі поведінки: модель Барро (1979) та модель Лукас-Стокі (1983). Обидві моделі описують те, як уряд повинен коригувати податкові надходження та урядові запозичення у відповідь на зростаючі державні витрати. Моделі відрізняються способом абсорбування фіскального шоку: яка частка абсорбується шляхом коригування податкових зборів і яка - шляхом коригуванням обсягу державного боргу.

Згідно моделі Барро фіскальні потрясіння постійно впливають як на збори податків, так і на обсяг державного боргу, але не впливають на дохідність за державним боргом. За моделлю Барро ж передбачається, що війну, яку очікується завершити в короткостроковому періоді, слід більшою мірою фінансувати за рахунок державних запозичень, тоді як війну, яку очікується завершити в тривалому періоді, слід більшою мірою фінансувати за рахунок підвищення податків.

Згідно моделі Лукаса-Стокі, фіскальні потрясіння, незалежно від того, наскільки вони потужні, не впливають на державні збори податків, але



впливають на фактичні прибутки державних кредиторів [11].

Для того, щоб оцінити сучасну та обрати оптимальну модель поведінки уряду та НБУ надалі у сфері фінансування зростаючих державних витрат в умовах існуючої агресії росії проти нашої країни в рамках класичних економічних підходів зробимо короткий аналіз дій українського уряду та Національного банку України за період з 24 лютого 2022 року.

Проведена оцінка [2, 4] дозволяє стверджувати, що державницькі дії уряду та НБУ мають змішані характеристики обох моделей поведінки у сфері фінансування воєнних витрат: від моделі Барро – значний вплив на податкові надходження та обсяги державного боргу, від моделі Лукас-Стокі вплив на дохідність державного боргу.

Тому з метою визначення чітких кордонів застосування зазначених моделей в українських реаліях нами був проведений детальний аналіз фінансово-економічних показників розвитку нашої держави [5, 7, 8], який у сукупності з проведеною теоретико-методичною розвідкою дозволив зробити наступні висновки.

Висновки. В першу чергу хочемо наголосити на тому, що державницькі у сфері фінансів воюючих країн згідно класичної моделі Барро характерні для ранніх воєн 20-го ст., включаючи II світову війну. Для новітніх воєн притаманне слідування класичній моделі Лукаса-Стокі з вмідим маніпулюванням ставками за державним боргом з метою зацікавлення інвесторів у довгостроковому вкладенні коштів у державні боргові цінні папери.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що державницькі дії українського уряду та НБУ з 24 лютого 2022 року повністю відповідають сучасним теоретико-методичним надбанням в організації фінансування видатків на оборону воюючих країн. Україною використаний практично весь арсенал можливих варіантів фінансування: скорочення



невоєнних витрат, збільшення урядових запозичень та емісія грошей. Переконані, що подальше слідування обраній моделі державницьких дій у сфері вітчизняних фінансів повинно неминуче привести Україну до перемоги.

Список використаних джерел

1. «Блокада Німеччини (1939-1945)». *Вікіпедія*. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B0_%D0%9D%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8_\(1939%E2%80%941945\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B0_%D0%9D%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8_(1939%E2%80%941945)). Останній перегляд 5 Січ. 2023.
2. Богдан, Т. «Воєнні фінанси: що повинна робити держава?» *LB.ua*. https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/523270_voenni_finansi_shcho_povinna_robiti.html. Останній перегляд 16 Груд. 2022.
3. «Грошова система Німеччини: розвиток та сучасний стан». *МАУП*. <http://osvita.dream.net.ua/vnz/reports/bank/21028/> Останній перегляд 5 Січ. 2023.
4. «Звіт про фінансову стабільність. Червень 2022 року». *Національний банк України*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-N1.pdf?v=4. Останній перегляд 16 Груд. 2022.
5. «Інформація щодо умов випуску облігацій внутрішніх державних позик, які знаходяться в обігу станом на 1 грудня 2022 року». *Міністерство фінансів України*. <https://mof.gov.ua/uk/ovdp-shho-perebuvajut-v-obigu>. Останній перегляд 22 Груд. 2022.
6. Котик, Ю.В. «Оподаткування населення УРСР у 1941-1945 рр.» *Український селянин*. 2016. Випуск 16. сс.86-89
7. «Макроекономічні показники». *Національний банк України*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs>. Останній перегляд 16 Груд. 2022.
8. «Огляд депозитних корпорацій (Національного банку України та банків)». *Національний банк України*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector->





financial#2fs. Останній перегляд 16 Груд. 2022.

9. «Рейхсбанк».

Вікіпедія.

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B9%D1%](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B9%D1%85%D1%81%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA)

[85%D1%81%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B9%D1%85%D1%81%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA). Останній перегляд 5 Січ. 2023.

10. Федоров, М. «Как Сбербанк работал в годы Великой Отечественной войны и восстанавливал страну после неё». *Другой город.*

<https://drugoigorod.ru/sberbank-during-the-great-patriotic-war/> Останній перегляд 5 Січ. 2023.

11. Hall, G.J. and T.J. Sargent «Debt and Taxes in Eight U.S. Wars and Two Insurrections». *NBER Working Paper Series*. Working Paper 27115. May 2020. Cambridge, MA 02138.



УДК 658.159.9.019:111

**ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ЕЛІТИ ТА
КЕРІВНИКИ П'ЯТОГО РІВНЯ**

Маріс Гінтер, економіст, акціонер SIA
Firewood Factory, член правління SIA,
Латвія

Зайцева Іраїда Юріївна, доктор
економічних наук, професор, дійсний
член (академік) Академії економічних
наук України, завідувач кафедри
менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ
«Інститут психології і
підприємництва», Україна

Зайцев Данііл Сергійович, студент 1
курсу, Державний біотехнологічний
університет, Україна
zaitsevairaida@ukr.net

Всім відома досить розхожа фраза — «краще ворог хорошого». Вважаємо за доцільне підтримати точку зору американських вчених, які, навпаки, вважають, що: «добре — ворог великого». Немає єдиного універсального рецепта перетворення будь-якої компанії на велику. Та й не можна весь бізнес зробити елітним. Бізнес-еліта, як найкраща частина бізнесу, завжди залишатиметься лише його частиною. Однак при бажанні і значних послідовних зусиллях можна перетворити свою справу на компанію, справді велику. Добре — ворог великого. І це одна з основних причин, чому в нас так мало чогось по-справжньому великого.

У нас немає видатних шкіл, в основному тому, що у нас є хороші школи. Ми не маємо великого уряду, в основному тому, що у нас є хороший уряд. Переважна більшість компаній ніколи не стають великими саме тому, що переважна більшість із них стають цілком хорошими, і це їхня основна проблема.





Д.Коллінз із групою американських вчених задалися питанням: Чи може хороша компанія стати великою і, якщо так, то як?» Чи хвороба бути просто гарною компанією невиліковна?

У своєму дослідженні вчені серед 1500 американських компаній визначили компанії, які стали великими. У ході аналізу діяльності вказаних компаній з'ясувалося, що:

1. Існує негативна кореляція між запрошенням відомих керівників з боку та визначними результатами діяльності компанії. У 10 з 11 аналізованих компаній генеральні директори були обрані серед своїх працівників, а в компаніях, які досягли середніх результатів, у 6 разів частіше вище керівництво приходило ззовні.

2. Немає зв'язку між особливими формами винагороди генеральних директорів та переходом від хорошого до великого. Дані не підтверджують, що структура та методи винагороди вищого керівництва є ключовими для досягнення корпоративної досконалості.

3. Компанії, які досягли визначних результатів, в принципі, не фокусувалися на тому, що робити, щоб стати великими, вони фокусувалися на тому, чого не робити, і на тому, що треба негайно перестати робити.

4. Злиття та поглинання не грають практично ніякої ролі в активізації переходу від хорошого до великого; дві великі посередності, злиті воєдино, ніколи не перетворюються на одну велику компанію.

5. Компанії, які здійснили перехід від хорошого до великого, мало приділяли уваги управлінню змінами, мотивації працівників або дисципліни. За сприятливих умов проблеми відповідальності, дисципліни, мотивації чи страху змін вирішувалися самі собою [1].

Зауважимо, що у всіх компаній є своя культура, деякі відрізняються дисципліною, але мало хто має культуру дисципліни. Коли в компанії працюють дисципліновані люди, то їй не потрібна ієрархія. Коли у працівника



дисципліноване мислення, йому не потрібна бюрократія. Коли у нього дисципліновані дії, йому не потрібний надлишковий контроль. Якщо поєднати культуру дисципліни з підприємницькою етикою, отримаємо рецепт, що дозволяє досягти визначних результатів.

Зазвичай очікується, що лідери, на яких покладалося здійснення перетворення компаній, повинні починати з вироблення власного бачення майбутнього та корпоративної стратегії. Однак з'ясувалося, що лідери великих компаній спочатку підбирають потрібних їм у подорожі людей, позбавляються людей непотрібних, домагаються того, щоб потрібні люди займали потрібні місця, і тільки потім вирішують, а куди ж, власне, вони їдуть. Старе твердження „кадри вирішують усе“ виявляється невірним. Не просто кадри вирішують усе, а потрібні кадри.

Вчені були здивовані, навіть шоковані, коли зрозуміли, який тип керівництва необхідний для здійснення перетворень. На відміну від відомих корпоративних лідерів, які мають, як правило, сильний характер і не сходять зі сторінок журналів і газет, керівники, яким вдалося здійснити перетворення на своїх підприємствах і перейти від хорошого до великого, здаються прилетіли з Марса. Спокійні, непомітні, стримані і навіть сором'язливі, ці керівники є незвичайною комбінацією скромності та професійної волі. Вони, скоріше, як Лінкольн або Сократ, а не Паттон або Цезар [1].

Тому, особливу увагу хотілося б приділити особистості керівника та так званим керівникам п'ятого рівня. На відміну від керівників четвертого рівня, які зупиняються лише на забезпеченні компанії високими стандартами якості роботи, керівникам п'ятого рівня вдається досягти виняткових та довгострокових результатів завдяки парадоксальному поєднанню видатних особистісних якостей та твердої професійної волі [1].

На чолі кожної компанії, що досягла великих результатів, у період перетворень стояв керівник п'ятого рівня.



Лідери компаній, які не досягли визначних результатів, були більше зайняті власним звеличенням і часто не могли створити умови для успішної діяльності компаній після свого відходу. Що може бути кращою перевіркою того, чи ви є „великим лідером“, ніж те, що побудоване вами не розвалюється на шматки, як тільки ви зачинили за собою двері? [2]

На відміну від егоцентризму лідерів компаній, що використовуються в порівняльному аналізі, керівники компаній, які досягли визначних результатів, вражають тим, що не говорять про себе. Під час бесід вони готові нескінченно говорити про розвиток компанії та роль менеджерів, але незмінно уникали обговорення тієї ролі, яку грали вони самі. Керівники п'ятого рівня разюче поєднують у собі видатні людські якості та професійну волю. Вони честолюбні, та їх честолюбство проявляється над бажанні особистого успіху і визнання, а досягненні успіху своїх підприємств.

Важливо, що одна з найбільш згубних тенденцій останнього часу - це прагнення (особливо з боку багатьох правлінь компаній) наймати відомих керівників, які здобули славу. Керівництво компаній дуже часто виявляється нездатним визначити керівників, які потенційно могли б стати керівниками п'ятого рівня.

Розглядаючи питання особливостей формування бізнес-еліти та досягнення ними визначних результатів, важливо відзначити, що у вище наведене дослідження Д. Коллінза доцільно було окрему увагу зосередити на те, що в процесі прийняття рішень керівники компаній виходять з можливостей їх рефлексивно-мислительного механізму, властивого тільки їм самим. І визначні результати керівників п'ятого рівня багато в чому від нього залежать.

Так, можна виділити такі рівні прийняття рішень:

Індивідуально-смысловий рівень. Прийняття рішень на цьому рівні здійснюється на основі логічного міркування та індивідуального розуміння сенсу, властивого лише особі, яка приймає рішення. Це рішення, які





ухвалюються на підставі здорового глузду.

Комунікативно-смісловий рівень. На цьому рівні рішення приймаються на основі комунікативної взаємодії управлінського персоналу, що бере участь у розробці та прийнятті рішень. Він забезпечує злиття індивідуальних точок зору із загальнозначущими в діяльній кооперації. Перший та другий рівні вважаються допонятійними. Саме на них найчастіше ухвалюють рішення керівники компаній.

Понятійний рівень ухвалення рішення. На цьому рівні уникають суб'єктивних, індивідуальних думок, і в розумінні використовуються суворі поняття.

Задачно-проблемний рівень. На цьому рівні рефлексивно-мисленевий механізм осіб, що приймають рішення, характеризується задачною та проблемною формами організації мислення. При цьому для вирішення завдань та проблем необхідний вихід на абстрактні рівні, тобто володіння методом переходу від абстрактного до конкретного, і навпаки.

Системно-онтологічний рівень. Вимагає від осіб, які приймають рішення, системного бачення світу, цілісності уявлення об'єкта управління, взаємодії його елементів. Взаємодія має бути перетворена на сприяння елементів цілісності, що забезпечує системний ефект від діяльності. Онтологія як вчення про буття у процесі прийняття рішень служить підставою сутнісної картини світу діяльності, дозволяє створити набір засобів для конструювання тих світів, які необхідні для вираження значущого для осіб, які приймають рішення, сенсу. Таким чином, онтологія здатна виразити сутність буття загалом найбільш абстрактними засобами та може бути ефективно використана у стратегічному управлінні. Онтологічне конструювання за допомогою мови теорії діяльності дозволяє побудувати сутнісне та абстрактно виражене у мисленні осіб, які приймають рішення, уявлення про світ діяльності, здійснити об'єктно-каузальний (причинний) аналіз у процесі вирішення завдань та проблем.





"Ніщо"-універсальний рівень. "Ніщо" - одиниця цілісного єдиного світу (універсуму). Прийняття рішення цьому рівні передбачає бачення особами, приймаючими рішення, цілісність у об'єкті управління та її вбудованість у картину універсуму. Емпіричні спостереження та одержувана аналітична інформація використовуються для визначення тенденцій розвитку об'єкта. Цей рівень вимагає від осіб, які приймають рішення, побудови цілісної картини світу. Тут необхідно приймати рішення керівникам великих та складних об'єктів, наприклад, главам держав або транснаціональних корпорацій.

В іншому випадку управління стане ситуаційним, випадковим і не відображатиме всієї складності та багатства взаємозв'язків організаційних систем у ноосфері Землі. Це, у свою чергу, вимагає від осіб, які ухвалюють рішення, граничного абстрагування та володіння стратегічним мисленням.

Але вище за таке розуміння, як не парадоксально, є універсально-онтологічний рівень. На цьому рівні діяльність особи, яка приймає рішення, планується з урахуванням того, що світ цілісний, всесвіт єдиний, і вони перебувають у постійному розвитку. Якщо світ буття осіб, які приймають якщо всі рівні буття функціонально пов'язані, то можна вважати, що рефлексивно-розумний механізм цих осіб готовий працювати на даному рівні.

Таким чином, екзистенціальною метою керівника п'ятого рівня (лідера) повинна бути відповідь на онтичний заклик як прояв необхідності онто Ін-се. Керівнику п'ятого рівня необхідно мати специфічну функціональну стратегію (збіг логіко-історичного «Я» і онто Ін-се). Його розвиток повинен постійно ґрунтуватися на пропорційній гармонії потреб мирського ось-буття логіко-історичного «Я» і трансцендентного імпульсу онто Ін-се [3, с. 135; 4, с.142].

Щоб бути лідером, майстром що не відає поразок, ізомайстер повинен володіти онтичним сприйняттям. Ізомайстер раціонально дивиться на речі, він досяг такого рівня сприйняття, що в будь-якій проблемній ситуації його онто Ін-се зберігає непорушний спокій, повну відстороненість, реалізуючи себе у



власному раю [3, с. 278].

У цьому випадку побудована універсально-онтологічним способом картина світу має універсальну системність. Вона дозволяє коригувати систему діяльності з урахуванням універсальної повноти взаємозв'язків, закономірностей системогенезу. Облік цілого (універсуму) та частини (системи діяльності) підвищує гарантію результатів онтологічного конструювання, гранично зменшує ймовірність помилок. Реалізація цього підходу до побудови системного простору діяльності відповідає найвищому рівню прийняття управлінського рішення.

Саме на цьому рівні досягається правильне поєднання обліку змісту мети та простору діяльності як абстрактно вираженого механізму досягнення мети. Правильно побудована картина діяльності на цьому рівні стає підставою “правильності” на інших рівнях і розробки єдиної стратегії, що об'єднує всі рівні управлінської ієрархії. Таким чином, переходити з одного рівня на інший управлінців спонукають складнощі у прийнятті рішень.

В одному випадку це можуть бути їх суб'єктивні сумніви, в іншому — об'єктивна необхідність вирішувати завдання та проблеми з урахуванням вимог конкретного рівня.

Таким чином, можемо припустити, що керівники п'ятого рівня на рівні з поєднанням у собі видатних людських якостей та професійної волі, повинні мати навички універсально-онтологічного рівня прийняття управлінських рішень, завдяки якому їм вдається досягти видатних результатів. Чим складніший об'єкт управління, тим складніший рівень прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Коллінз Д. Від хорошого до величного [Електронний ресурс] / Джим Коллінз, К: Наш формат, 2022. – Режим доступу: <https://nashformat.ua/products/vid-horoshogo-do-velychnogo-onovl.-vyd.->



709412#gallery-8 - Загол. з екрана.

2. Коллінз Д. Більше, ніж бізнес 2.0. Від маленької компанії до лідера ринку [Електронний ресурс] / Джим Коллінз, Білл Лейзер, К: Наш формат, 2022. – Режим доступу: <https://nashformat.ua/products/bilshe-nizh-biznes-2.0.-vid-malenkoi-kompanii-do-lidera-rynku-709560>

3. Менегетті А. Психологія лідера / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 342 с.

4. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.

PRINCIPLES OF FORMING BUSINESS ELITE AND FIFTH-LEVEL LEADERS

Maris Ginter, economist, shareholder of SIA Firewood Factory, board member of SIA, Latvia

Zaitseva Iraida Yuriivna, Doctor of Economics, professor, full member (academician) of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Head of the Department of Management and Ontopsychology, Institute of Psychology and Entrepreneurship, Ukraine

Zaitsev Daniil Serhiiovych, 1st year student, State Biotechnological University, Ukraine

zaitsevairaida@ukr.net

The phrase "better is the enemy of good" is well-known and often used. However, we find it worthwhile to support the viewpoint of American scientists who believe that "good is the enemy of great". There is no universal recipe for turning any company into a great one. And it's not possible to make all businesses elite. Business



elite, as the best part of the business, will always remain only a part of it. However, with the desire and significant consistent efforts, it is possible to turn your business into a truly great company. Good is the enemy of great. And this is one of the main reasons why we have so little that is truly great.

We do not have great schools, principally because we have good schools. We do not have great government principally because we have good government. Few companies become great because most become good, and that is their main problem.

D. Collins and a group of American scientists asked the question: "Can a good company become great and if so, how?" Is it incurable to simply be a good company?

In their study, the scientists identified companies that had become great among 1,500 American companies. During the analysis of the activities of these companies, it was found that:

1. There is a negative correlation between inviting well-known leaders and achieving significant results in the company's performance. In 10 out of 11 analysed companies, CEOs were chosen from within their own employees, while in companies that achieved average results, top management was six times more likely to come from outside.

2. There is no correlation between specific forms of compensation for CEOs and the transition from good to great. The data do not support that the structure and methods of remuneration of senior management are the key to achieving corporate excellence.

3. The companies that have achieved greatness did not focus on what to do to become great; they focused on what not to do and what to stop doing immediately.

4. Mergers and acquisitions play virtually no role in accelerating the transition from good to great; two large mediocrities merged into one do not add up to one great company.

5. The companies that have made the transition from good to great have paid little attention to change management, employee motivation, or discipline. Under



favourable conditions, problems of responsibility, discipline, motivation, or fear of change were resolved on their own [1].

It should be noted that every company has its own culture, some of which are characterized by discipline, but few have a culture of discipline. When disciplined people work in a company, hierarchy is not needed. When an employee has disciplined thinking, bureaucracy is not necessary. When their actions are disciplined, excessive control is not required. If we combine a culture of discipline with entrepreneurial ethics, we will get a recipe that allows us to achieve outstanding results.

Typically, leaders entrusted with transforming companies are expected to start by developing their own vision of the future and corporate strategy. However, it has been found that leaders of great companies first select the people they need for the journey, get rid of unnecessary people, ensure that the right people are in the right places, and only then decide where they are going. The old adage that «personnel determine everything" turns out to be incorrect. It's not just personnel that determine everything, it's the right personnel.

Scientists were surprised, even shocked, when they realized what type of leadership is necessary to achieve transformation. Unlike famous corporate leaders, who usually have strong personalities and never leave the pages of magazines and newspapers, the leaders who managed to achieve transformation in their companies and move from good to great seem to have come from Mars. Calm, unobtrusive, restrained, and even shy, these leaders are an unusual combination of modesty and professional will. They are more like Lincoln or Socrates than Patton or Caesar [1].

Therefore, special attention should be paid to the personality of the leader and the so-called fifth-level leaders. Unlike fourth-level leaders who only focus on ensuring high standards of work quality in the company, fifth-level leaders are able to achieve exceptional and long-term results due to the paradoxical combination of outstanding personal qualities and strong professional will.[1]



At the head of every company that has achieved great results during a period of transformation was a leader of the fifth level. Leaders of companies that did not achieve outstanding results were more preoccupied with their own glorification and often could not create conditions for successful company operations after their departure. What better test of whether you're a "great leader" than that what you've built doesn't fall apart the moment you close the door behind you? [2]

In contrast to the egocentrism of the leaders of the companies described in the comparative analysis, the leaders of the companies that have achieved remarkable results stand out because they do not talk about themselves. During conversations, they are willing to endlessly talk about the development of the company and the role of managers, but consistently avoid discussing the role they themselves played. Fifth-level leaders strikingly combine outstanding human qualities with professional willpower. They are ambitious, but their ambition is manifested not in the desire for personal success and recognition, but in achieving success for their enterprises.

It is important to note that one of the most harmful trends of recent times is the desire (especially among many boards of directors) to hire famous leaders who have achieved fame. The leadership of companies often proves incapable of identifying potential fifth-level leaders.

When considering the issue of the peculiarities of forming a business elite and their achievement of significant results, it is important to note that in the above-mentioned research by D. Collins, it would be appropriate to focus on the fact that in the process of making decisions, company leaders rely on the possibilities of their reflexive-thinking mechanism which is characteristic only of themselves. And the notable results of fifth-level leaders depend largely on it.

The following levels of decision-making can be defined:

Individual-semantic level. Decision-making at this level is based on logical reasoning and individual understanding of meaning, unique to the person making the decision. These are decisions that are made based on common sense.



Communicative-semantic level. At this level, decisions are made on the basis of the communicative interaction of managerial personnel involved in the development and decision-making. It ensures the fusion of individual points of view with generally valid ones in active cooperation. The first and second levels are considered pre-conceptual. It is on their bases that company executives most often make decisions.

Conceptual level of decision-making. At this level, subjective and individual opinions are avoided, and strict concepts are used in understanding.

Task-problematic level. At this level, the reflexive-thinking mechanism of decision-makers is characterized by problem-solving and problem-oriented forms of thinking organization. To solve tasks and problems, it is necessary to reach abstract levels, that is, to possess a method of transition from abstract to concrete and vice versa.

System-ontological level. It requires decision-makers to have a systemic view of the world, a holistic understanding of the object of management and the interaction of its elements. Interaction should be transformed to support the elements of integrity, which ensures a systemic effect of activity. Ontology, as a doctrine of being in the process of decision-making, serves as the basis for a substantial picture of the world of activity, allowing the creation of a set of tools for constructing those worlds necessary to express the meaning that decision-makers find significant. Thus, ontology can express the essence of being in general by the most abstract means and can be effectively used in strategic management. Ontological construction, using the language of activity theory, allows for building an essential and abstract understanding of the world of activity in the minds of decision-makers and conducting an object-causal (causal) analysis in the process of solving tasks and problems.

"Nothing" - the universal level. "Nothing" is the unit of the holistic unified world (universe). Making decisions at this level involves seeing the integrity of the object being managed and its integration into the universe's overall picture by decision-makers. Empirical observations and obtained analytical information are used to determine the object's developmental trends. This level requires decision-makers to



construct a holistic worldview. This level is necessary for decision-making by leaders of large and complex objects, such as heads of state or multinational corporations.

Otherwise, management will become situational, random, and will not reflect the complexity and richness of the interrelationships of organizational systems in the Earth's noosphere. This, in turn, requires extreme abstraction and strategic thinking from decision-makers.

But above such an understanding, paradoxically, there is a universal-ontological level. At this level, the activity of the person making the decision is planned taking into account that the world is holistic, the universe is one, and they are in constant development. If the world of existence of persons who make decisions is such that all levels of being are functionally interconnected, then it can be assumed that the reflexive-intellectual mechanism of these individuals is ready to operate at this level.

Thus, the existential purpose of a fifth-level leader (a true leader) should be to respond to the ontic call as a manifestation of the necessity of the ontic In-ce. A fifth-level leader needs to have a specific functional strategy that aligns the logical-historical "I" with the ontic In-ce. His development should be constantly grounded in a proportional harmony of the needs of worldly existence of the logical-historical "I" and the transcendent impulse of the ontic In-ce. [3, p. 135; 4, p. 142].

To be a leader, a master who does not know defeat, an isomaster must possess ontic perception. The isomaster looks at things rationally, reaching such a level of perception that in any problematic situation, his ontic In-ce remains calm, fully detached, realizing itself in its own paradise. [3, p. 278].

In this case, the worldview constructed in a universal-ontological manner has a universal systemic nature. It allows for adjusting the activity system while taking into account the universal completeness of interrelationships and patterns of systemogenesis. Accounting for the whole (universe) and the part (activity system) increases the guarantee of results in ontological construction and significantly reduces the likelihood

of errors. The implementation of this approach to the construction of a systemic activity space corresponds to the highest level of managerial decision-making.

It is at this level that the correct combination of considering the goal and the space of activity as an abstractly expressed mechanism for achieving the goal is achieved. A correctly constructed activity map at this level becomes the basis for "correctness" at other levels and the development of a unified strategy that unites all levels of the management hierarchy. Thus, managers are prompted to face difficulties in decision-making when transitioning from one level to another.

In one case, it may be their subjective doubts, in the other - the objective need to solve tasks and problems taking into account the requirements of a specific level.

Therefore, we can assume that fifth-level leaders, who combine outstanding human qualities with professionalism, should have the skills of universal-ontological level of decision-making, which enables them to achieve outstanding results. The more complex the object of management is, the more complex should be the level of decision-making.

References

1. Collins D. From good to great [Electronic resource] / Jim Collins, K: Nash format, 2022. - Access mode: <https://nashformat.ua/products/vid-horoshogo-dovelychnogo-onovl.-vyd.-709412#gallery-8>
2. Collins D. More than business 2.0. From a small company to a market leader [Electronic resource] / Jim Collins, Bill Lazer, K: Nash format, 2022. - Access mode: <https://nashformat.ua/products/bilshe-nizh-biznes-2.0.-vid-malenkoi-kompanii-dolidera-rynku-709560>
3. Meneghetti A. Psychology of a leader /trans. from It. BF "Ontopsychology" - 1st ed. - K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019, 342 p.
4. Meneghetti A. Thesaurus: a dictionary of ontopsychological terms/trans. from It. BF "Ontopsychology" - K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019, 284 p.



УДК 159.943

**ЕМОЦІЙНИЙ КОНТАКТ ЯК ФАКТОР ЗБІЛЬШЕННЯ ЦІННОСТІ
КЛІЄНТА ДЛЯ КОМПАНІЇ ТА ЕТАПИ ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОЇ
МОТИВАЦІЇ КЛІЄНТІВ**

Рудевська Вікторія Ігорівна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансових технологій та консалтингу, Львівський національний університет ім. І. Франка, Львів, Україна
rudevaska@ukr.net

В процесі впровадження механізмів прибуткового органічного зростання все більше компаній роблять великі інвестиції в оптимізацію наскрізного досвіду клієнтів в режимі онлайн та офлайн. Проте, в більшості випадків компаніям не вистачає стратегічної мети, яка б охоплювала клієнтську воронку, була зрозумілою і, найголовніше, насправді враховувала цінність клієнтів. Чітка вимірювана мета створення вартості компанії дозволить запобігти марним витратам людських і капітальних ресурсів та забезпечити реальну фінансову віддачу.

Багато компаній зайняті картографуванням клієнтської подорожі та відстеженням активності клієнтів у фізичних магазинах, центрах обробки запитів, сайтах електронної комерції та соціальних мережах, збиранням купи даних з власних опитувань, систем відстеження клієнтів, програм лояльності та від сторонніх постачальників інформації. Їхньою заявленою метою є як правило поліпшення задоволеності клієнтів на кожному етапі подорожі клієнта. Але загальна задоволеність клієнтів часто вже висока, і рідко є конкурентним диференціатором.





Наразі не викликає сумніву твердження що емоції керують поведінкою клієнтів, але потребує додаткового дослідження питання як встановлювати емоційний контакт та якими способами як мотивувати бажану поведінку клієнта. Вчені вивчили багато інформації про те, як люди емоційно зв'язуються один з одним, але немає єдиного чіткого визначення того, що означає «емоційний контакт», які інструменти здатні зробити процес встановлення емоційного контакту легшим та успішним. Так, Казімеж Обухівський розглядає емоційний контакт як стан, коли індивід не тільки спокійний, будучи впевнений, що йому не загрожує ніщо несподіване (це не обов'язково відповідає дійсності), але також відчуває, що є об'єктом емоційно забарвленого інтересу [1].

Ще більше нерозкритих питань лежить в полі застосування таких інструментів в організації бізнес-процесів, формування карти клієнтської подорожі, способів оцінки клієнтської цінності та вдалому пошуку поведінкових мотиваторів клієнтів.

В довготривалій перспективі емоційно прив'язані клієнти більш ніж удвічі цінніші, ніж високо задоволені клієнти. Ці емоційно прив'язані клієнти купують більше продуктів і послуг, відвідують частіше заклади, демонструють меншу цінову чутливість, приділяють більше уваги комунікаціям, слідують порадам і рекомендують компанію більше. Виходячи з цього пропонуємо розглядати цінність клієнта як майбутню вартість доходу отриманого компанією від клієнта на часовому горизонті життєвого циклу компанії. При цьому під життєвим циклом компанії розуміємо загальносистемну властивість організації, що відображає сукупність періодів динамічних змін у перебігу її життєдіяльності від формування до ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується певним комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури [2].





Компанії, що впроваджують стратегії та метрики на основі емоційних зв'язків, щоб визначати пріоритети та вимірювати досвід клієнтів, виявляють, що збільшення емоційного зв'язку клієнтів призводить до значних поліпшень фінансових результатів.

Клієнтський досвід є критично важливим драйвером емоційного зв'язку. На жаль, клієнти часто не можуть виділити, які аспекти клієнтського досвіду найбільш сильно резонують зі своїми емоційними мотиваціями. Насправді, вони часто неправильно змінюють основну важливість окремих елементів клієнтського досвіду, що змушує компанії інвестувати в неправильні речі.

Науковці Алан Зорфас та Даніель Лімон в 2015 році провели велике дослідження та опублікували його результати в роботі «Емоційний контакт важливіший за клієнтське задоволення», в якому висвітлили як кількісно оцінити емоційний контакт компанії з клієнтом та виявити ключові драйвери емоційного зв'язку. Такими драйверами виявились: бажання клієнтів виділитися з натовпу, бажання відчувати почуття приналежності, бути в захваті від досвіду покупок, мати почуття свободи і незалежності.

Слід наголосити що таке виділення драйверів емоційного контакту кореспондує із змістом емоційного контакту в трактуванні професора Обуховського К.

Також дослідниками виявлено що підвищена вартість повністю емоційно підключених клієнтів щодо високо задоволених залежить від галузі діяльності компанії. Диференціацію значення емоційного зв'язку для окремих бізнес-напрямків представлено на рис. 1.

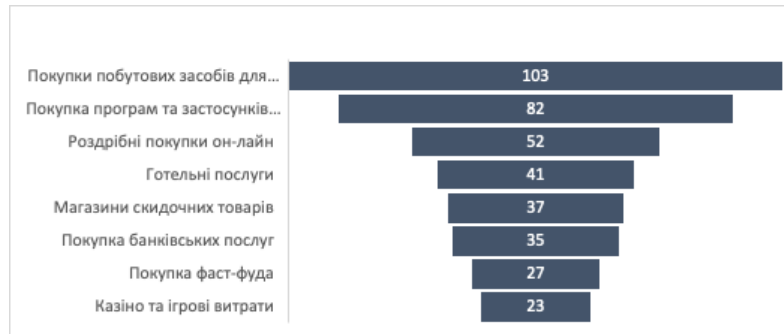


Рис. 1. Диференціація повністю емоційно прив'язаних клієнтів в залежності від бізнес-напрямку компанії [3]

З представлених даних можемо зробити висновок що найбільш чутливі до рівня емоційно прив'язаних клієнтів є напрями пов'язані з роздрібними продажами побутових товарів, програмних застосунків для роздрібних клієнтів та он-лайн ритейлори. Цінність клієнта в цих галузях здатна майже подвоїтись і забезпечити стабільний дохід компанії в майбутніх періодах. В бізнесах пов'язаних з фінансами, роздрібними продажами офлайн та готельними послугами також прослідковується залежність від тісноти емоційного контакту з клієнтом що збільшує цінність клієнтів приблизно в половину. Найнижчу залежність від емоційного зв'язку виявлено в бізнесах швидкого харчування та казино, проте емоційний контакт з клієнтами в цих галузях має потенціал зростання доходів компанії до 27%.

Значення емоційного зв'язку можна оцінити через вимірювання цінності клієнта та порівняння отриманих результатів із результатами взаємодії компанії з повністю задоволеними клієнтами, які не відчують емоційного зв'язку з брендом.

Оскільки відносини клієнтів з брендом поглиблюються, вони рухаються шляхом до повного емоційного зв'язку та стають ціннішими для компанії.



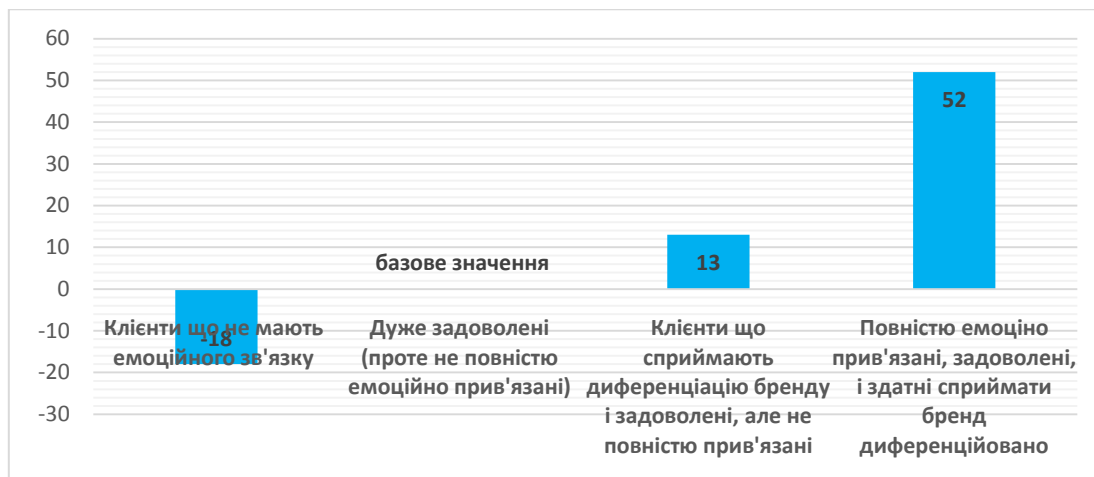


Рис. 2. Поетапна динаміка зміни цінності клієнта серед цілком задоволених клієнтів, % [3]

Як видно з рис.2 на кожному кроці зближення компанії з клієнтом спостерігається різке збільшення цінності клієнта саме на останньому етапі – етапі встановлення тісного емоційного зв'язку. У вибірці з восьми категорій (рис.1) повністю емоційно підключені клієнти в середньому на 52% цінніші, ніж ті, хто просто дуже задоволений. Іншими словами, емоційно підключені клієнти генерують для компанії на 52% більше доходу в поточному періоді та мають більший потенціал в тривалій перспективі.

Можна зробити проміжковий висновок що встановивши емоційний зв'язок як загальну мету, компанії зможуть спрямувати свої інвестиції в правильному напрямку і отримувати значні фінансові винагороди.

Виявлення та використання емоційних мотиваторів клієнтів може бути поділено на чотири фази. Поетапно процес виявлення та використання емоційних мотиваторів представлено автором на рис. 3



Рис.3. Процес виявлення та використання емоційних мотиваторів

Джерело: складено автором на основі [4]

По-перше, згрупувати у квартиль відповідно до існуючих досліджень ринку щорічних покупок якісні описи мотивації емоцій клієнтів та визначити за допомогою он-лайн опитування найвпливовіші з них для розуміння основних мотивів клієнтів окремо від бренду компанії.

По-друге, проаналізувати своїх кращих клієнтів (найбільш лояльних). Для цього визначити тих які дуже задоволені брендом та розділити їх у квартилі за щорічними закупівлями. Проаналізувати верхній квартиль, щоб побачити чим відрізняються характеристики і поведінка ваших кращих клієнтів від інших квартилів: демографія, точка купівлі, канал інформації про бренд (традиційні медіа, соціальні мережі тощо).

По-третє, порівняння емоційних мотиваторів лояльних клієнтів з тими, що досліджувались в загальній клієнтській базі. Визначити ключові мотиватори, які мають сильну асоціацію з компанією. Вони слугуватимуть початковим керівництвом до емоцій, з якими вам потрібно з'єднатися, щоб виростити найцінніший сегмент клієнтів вашого бізнесу та маркетингові стратегії та тактики досвіду клієнтів, які забезпечать найбільші можливості для підключення.

По-четверте, зробити зобов'язання органічного зв'язку емоційним ключем для зростання. Посилити емоційні зв'язки через мову емоційного з'єднання що резонують з клієнтом.



Висновки/Conclusions. Дослідження брендів у десятках категорій показує, що найефективніший спосіб максимізувати цінність клієнтів - це вийти за рамки простого задоволення клієнтів і зв'язатися з клієнтами на емоційному рівні - використовуючи їх фундаментальні мотивації та виконуючи їх глибокі, часто негласні емоційні потреби. Формування клієнтського досвіду, будучи точним щодо емоційних зв'язків, є потужним способом збільшити цінність клієнтів та максимізувати повернення інвестиційних рішень та мінімізувати ризик. Емоційно пов'язані клієнти не тільки генерують більшу цінність, але в кожній взаємодії стають все більш переконаними в тому, що «ця компанія мене підтримує».

Список використаних джерел

1. Обуховський К. Психологія потягів людини. Монографія. 2003 – Режим доступу: <http://socio.125mb.com/emotsionalnyiy-kontakt-poznavatel'naya-24261.html> [дата останнього звернення 23 квітня 2023]
2. Фармацевтична енциклопедія Національний фармацевтичний університет, 2023. режим доступу: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6962/zhittyevij-cikl-organizacii> [дата останнього звернення 22 квітня 2023]
3. Магідс С., Зорфас А., Лімон Д. Наука про емоції клієнтів: кращий шлях до зростання та прибутковості. *Harvard Business Review*. 2015.
4. Зорфас А., Лімон Д. Емоціональний контакт значить більше за клієнтське задоволення. *Harvard Business Review*. 2016.





УДК 007

КІБЕРНЕТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ

Доценко Сергій Ілліч, доктор технічних наук, доцент, доцент кафедри «Спеціалізовані комп'ютерні системи», Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна
docenko@kart.edu.ua

У роботі [1] нами виконано співставлення функціональної структури системи діалогового управління виробництвом, рис. 1 [2] та моделі архітектури функціональної системи людини за теорією кібернетичних функціональних систем, рис. 2 [3].

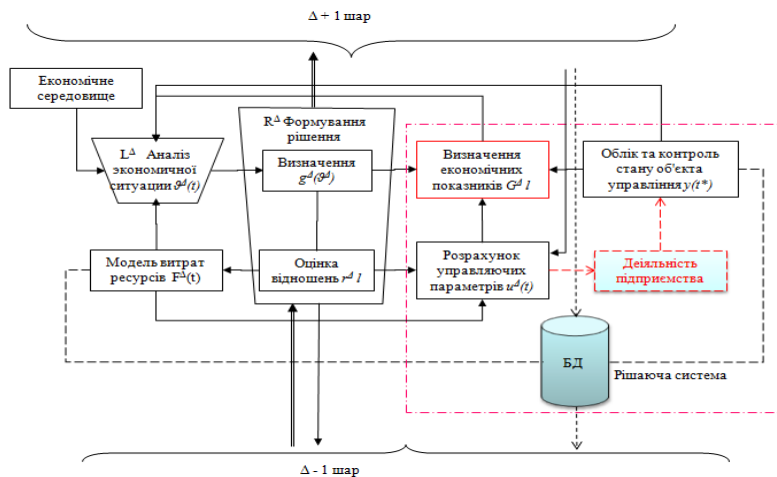


Рис.1. Функціональна структура рішеннячої системи Δ шару [2]

Додатково до структури (рис. 1) додано елемент «Діяльність підприємства», оскільки саме діяльність підприємства є об'єктом управління. Перекомпонування виконано для полегшення виявлення аналогії в складі



елементів та зв'язків поміж ними для визначених моделей, а також змісту їх форм діяльності. В моделі організації діяльності людини (рис. 2) нами виділено дві структурні складові частини, а саме:

- організуючу частину, яка забезпечує формування цілі (1);
- реалізуючу частину, яка забезпечує його реалізацію (2).

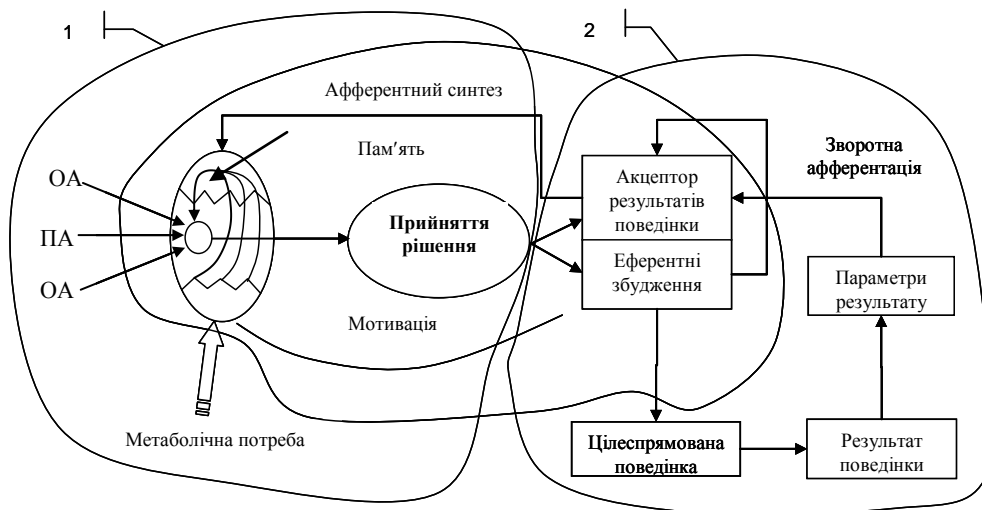


Рис. 2. Модель архітектури функціональної системи людини [3]

1 – організуюча структурна частина; 2 – реалізуюча структурна частина.

ОА – обстановочна афферентація; ПА пускова афферентація

Поєднує ці дві частини «Акцептор результатів дії». На рис. 1 також виконано поділ організації діяльності на дві частини:

- діяльність особи, що приймає рішення по формуванню управляючої дії;
- діяльність по додатковій обробці інформації для прийняття управляючого рішення (елементи, які розміщено у штрих-пунктирному прямокутнику сформовано як вирішальну систему).

Слід відмітити наступну фундаментальну відмінність наведених моделей організації діяльності. В моделі (рис. 2) передбачена реалізація повного циклу організаційної діяльності від формування проекту майбутнього оптимального результату до його отримання («одиниці діяльності»).





В моделі (рис. 2) відсутня важлива частина функціонально організованого цілого – її реалізуюча частина, яка забезпечує отримання спроектованого результату діяльності (блок «Діяльність підприємства»).

Як відмічав П. К. Анохін, прийняття рішення про отримання запроектованого результату є складним процесом. Спочатку здійснюється за [3, с. 49]: «...аферентний синтез, який приводить організм до вирішення питання, який саме результат повинен бути отриманий в даний момент, забезпечує постановку мети, досягненню якої і буде присвячена вся подальша логіка системи. Неважко побачити, що аферентний синтез є абсолютно необхідним етапом формування функціональної системи, містить все необхідне для постановки мети, яка так довго лякала дослідника-матеріаліста і так довго перебувала в неподільному володінні ідеалізму».

Далі П. К. Анохін ставить питання про прийняття рішення у [2, с. 51]: «Виникає досить істотне для всієї нашої концепції запитання, коли і як відбувається прийняття рішення про отримання саме того, а не іншого результату? Останні дані співробітників нашої лабораторії змушують думати, що оцінка можливих результатів при даній домінуючій мотивації відбувається вже в стадії аферентного синтезу. Однак ці результати не отримуються реально, а отже, їх оцінка відбувається за допомогою якогось поки не вивченого нами механізму. Те ж, що відбувається в ухваленні рішення, є вже результатом вибору на основі тривалої оцінки різних, внутрішньо (!) сформованих результатів. Інакше кажучи, будь-яке прийняття рішення, після того як закінчиться аферентний синтез, є вибором найбільш підходящих ступенів свободи в тих компонентах, які повинні скласти робочу частину системи. У свою чергу ці ступені свободи, що залишилися, дають можливість економно здійснити саме ту дію, яка має призвести до запрограмованого результату».

Таким чином, виникає питання про механізми формування та оцінки





майбутніх варіантів результатів та вибору оптимального проекту майбутнього результату. Ці задачі відносяться до теорії прийняття рішень.

Аналіз змісту діяльності елемента моделі організації діалогового управління підприємством «Визначення економічних показників» у виділеному штрих-пунктирному прямокутнику (див. рис. 1), свідчить про те, що ця діяльність є еквівалентом елементу «Акцептор результатів діяльності» на рис. 2. Зміст діяльності модуля «формування рішення» є еквівалентним змісту модуля «прийняття рішення».

Виконане вище співставлення моделей архітектури цілісної діалектично організованої діяльності людини, як діалектично організованого цілого, та моделі архітектури організації діалогового управління підприємством на рівні шару задач показало співпадіння (зрозуміло, що це перше наближення) саме змісту форм діяльності для етапу формування оптимального проекту майбутнього результату та прийняття рішення про його досягнення.

При цьому, на рис. 1 позначено зв'язки модуля «формування рішення» з аналогічними модулями верхнього та нижнього шарів управління.

З встановленої ідентичності складу елементів та змісту задач розглянутих моделей слідує підтвердження гіпотези академіка П. К. Анохіна про можливість її застосування для надорганізованих організованих цілих, тобто виробничих систем.

Детальний аналіз діяльності виробничої системи показав, що її цілісна діалектично організована діяльність, як діалектично організованого цілого, складається з двох етапів, а саме:

- етапу аферентного синтезу з формуванням варіантів майбутніх результатів та прийняттям рішення про обрання оптимального результату;
- етапу реалізації обраного оптимального результату, з забезпеченням відповідності отриманого результату його проекту.

Однак слід відмітити наявність фундаментальної відміни змісту цих форм



діяльності для різних етапів.

Для етапу аферентного синтезу та прийняття рішення про його досягнення здійснюється діяльність по отриманню оптимального проекту майбутнього результату. При цьому задіяні всі елементи моделі.

Після того, як такий оптимальний проект майбутнього результату отримано, для кожного з елементів здійснюються аналогічні за формою, але відмінні за змістом процеси по отриманню цього результату.

Таким чином, реалізується два етапи діяльності, а не один, як це передбачав П. К. Анохін. Для над організаційних об'єднань ці діяльності можуть реалізовувати різні виконавці! При цьому, для однієї людини ці етапи можуть бути рознесеними в часі, а для підприємства і в часі і в просторі!

Наступне питання, яке потребує відповіді, є питання про те, якими саме механізмами пов'язуються діяльності при залученні до складу організованого цілого інших учасників підприємницької діяльності? На це питання П. К. Анохін дає наступну відповідь у [3, с. 44]: «... Всі ці міркування приводять нас до остаточного і фундаментального висновку про склад ієрархії: всі функціональні системи незалежно від рівня своєї організації і від кількості складових їх компонентів мають принципово одну і ту ж функціональну архітектуру, в якій результат є домінуючим фактором, що стабілізує організацію систем. ... Звідси випливає, що при утворенні ієрархії систем всякий більш низький рівень систем повинен якимось організувати контакт результатів, що і може скласти наступний, більш високий рівень систем і т. д. Очевидно, організм формує свої системи саме таким чином, і тільки при цьому можливо організувати системи з великою кількістю компонентів. Природно, що в цьому випадку ієрархія систем перетворюється в ієрархію результатів кожної з систем попереднього рівня».

З цього безпосередньо слідує, що запроваджена у діалоговому управлінні ієрархія «шарів та страт, що базується на концепції виділення різних рівнів



агрегування процесу управління (моделей, управляючих параметрів)» повністю відповідає принципу ієрархії «результатів кожної з субсистем попереднього рівня» згідно академіку П. К. Анохіну.

Висновки. 1. Функціональна структура вирішальної системи Δ-шару діалогової системи управління виробництвом (рис. 1) заснована на законах формування архітекtonіки функціональної системи людини і повністю їй відповідає.

З цього слідує доведеність антиномії «архітектури»:

- архітектура функціонального представлення організованого цілого є зовнішньою по відношенню до його структурних частин (є неоднозначною);
- архітектура функціонального представлення організованого цілого є внутрішньою по відношенню до його структурних частин (є єдино можливою).

Так, структура діалектично організованого цілого є внутрішньою по відношенню до його структурних частин і є єдино можливою.

2. До законів формування моделі архітекtonіки функціональної системи належать:

- закон результату;
- закон динамічної мобілізації структур;
- закон сталості архітекtonіки.

3. Ключовими у формуванні архітектури функціональної системи та діалогової системи управління є елементи:

- «прийняття рішення»;
- «формування рішення»;
- «акцептор результатів дії» та відповідний йому елемент «визначення економічних показників».



Список використаних джерел

1. Доценко С. І. Теоретичні основи створення інтелектуальних систем комп'ютерної підтримки рішень при управлінні енергозбереженням організацій: дис. д-ра. техн. наук : 05.13.06 /Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка / С. І. Доценко. – Харків, 2017. – 369 с.
2. Мельцер М. И. Диалоговое управление производством (модели и алгоритмы) / . М. И. Мельцер. – М. : Финансы и статистика, 1983. – 240 с.
3. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / П. К. Анохин. В кн. Очерки по физиологии функциональных систем. - М., «Медицина», 1975. - 448 с.





УДК 378.147.018.43:004:316.77(477)

**НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ У
ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Дроздова Ірина Петрівна, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри ЮНЕСКО «Філософія людського спілкування» та соціально-гуманітарних дисциплін, Державний біотехнологічний університет, Україна
irina2017ksada@gmail.com

Інформаційна цивілізація ХХІ ст., що прийшла на зміну індустріальній цивілізації ХХ ст., об'єктивно вимагає глобальної соціальної трансформації, в основі якої лежать корінні соціокультурні, технологічні, гуманітарні й освітньо-інформаційні зміни. Україна, яка обрала шлях на європейську інтеграцію, демократизацію суспільства і, зокрема, гуманітаризацію освіти, має гідно увійти до зони європейської освіти.

Метою дослідження є ознайомлення із основами принципами викладання дисциплін, сучасними методиками, що використовуються у закладах вищої освіти, зокрема застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким можна здійснювати віддалене, дистанційне навчання. Головними завданнями підготовки фахівців є оволодіння професійними знаннями не тільки на теоретичному, але й на технологічному рівнях, набуття умінь свідомо конструювати власну діяльність під час практичної роботи, прогнозувати її наслідки й ефективність результату.

Стара традиційна освіта не забезпечує майбутніх фахівців досконаліми знаннями за фахом, до того ж ці знання дуже швидко застарівають. Строки старіння інформації, що становлять сьогодні від трьох до п'яти років,



обумовлюють необхідність застосування принципів навчання, які допомагають подолати визначені зміни в інформаційно-комунікаційних технологіях, зокрема передбачають створення і впровадження в освітній процес нових, більш досконалих технологій.

Актуальні проблеми професійно-педагогічної підготовки фахівців до професійної діяльності розглядалися у працях А. Алексюка, Я. Болюбаша, В. Бондаря, Р. Гуревича, І. Дичківської, М. Євтуха, І. Зязюна, З. Левчука, О. Міщенко, Т. Поясок, М. Шермана та ін.

Потрібно відзначити цілу низку особливостей у змінненні змісту освіти, пов'язаних із рішенням завдань адекватності змісту освіти теперішнім і перспективним потребам суспільства, які залежать від інформаційно-комунікаційних технологій. Це пов'язано з підсиленням фундаментальної частини освіти, що виражається:

- у розширенні теоретичної підготовки (на молодших курсах – більш широка загальнонаукова підготовка, на старших – спеціалізація, що містить суттєві елементи теорії);
- у розширенні номенклатури профільних дисциплін за рахунок суспільно-політичних, математичних, деяких спеціальних й інших дисциплін);
- в оволодінні новими для науки й практики методами, а також із залученням інтернет-ресурсів.

Професійна підготовка має багато компонент. Передусім мається на увазі три складові :

1. Планування навчання, адже планова якість підготовки закладається в навчальні програми з кожної дисципліни. Навчальний план складається на підставі освітньо-професійної програми та структурно-логічної схеми підготовки, визначає перелік й обсяг, послідовність вивчення нормативних і вибіркового навчальних дисциплін, форми проведення навчальних занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми та засоби проведення поточного і підсумкового контролю.



2. Реалізація навчальних програм у навчальному процесі. Це передбачає проведення освітнього процесу в ЗВО у формах навчальних занять (лекції і практичні/лабораторні заняття або семінари), виконання індивідуальних завдань, консультацій, самостійної роботи студентів, практичної підготовки, контрольних заходів тощо. Організація навчальних занять обумовлена розкладом за семестрами (триместрами) та річним графіком навчального процесу.

3. Моніторинг результатів здійсненого навчального процесу [4, с. 33] є обов'язковим компонентом навчальної програми на здобуття кваліфікаційного рівня, що має на меті перевірку і контроль набутих студентом професійних навиків і вмінь.

У процесі конкретизації планування навчального процесу значну роль мають установчі принципи. Провідним є принцип відповідності змісту дисципліни змісту певної науки, визначенню ролі теоретичної чи практичної дисципліни в освітньому процесі для забезпечення достатньо повного і глибокого комплексу знань й оволодіння відповідними способами діяльності.

Важливим принципом є принцип мінімізації у відборі змісту науки для навчальної дисципліни. При плануванні співвідношення науки й навчального предмета виникає складне завдання побудувати оптимальну структуру навчального предмета. Тут можливі три принципи:

- 1) історичний (відповідність логіці розвитку науки);
- 2) логічний (відповідність логіці побудування сучасної науки);
- 3) принцип розгортання змісту навчального предмета відповідно до закономірностей формування пізнавальних можливостей суб'єкта учіння, що ґрунтується на гносеологічних, соціологічних і психологічних закономірностях.

З усіх принципів буде покладений в основу побудування структури предмета найчастіше саме логічний принцип, як такий, що відповідає сучасним вимогам суспільства до ринку праці і якостей конкурентоспроможного фахівця.

Науково визначити зміст освіти – значить також установити взаємозв'язок і



спадковість між окремими циклами дисциплін, знайти їх правильне співвідношення, що дозволяє в мінімальні строки передати студентам необхідну наукову інформацію – ці завдання виконуються за допомогою навчальних планів і програм [1; 2; 3].

Застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє вирішити складні освітніх завдання і створити гнучку освітню систему, зорієнтовану на створення оптимальних навчальних умов з урахуванням потреб і можливостей кожного, хто здобуває освіту, незалежно від місця його проживання або перебування. Дистанційне навчання дає змогу легко мати доступ до новітніх досягнень науки, мистецтва і техніки, миттєво опанувати результати найкращих здобутків науково-пізнавальної діяльності.

Серед значних переваг дистанційної освіти є можливість розширити сферу освітніх послуг за допомогою використання системи гнучкої розкладів проведення занять у синхронному і асинхронному режимах, що дозволяє вільно регламентувати часові та просторові рамки навчальних занять і самостійної роботи студентів, онлайн спілкування між викладачами та учнями.

Застосовувані навчальні комп'ютери і тренажери передбачають розробку і вдосконалення комп'ютерних навчальних програм; електронні видання навчального призначення; аудіо- та відеонавчальні матеріали; розгалужені комп'ютерні мережі; вільне застосування мережі Internet тощо.

Завдяки можливостям неперервного отримання й надання інформації широко впроваджуються різні системи дистанційного навчання (кейсова, мережева, телекомунікаційна тощо).

Соціально напружена обстановка у зв'язку з війною в Україні впливає на освітній процес і створює складні проблеми, що цілеспрямовано зосереджені на явищах інформаційних зрушень саме в освітній системі, це набуває наслідків в економіці, політиці і соціокультурній сфері тощо.

Така особливість виникає завдяки стрімкому розвитку науково-технічного



прогресу, коли протягом короткого відрізка часу розвиваються і вдосконалюються різноманітні інформаційні технології, впроваджуються краще обладнані пристрої, змінюються принципи роботи та з'являються нагальні потреби безперервного обміну інформацією із застосуванням нових інформаційних технологій. Це свідчить про необхідність навчання впродовж усього життя людини. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє зробити навчальний процес у закладах освіти відкритим і доступним, а інформаційне суспільство – сучасним і прогресивним.

Інформаційно-комунікаційні технології загалом і мережа Інтернет зокрема дозволяють викладачеві широко застосовувати самостійну роботу студентів, ефективність якої визначають різні складові: рівень упровадження сучасних освітніх технологій, забезпеченість і доступ до навчальної, навчально-методичної, довідкової й наукової літератури, можливість вільного застосування Інтернет-технологій у навчальному процесі вищої школи тощо. В Україні розвиток і застосування дистанційної освіти стає розгалуженим, широко популярним в усіх сферах громадського життя.

Список використаних джерел

1. Кивлюк О. Інформатизація освітнього процесу у ВНЗ як механізм інформатизації суспільства // Вісник Інституту розвитку дитини // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stationline.org.ua>...85... informatizaciya-osvitnogo. (дата звернення: 10.02.2020).

2. Кузьмінський А. І., Омеляненко В. Л. Педагогіка : підручник. К. : Знання, 2007. 447 с.

3. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. К. : Академвидав, 2006. 352 с.

Ярошук Л. Основи педагогічних вимірювань та моніторингу якості освіти: навч. посіб. Бердянськ. Видавець: Ткачук О.В. 2010. 248 с.



УДК 620.9

РОЛЬ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В СТРАТЕГІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Шкварилюк Марта Володимирівна,
аспірантка, Івано-Франківський
національний технічний університет
нафти і газу, Україна
marta.shkvaryliuk@gmail.com

На сьогоднішній день, використання відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), а також розробка і впровадження нових технологій для їх розвитку – це економічний пріоритет для світової та вітчизняної економіки. Перспективність і ефективність цього напрямку можна пов'язати з рядом позитивних аспектів від його розвитку, а саме: економією органічного палива, яке спалюється при виробництві енергії на традиційних станціях; зниження викидів парникових газів; зниження витрат на заходи щодо захисту навколишнього середовища і здоров'я населення; зниження ціни на електроенергію на оптовому ринку за рахунок заміщення високомаржинальних електростанцій традиційної генерації станціями, які використовують ВДЕ; створення нових робочих місць в галузях виробництва генеруючого і допоміжного обладнання для підприємств відновлюваної енергетики, тощо.

Проблематикою необхідності та значення розвитку відновлювальної енергетики в сучасних умовах займаються такі вітчизняні й зарубіжні науковці як Бенедик Я.С., Біла С.О., Данчак Б., Кучерява І.М., Кудрі С.О., Лежнюк П.Д., Мельник О.А., Наливайко В.А., Чумаченко О.Г., Конділі Є., Рамбір Дж., тощо. Разом з тим у їх працях недостатньо висвітленими залишаються питання необхідності розвитку ВДЕ в умовах війни. Саме це і зумовило актуальність обраної нами теми наукового дослідження.





Країни члени-ЄС складають дуже оптимістичні прогнози щодо генерації енергії шляхом використання альтернативних джерел в майбутньому, а саме: до 2020 року частка ВДЕ в структурі загального виробництва електроенергії становитиме 20%, а до 2030 року – 50% [1].

Щодо України, то темпи розвитку альтернативної енергетики в Україні в порівнянні зі світовими незначні. Відповідно до Енергетичної стратегії України частка відновлювальних джерел енергії в структурі виробництва електроенергії до 2020 року мала складати 7%, а до 2025 року – 13%. Загалом, щорічно в Україні частка запровадження відновлювальних джерел енергії збільшується, а інвестиції у нові проекти відновлюваної енергетики в Україні є стабільно вищими ніж у проекти на викопному паливі. За даними НКРЕКП за 2021 рік, встановлена потужність сектору відновлювальної енергетики України досягла 9655,9 МВт.[2] При чому, хочеться відзначити, що сонячна енергетика займає перше місце серед природних джерел енергії в Україні, залишивши позаду вітрову, біо- та малу гідро енергію. (Рис. 1)

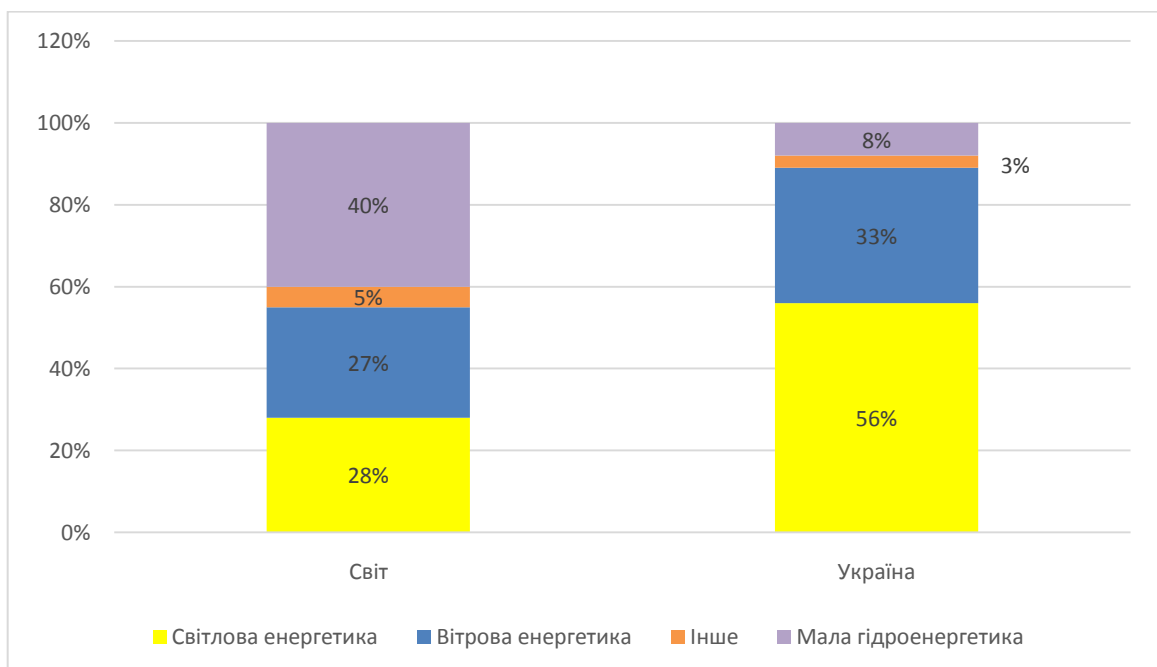


Рис.1. Структура ринків ВДВ світу та України у 2021 р.*

* Складено за: НЕК «Укренерго», Держенергоефективності та Статистика світового ринку ВДЕ за 2021 рік від IRENA



Впродовж останніх 10 років в економіку України було залучено понад 12 млрд доларів США прямих іноземних інвестицій, а частка іноземних інвесторів у встановленій потужності ВДЕ станом на кінець 2021 року сягнула понад 35%, що характеризує український сектор ВДЕ як доволі конкурентний та відкритий. Найбільшими міжнародними кредиторами та інвесторами в секторі ВДЕ в Україні стали: організації та окремі інвестори з Китаю, США, Великобританії, Німеччини, Нідерландів, Швеції, Данії, Норвегії, Франції, Люксембургу, Бельгії, Іспанії, Канади, Туреччини, тощо [2].

До широкомасштабного вторгнення Росії на територію України у лютому 2022 року, відновлювані джерела енергії становили понад 12 відсотків енергетичного балансу України і швидко розширювалися, проте війна завдала значної шкоди амбіціям країни щодо відновлюваної енергії [3].

Виходячи з цього, значення відновлювальної енергетики трансформувалася з більш екологічної на безпекову та економічну проблему. Так донедавна, відновлювані джерела енергії вважались світовою спільнотою, в першу чергу, інструментом боротьби з невідвратною зміною клімату та скорочення викидів вуглецю, а сьогодні, вітрова, сонячна, біо-, мала гідро- та воднева енергетики є запорукою енергетичної безпеки та незалежності держав, а її собівартість є значно нижчою за викопне паливо.

На сьогоднішній день весь світ побачив, якою вразливою може бути енергетична система країни перед такими викликами як війна, диверсії, військові атаки, бомбардування, ракетні удари, тощо, а також переконався у тому, що покладатися, здебільшого, на викопний ресурс задля забезпечення енергетичної безпеки держави - є доволі ненадійним рішенням. Українці пережили одну з найскладніших зим у XXI столітті, коли через тероризм з боку росії мільйони наших громадян були змушені виживати без електроенергії, світла, опалення, води та інших необхідних засобів для існування. Сьогодні уряд країни за підтримки міжнародних партнерів докладає максимальних



зусиль для відновлення, відбудови та налагодження функціонування об'єктів енергетичної інфраструктури України. Проте подальші дії повинні також бути спрямовані на скорочення залежності від викопного палива, нарощення темпів розвитку ВДЕ, запровадження та підтримка програм з залучення нових великих обсягів інфраструктурного фінансування для підвищення енергоефективності на основі відновлюваних джерел енергії.

Список використаних джерел

1. Відновлювальна енергетика України. URL: <https://mcl.kiev.ua/vozobnovlyaemaya-energetika-ukrainy/> (дата звернення: 15.03.2023).
2. Сектор відновлювальної енергетики України до, під час та після війни. Разумков центр: веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/> (дата звернення: 17.03.2023).
3. A year into Russia's war in Ukraine: Energy crisis deepens, but renewables emerge stronger. URL: <https://www.aa.com.tr/en/economy/a-year-into-russias-war-in-ukraine-energy-crisis-deepens-but-renewables-emerge-stronger/2825355> (дата звернення: 18.03.2023).



СЕКЦІЯ І
ОНТОПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ
ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

УДК 316.6:111

ВИКОРИСТАННЯ ОНТОПСИХОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ
ПІДТРИМАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Джузеппе Фуско, директор компанії
Hidromaster S.R.L., Італія

Клаудіо Роберто Естівес де Карвало,
підприємець, “CJ Distribuidora de
Autoreças Ltda” Місто Lages в штаті
Santa Catarina, Brasil

Іоффе Михайло Володимирович,
доцент кафедри менеджменту та
онтопсихології, Інститут психології і
підприємництва, Україна
ioffe2017@icloud.com

В умовах сьогодення, коли йде війна, дуже важливим є реальна оцінка людиною свого особистого стану. Мова йде, в першу чергу, про ситуацію пов'язану з психологічним станом людини. Коли щоденно є ризик ракетної атаки, вибуху, коли людина не відчуває себе безпечно у своєму житлі, дуже складно зберігати себе в спокої. Стан людини безпосередньо впливає на результати його діяльності в усіх сферах життя і в тому числі у бізнес сфері. Дуже важливо своєчасно ідентифікувати ситуацію стресу та ситуацію неврозу. Однак ситуацію ускладнює той факт, що досить часто людина не може ідентифікувати, адекватно свій стан. Вона максимально впевнює себе на свідомому рівні що все гаразд, що немає жодних причин для хвилювання що вона не боїться вибухів ракетних перельотів та інших негараздів пов'язаних з



війною. Однак в реальності людина в своїй професійній діяльності починає втрачати ефективність вона адекватно робить прості речі, при цьому складні завдання в неї викликають труднощі, також труднощі виникають при виконанні нових завдань, або завдань які потребують креативності. При цьому людина почала витратити більше часу на виконання завдань в порівнянні з минулим. В більшості випадків це пов'язано з витисненням реального стану та подразнюючих факторів в несвідому зону.

Для ідентифікації стану і роботи з власним несвідомим для лідерів максимально ефективним є онтопсихологічний підхід. Внаслідок знання семантичного поля, роботи з образом, через консультування та роботою з сновидінням, а також використовуючи кінетико-проксемічний аналіз можна ідентифікувати власний стан і прийняти конкретні дії для повернення до природної динаміки [2].

Коли ми спілкуємося з іншою людиною ми можемо відчувати на рівні семантичного поля , який образ транслює людина, в якій динаміці вона знаходиться і виходячи з цього розуміти функціональність конкретної людини в конкретній ситуації для мене. Виходячи з зовнішніх проявів, рухів, мікросигналів, ми можемо зрозуміти не тільки реакцію на інформацію в комунікації, а також і ідентифікувати загальний стан людини в тому числі стрес та невроз. Виходячи з цієї інформації можемо корегувати завдання, або навіть змінювати виконавця [1].

Ці інструменти дієві і для власного аналізу. При виявленні ознак перебування в постійному стресі, відхилення від природної динаміки, при наявності бажання виправити ситуацію дієвим інструментом є консультування аутентифікації у онтопсихолога. Якщо не виправити ситуацію, то стан буде лише погіршуватися, якість життя також погіршуватиметься, результати бізнеса будуть різко падати. Однак не можливо заставити людину, це вибір особистості. Тому, онтопсихологія в першу чергу націлена на лідерів, які



відповідально ставляться до себе та реалізації проекту, що передбачено Буттям в кожній людині [4].

Багато українців, які є лідерами-власниками бізнесів, керівниками підприємств потребують зараз додаткових інструментів для нормалізації особистого стану та руху вперед.

Тому сьогодні, як ніколи, на часі є використання онтопсихологічного підходу. Під час війни і після неї необхідно зберегти лідерів нації, які будуть необхідні для відбудови країни, які зможуть забезпечити робочі місця та створити продукти для споживачів. Тим самим рухаючи вперед економіку країни. Це стає однією з пріоритетних задач для нашого суспільства та держави. Країна що матиме лідерів здібних на втілення нових перетворень завжди буде рухатися вперед.

Список використаних джерел

1. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Розширене видання/ Пер.з англ. Н. Лавської. -К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2017.-416 с.: іл. ISBN 9780617-7489-47-3
2. Менегетті А. Психологія лідера. М: НФ «Антоніо Менегетті», 2019. – 334 с.
3. Менегетті А. Психологія лідера / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 342 с.
4. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів/ пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.
5. Наварро Д, Словник мови тіла. Секрети невербальної комунікації; Віват, 2021.-192с.- ISBN 978-966-982-305-2 (укр.)



USING THE ONTOPSYCHOLOGICAL APPROACH TO MAINTAINING LEADERSHIP POTENTIAL DURING WAR

Giuseppe Fusco, director of Hidromaster
S.R.L., Italy

Claudio Roberto Estevez de Carvalho,
entrepreneur, "CJ Distribuidora de
Autopeças Ltda", the city of Lages in the
state of Santa Catarina, Brasil

Ioffe Mykhailo Volodymyrovych,
associate professor of the Department of
Management and Ontopsychology,
Institute of Psychology and
Entrepreneurship, Ukraine
ioffe2017@icloud.com

In today's conditions, when there is a war, a person's real assessment of his personal condition is very important. We are talking, first of all, about a situation related to a person's psychological state. When there is a daily risk of a rocket attack, an explosion, when a person does not feel safe in his home, it is very difficult to keep calm. A person's condition directly affects the results of his activities in all spheres of life, including in the business sphere. It is very important to timely identify the situation of stress and the situation of neurosis. However, the situation is complicated by the fact that quite often a person cannot adequately identify his condition. He reassures himself as much as possible on a conscious level that everything is fine, that there is no reason to worry, that he is not afraid of explosions of rockets and other troubles associated with war. However, in reality, a person begins to lose efficiency in his professional activity, he adequately does simple things, while complex tasks cause difficulties for him, and difficulties also arise when performing new tasks or tasks that require creativity. At the same time, a person begins to spend more time on tasks compared to the past. In most cases, this is connected with pushing the real state and irritating factors into the unconscious zone.



The ontopsychological approach is the most effective for leaders to identify this state and work with their own unconscious. As a result of knowing the semantic field, working with the image, through counseling and working with dreams, as well as using kinetic-proxemic analysis, one can identify one's own state and take specific actions to return to natural dynamics [2].

When we communicate with another person, we can feel at the level of the semantic field what image the person is transmitting, and what dynamics he is in, and based on this, we can understand the functionality of a specific person in a specific situation. Based on external manifestations, movements, micro-signals, we can understand not only the reaction to information in communication, but also identify the general state of a person, including stress and neurosis. Based on this information, we can adjust the task or even change the performer [1].

These tools are also effective for one's own analysis. If signs of being in constant stress or deviation from natural dynamics are detected, if there is a desire to correct the situation, an effective tool is authentication consultation with an ontopsychologist. If the situation is not corrected, the condition will only worsen, the quality of life will also deteriorate, and business results will drop sharply. However, it is not possible to make a person do it, it is a personal choice. Therefore, ontopsychology is primarily aimed at leaders who take responsibility for themselves and the implementation of the project what is foreseen by Being in every person [4].

Many Ukrainians who are leaders - owners of businesses, managers of enterprises- now need additional tools to normalize their personal situation and move forward.

Therefore, today, more than ever, it is time to use the ontopsychological approach. During and after the war, it is necessary to retain the leaders of the nation who will be needed to rebuild the country, and who will be able to provide jobs and create products for consumers, thereby moving the country's economy forward. This becomes one of the priority tasks for our society and the state. A country that will



have leaders capable of implementing new transformations will always move forward.

References

1. Pease A., Pease B. The language of body movements. Expanded edition/ Translated from English. N. Lavska. -K.: KM-BUKS Publishing Group, 2017.-416 p.: illustrations. ISBN 9780617-7489-47-3
2. Meneghetti A. Psychology of a leader. "Antonio Meneghetti", 2019. - 334 p.
3. Meneghetti A. Psychology of a leader / "Ontopsychology" - 1st ed. - K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019, 342 p.
4. Meneghetti A. Thesaurus: a dictionary of ontopsychological terms. "Ontopsychology" - K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019, 284 p.
5. Navarro D, Dictionary of body language. Secrets of non-verbal communication; Vivat, 2021.-192 p.- ISBN 978-966-982-305-2 (Ukraine)



УДК 316.6:111

ОНТОПСИХОЛОГІЯ І САМОСАБОТАЖ

Зайцева Іраїда Юріївна, доктор економічних наук, професор, дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна

Крайній Олександр Олексійович, студент 2 курсу, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна
sashakraynyi.03@gmail.com

Одна з головних причин успіху людини є розуміння свого несвідомого. І водночас однією з головних причин невдач людини є нерозуміння свого несвідомого. Як наше нерозуміння свого несвідомого та його проявів може заважати нам досягати значних досягнень та результатів. Проблема, про яку так часто замовчують, тому що розібратися в ній значно складніше, ніж залишити непоміченою. У цій роботі будуть викладені погляди онтопсихології на причину більшості помилок та невдач, а саме самосаботаж людини.

Погляди онтопсихології на самосаботаж сильно відрізняються від поглядів інших напрямів, оскільки спирається на свої наукові відкриття, що мають цілком конкретний і аналітичний характер, про які інші школи поки не чули: семантичне поле, монітор відхилення та онто Інсе, що дозволяє безпомилково перевірити точність власного аналізу дійсності.

Самосаботаж з погляду онтопсихології свідчить, що суб'єкт є несвідомим організатором власних нещасть. Він бачить у зовнішній реальності та інших те, що вибрав і мотивував сам. Слабкі місця проекту чи управління завжди характерні несвідомими імпульсами, впровадженими і збудованими у дитинстві через



фундаментальні для суб'єкта діади - найсильніші афективні і семантичні відносини, що склалися з найбільш значущими дорослими [1]. Що дає нам привід говорити про те, що невдача, яка зустрічається на шляху людини, є несвідомим вибором самої людини, причина якої може бути в дитинстві.

Таким чином, ми робимо висновок, що кожна невдача має свою причину і момент зародження. Це важливо розуміти для того, щоб вміти відстежувати для початку феноменологію помилки, втрати, що допоможе надалі перейти на етап розуміння, коли механізм тільки запустився і ти можеш взяти дії з метою запобігання провалу. Це допоможе суб'єкту не чинити опір власним змінам і зростанню, реалізації амбіцій та успіху.

Проблемою більшості людей у тому, що масово перекладають відповідальність за свої невдачі з себе на зовнішні обставини та інших людей, що не дозволяє розібратися в причинах та знайти точку, яку можна оперувати через впровадження та усвідомлення того факту, що в мені це є і я готовий це міняти. Людина може розуміти і робити щось значне тільки в тому випадку, якщо має об'єктивне знання і робить адекватні дії, що дозволяють перетворювати реальність у власних інтересах. Тоді як суб'єкт, організований помилково на несвідомому рівні неспроможний діяти відповідно до егоїстичної ідентичності [2].

Велике значення онтопсихології полягає в тому, що вона розглядає економічну проблему як наслідок психічної. Економічна нестабільність є лише феноменом психічної нестабільності колективного чи власного несвідомого, оскільки саме психологія людини на свідомому чи несвідомому рівні породжує самосаботаж. Так, наприклад, людина, яка заявляє і претендує на свободу і бажання рухатися, при цьому діє, виходячи з чуждої собі логіки, робить дії, повністю протиставлені її словам, виявляє самосаботаж. Таким чином, як би людина не проявлялася на лінгвістичному рівні, важливим є лише те, як вона діє, яка у неї інтенція, виходячи з розуміння власної ідентичності. Так, як тільки ми починаємо шукати компроміс щодо ідентичності, ми відмовляємося від неї,





розуміючи, що ідентично зараз лише одне, і наш попередній чи майбутній досвід ніяк не може на це вплинути. Наша раціоналізація не змінить реальність. У виборі не може бути жодних виправдань, лише наслідки, позитивні для нас чи негативні, творцем та відповідальною особою за які ми є самі.

Коли у нас щось не виходить, не слід говорити, що це інші не розуміють, що надто складно знайти застосування своїм силам, що тут взагалі неможливо щось зробити. Це сам суб'єкт не здатний, не справляється, не підготовлений, не змінюється [3]. Якщо людина народжується потенційним лідером, але не становиться ним, то це вона сама влаштовує саботаж проти власного успіху. Найбільшу небезпеку завжди становить саме самосаботаж, а не агресія інших. Переконаність у своїй значимості насправді перетворює нас на самосаботажників [4].

Так, самосаботаж може здійснюватися або на пряму суб'єктом або його іншим колегою, компаньйоном, довіреною особою, яку він вибрав, оскільки людина сама вибрала того чи іншого виконавця, щоб здійснити ту чи іншу дію. Залишаючись уважним і зберігаючи свою ідентичність, людина може точно почути організмичну відповідь, чи здатна ця людина дати позитивний результат у цьому завданні, у цьому проекті. Якщо суб'єкт правильно проінтерпретував відповідь, то успіх дії буде безпомилковим. В іншому випадку людина сама вибирає провалитися, зазнати втрат.

Наступний приклад прояву самосаботажу може бути через: закоханість, вільний час, ніч, секс чи сім'ю.

Людина шукає і використовують час, щоб руйнувати себе замість самостворення. Знаходячи людину, в яку вона може провалитися з головою, забувши про свій проект, використовуючи свій вільний час, помилково, витрачаючи свою увагу та енергію на речі, які тільки прискорюють процес руйнування, роблячи вибір на користь афективності та наполягання на власному інфантилізмі. Так ми бачимо суспільство, яке прагне простоти і хвилинних насолод, ніж створення та постійної зміни.





Тепер, коли ми знаємо, що звичку, ситуацію, яку несе в собі суб'єкт з дитинства, робить його рабом цієї помилки на все життя, яке проявляється і б'є в момент найвдаліших можливостей для суб'єкта, ми можемо знайти спосіб вирішення цієї проблеми. Суб'єкту необхідно зрозуміти, що сьогодні він не та дитина, якою була, коли закладалася ця установка. це захисний механізм. Зараз він інший, інші цілі та амбіції, яких потрібно досягати. і стратегії дитинства тут недоречні. Поки він був маленьким, страх і такий спосіб дії виправдовувалися. Але сьогодні він не має жодних логічних підстав. Сьогодні вже немає того контексту та обставин, сьогодні є ти і твоя ідентичність. Це і є метаноія: змінитися відповідно до того, які ми сьогодні, замість того, щоб продовжувати існувати, ґрунтуючись на тому, якими ми себе пам'ятаємо, або на тому, як сліди пам'яті нашого несвідомого організуються монітором відхилення [5].

Це означає, що рішення самосаботажу лежить у метаної, у зміні власного “Я” чи свідомості і виборі людини діяти успішним чи провальним собі образом.

Список використаних джерел

1. Абрамс, J. J. (2018). Understanding self-sabotage: The science behind why we repeatedly shoot ourselves in the foot. The Independent. <https://www.independent.co.uk/life-style/self-sabotage-why-repeat-behaviour-psychology-science-a8368681.html>
2. Грэйсон, Д. (2016). Self-Sabotage: Why We Get in Our Own Way. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-babble/201602/self-sabotage-why-we-get-in-our-own-way>
3. Freud, S. (1912). The dynamics of transference. The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud (Vol. 12, pp. 97-108). Hogarth Press.
4. Менегетті А. Психологія лідера / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 342 с.
5. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.



СЕКЦІЯ II ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

УДК 316.6:339.1

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Зайцева Іраїда Юрївна, доктор економічних наук, професор, дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна
Вільхова Тетяна Юрївна, студентка 2 курсу, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна
tanyavilkhova@gmail.com

Військова агресія має серйозні наслідки для економіки країни та бізнесу, зокрема зниження економічної активності, зменшення попиту на товари та послуги, погіршення умов праці та інше. Крім того, психологічні наслідки війни впливають на ставлення споживачів до продуктів та брендів, що може призвести до зміни їхньої поведінки на ринку. У зв'язку з цим, ця стаття присвячена дослідженню соціально-психологічних та економічних наслідків військової агресії для бізнесу.

Війна має значний вплив на економіку країни, що в свою чергу впливає на бізнес. Зниження економічної активності в країні призводить до зменшення попиту на товари та послуги, що може призвести до зменшення виробництва та рентабельності бізнесу. Крім того, зниження попиту на товари та послуги в країні також може призвести до зниження цін на ринку, що в свою чергу



зменшує прибуток бізнесу.

Погіршення умов праці також є однією з наслідків війни для бізнесу. Війна може призвести до зниження рівня безпеки на робочому місці, зміни графіку роботи, перенесення виробництва в інші регіони тощо. Всі ці чинники можуть вплинути на якість роботи співробітників та, відповідно, на продуктивність бізнесу.

Психологічні наслідки війни також можуть мати серйозний вплив на споживачів та їхнє ставлення до продуктів та брендів. Війна може спричинити страх, тривогу та депресію серед населення, що впливає на їхнє споживання товарів та послуг. Наприклад, в умовах війни люди можуть зосередитися на придбанні продуктів першої необхідності, таких як їжа, вода, ліки, і відмовлятися від інших товарів, таких як одяг, розваги тощо. Це може мати наслідком зниження попиту на певні товари та послуги та погіршення фінансового стану бізнесу [1].

Нижче наведена діаграма, в якій продемонстровано, що купують українці під час війни станом на квітень 2022 (рис. 1).

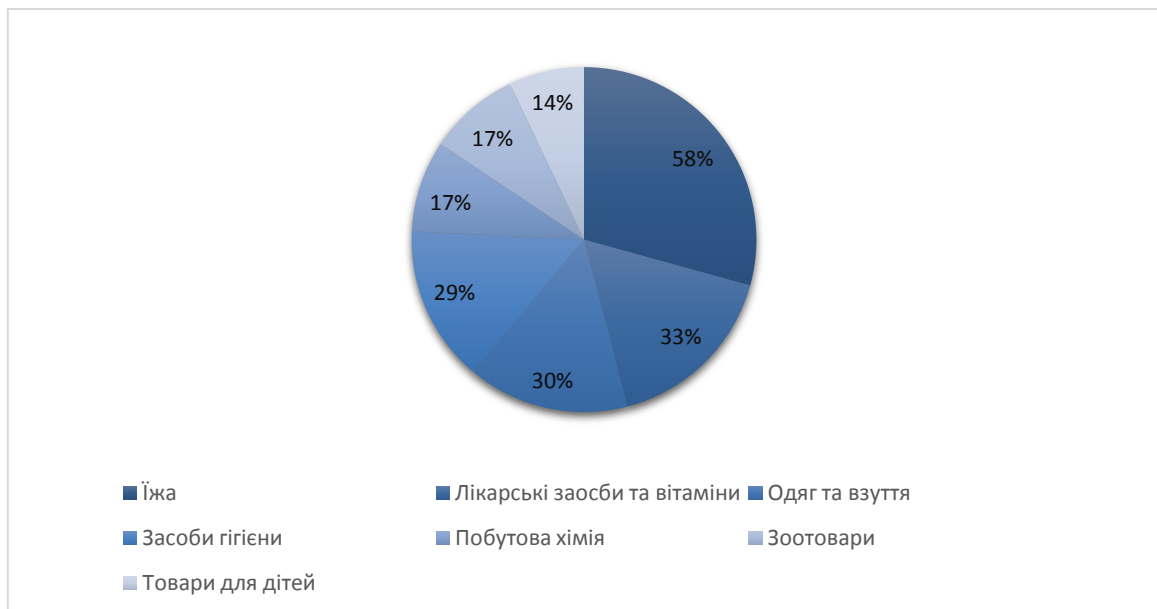


Рис.1. Основні закупівлі українського населення під час війни, березень-квітень 2022 року [2]





Опитування Gradus33 на рис.2 показує, що більшість своїх доходів чи заощаджень українці витрачають на їжу (58% респондентів). Третина українців також витрачає свої доходи та заощадження на одяг і засоби гігієни, здебільшого через те, що внаслідок військових дій були змушені несподівано змінити місце проживання. Третина українців також витрачає гроші на ліки. Але якщо на Заході ліки купують на вимогу, то, наприклад, на Півдні споживачі будуть робити запаси в очікуванні майбутніх логістичних труднощів із закупівлею ліків [3].

Крім того, війна може вплинути на ставлення споживачів до брендів. Наприклад, якщо компанія підтримує військову агресію або не виражає своїх позицій щодо війни, це може викликати негативну реакцію споживачів та призвести до відмови від співпраці з компанією. Крім того, якщо бренд пов'язується з країною, що зазнає агресії, це також може призвести до зменшення попиту на продукцію цього бренду в інших країнах.

Наприклад, позитивний вплив на вітчизняні бренди України полягає в тому, що українські споживачі можуть виявити більшу лояльність до вітчизняних брендів, особливо якщо вони виявляють підтримку військових дій в Україні або допомагають жертвам конфлікту. Наприклад, якщо компанія збирає кошти на лікування поранених воїнів або надає матеріальну допомогу бійцям на сході, то споживачі можуть стати більш лояльними до її товарів.

Таким чином, війна має серйозний вплив на економіку країни та бізнес, зокрема зниження економічної активності, зменшення попиту на товари та послуги та погіршення умов праці. Крім того, психологічні наслідки війни впливають на ставлення споживачів до продуктів та брендів, що може призвести до зміни їхньої поведінки на ринку. Тому бізнес повинен враховувати можливі ризики війни та розробляти стратегії їхнього управління. Наприклад, компанії можуть розглядати можливість диверсифікації своєї діяльності на міжнародному ринку, щоб зменшити залежність від однієї країни,



або розробляти альтернативні сценарії розвитку, що передбачають зміну напрямку діяльності в умовах війни.

Крім того, бізнес може допомагати у відновленні економіки після війни, зокрема за допомогою інвестицій у відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць та розвитку соціальних програм.

Нарешті, компанії можуть бути активними учасниками вирішення конфліктів та зменшення ризиків війни, шляхом участі у миротворчих програмах, розробці соціально-економічних проектів та співпраці з урядами та міжнародними організаціями у питаннях міжнародної безпеки та миротворення.

Отже, війна має серйозний вплив на економіку та бізнес, але зрозуміння цих наслідків та розробка стратегій управління можуть допомогти компаніям успішно пережити війну та забезпечити їхнє стійкий розвиток в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Програма розвитку ООН. (2022). Звіт про людський розвиток 2021-22. Невизначені часи, невлаштовані життя: формування нашого майбутнього у світі, що змінюється. URL: <https://report.hdr.undp.org/> (дата звернення: 22.04.2023)

2. Advanter Group. (2022). Малі та середні підприємства в Україні: виклики та можливості. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf (дата звернення: 22.04.2023)

3. Засульський М. В. (2022), «Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану» / Засульський М. В. Київська ТЕС. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html> (дата звернення 21.04.2023)



СЕКЦІЯ ІІІ
ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

УДК 658.8

СВІДОМЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ПІДПРИЄМСТВА – ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО
ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРИБУТКОСТІ

Бичков Денис Станиславович,
докторант 4 курсу, Латвійська морська
академія, Латвія

Майборода Марія Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
Приватний вищий навчальний заклад
«Інститут психології і
підприємництва», м. Київ, Україна
mashkamaiboroda@gmail.com

Для ефективної побудови корпоративної культури, підприємствам належить враховувати пріоритети, цінності, мотиви, потреби своїх співробітників, зокрема, на сьогодні на перше місце виходять їх потреб в безпеці, стабільності та підтримці. З метою забезпечення стійкого зростання, підприємства повинні бути швидкими, враховувати корпоративну культуру при здійсненні змін, віддавати перевагу стану своїх працівників та підвищувати продуктивність. В наш час спостерігається два напрями трансформації корпоративної культури на підприємствах: з одного боку, підприємства перестають ставитись до своїх працівників, як до дітей, а з іншого – корпоративна культура змінюється в залежності від вибору напрямку існування та розвитку підприємства – чи бути реактивним, чи проактивним [1-3].

Більшість підприємств не займається керуванням корпоративною

культурою, що призводить до реактивної поведінки, відсутності планів або їх постійних змін, а також до відкидання працівників на поталу. У той же час, підприємства, де корпоративною культурою управляють, проявляють просунуту, прогнозуючу поведінку, спрямовану на розвиток і отримання прибутку. У таких підприємствах плани складаються і виконуються в певний проміжок часу, а працівники отримують підтримку від підприємства за допомогою різних можливостей і програм для поліпшення добробуту, таких як "well-being" [4]. У результаті, в таких підприємствах працівники щасливі, здорові та співпрацюють щодо розвитку своєї країни. Керована корпоративна культура дозволяє залучити більше працівників до діяльності підприємства, збільшити їх відповідальність за виконану роботу та прийняті рішення і, звичайно ж, підвищити їх продуктивність. Більш сильна корпоративна культура, що керується, призводить до більш успішного функціонування підприємства і залучення більшого числа працівників у його діяльність.

Наші дослідження показали, що ефективне управління корпоративною культурою сприяє її зміцненню та забезпечує такі переваги, як підвищення рівня залученості та лояльності працівників, збільшення відповідальності працівників та підвищення продуктивності. У рамках нашого дослідження ми дослідили методи ефективного керування корпоративною культурою у підприємствах різних форм власності, рис. 1.

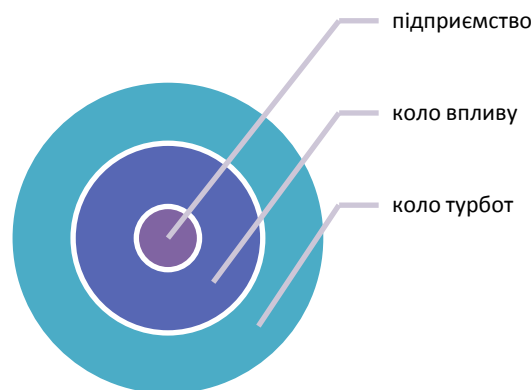


Рис. 1. Напрямки керування корпоративною культурою підприємства



Підприємства мають можливість впливати на елементи, які знаходяться в межах їхнього кола впливу, однак не можуть впливати на елементи кола турбот. До кола турбот відносяться такі фактори, як обстріли, вимкнення світла, ситуації на фронті та сімейні обставини. Зокрема, організація має концентрувати свої зусилля на тих елементах, на які вона може впливати, щоб уникнути розпилення ресурсів та непорядкованості. Серед цих елементів можуть бути такі аспекти, як правила поведінки, мотивація, підтримка працівників та інші. При цьому, важливим фактором в колі впливу є лояльність працівників, їхнє відчуття відданості та співпраці з підприємством, його цілями та цінностями.

Необхідно враховувати тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою та лояльністю, продуктивністю та мотивацією працівників. Мотивація працівників та корпоративна культура є взаємопов'язаними аспектами функціонування підприємства. Фактори мотивації, такі як соціальне визнання, стабільність, професійне та кар'єрне зростання, сприяють формуванню правил, традицій та цінностей, які становлять корпоративну культуру підприємства. Ці елементи корпоративної культури зрозумілі для всіх працівників і допомагають їм працювати та жити відповідно до цих цінностей.

Для успішного розвитку підприємства та формування його корпоративної культури необхідно встановити відкриту та чесну комунікацію з працівниками, що базується на регулярних та періодичних інтеракціях, таких як one-to-one зустрічі, інформування про стан розвитку підприємства та аргументованість вживаних заходів. При цьому, необхідно дотримуватися принципу чесності та готовності відповідати на будь-які запитання, що стосуються діяльності підприємства.

Ми повинні пам'ятати про взаємну комунікацію: ми оцінюємо результати і зусилля, а також отримуємо зворотний зв'язок від працівників підприємства. Це можна зробити за допомогою різних методів, таких як анонімне опитування,



one-to-one зустрічі з керівником або менеджером, фокус-групи і т.д. Крім того, ми повинні підтримувати чесність і прозорість, як для керівників та менеджерів, так і для простих працівників, щоб розвивати корпоративну культуру і підвищувати ефективність роботи підприємства.

Список використаних джерел

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. — 2016. — № 2. — С. 68—73.

2. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — № 59. — С 284—290.

3. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — № 6. — С. 639—643.

4. Місце корпоративної культури в розвитку бізнесу. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0J1uZavS4gI>





***CONSCIOUS MANAGEMENT OF THE COMPANY'S CORPORATE
CULTURE IS AN IMPORTANT TOOL FOR INCREASING ITS EFFICIENCY
AND PROFITABILITY***

Denys Stanyslavovych Bychkov, 4th year
doctoral student in Latvian Maritime
Academy, Latvia

Maiboroda Maria Mykolaivna, Doctor of
Economics, associate professor Private
higher educational institution "Institute of
Psychology and Entrepreneurship" Kyiv,
Ukraine

mashkamaiboroda@gmail.com

In order to effectively build a corporate culture, companies should take into account the priorities, values, motives, and needs of their employees, and today in particular, their needs for safety, stability, and support come first. In order to ensure sustainable growth, businesses need to be agile, consider corporate culture when making changes, prioritize the well-being of their employees and increase productivity. Nowadays, there are two trends in the transformation of corporate culture at enterprises: on the one hand, enterprises stop treating their employees like children, and on the other hand, corporate culture changes depending on the choice of direction and development of the enterprise - whether to be reactive or proactive.

Most companies do not manage corporate culture, which leads to reactive behavior, lack of plans or their constant changes, as well as employee disengagement. At the same time, companies where corporate culture is managed exhibit advanced, predictive behavior aimed at development and profit. In such enterprises, plans are made and executed in a certain period of time, and employees receive support from the enterprise through various opportunities and programs to improve well-being. As a result, in such enterprises, employees are happy, healthy and cooperate in the development of their country. A managed corporate culture allows you to involve more employees in the company's activities, increase their responsibility for the work



performed and the decisions made, and, of course, increase their productivity. A strongly oriented corporate culture leads to a more successful operation of the enterprise and the involvement of a larger number of employees in its activities.

Our research has shown that effective management of corporate culture contributes to its strengthening and provides benefits such as increased employee engagement and loyalty, increased employee accountability and increased productivity. As part of our research, we investigated the methods of effective management of corporate culture in enterprises of various forms of ownership, fig. 1.

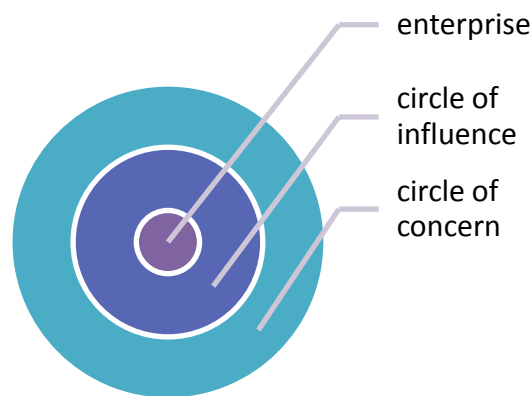


Fig.1. Directions of managing the corporate culture of the enterprise

Businesses have the ability to influence the elements that are within their circle of influence but cannot influence the elements of the circle of concern. Factors such as shelling, blackouts, situations at the front, and family circumstances are part of the circle of concern. In particular, the organization must focus its efforts on those elements that it can influence to avoid the dispersion of resources and disorder. These elements may include such aspects as rules of conduct, motivation, employee support, and others. At the same time, an important factor in the circle of influence is the loyalty of employees, their sense of dedication and cooperation with the company, its goals, and values.

It is necessary to take into account the close relationship between corporate culture and employee loyalty, productivity, and motivation. Employee motivation and



corporate culture are interrelated aspects of enterprise functioning. Motivational factors, such as social recognition, stability, and professional and career growth, contribute to the formation of rules, traditions, and values that constitute the corporate culture of the enterprise. These elements of corporate culture are understood by all employees and help them work and live in accordance with these values.

Conclusions. For the successful development of the enterprise and the formation of its corporate culture, it is necessary to establish open and honest communication with employees, based on regular and periodic interactions, such as one-to-one meetings, informing about the state of the enterprise's development and the justification of the measures taken. At the same time, it is necessary to adhere to the principle of honesty and willingness to answer any questions related to the company's activities.

We must remember about mutual communication: we evaluate the results and efforts, and also receive feedback from the employees of the enterprise. This can be done using various methods, such as an anonymous survey, one-to-one meetings with a supervisor or manager, focus groups, etc. In addition, we must maintain honesty and transparency, both for leaders and managers, as well as for ordinary employees, in order to develop a corporate culture and increase the efficiency of the enterprise.





УДК 334.024:18

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК ЧИННИК СПРИЙНЯТТЯ ЦІЛІСНОСТІ КОМПАНІЇ

Хлуд Вероніка Геннадієва, докторант 3 курсу зі спеціальності “Регіональна економіка і економічна політика”, Балтійський міжнародний академія, Латвія

Рикардо Шаєфер, доцент, Факультет Антоніо Менегетті, Бразилія

Хоменко Ірина Богданівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна

desiderio.ua@gmail.com

Одним із аспектів загального сприйняття й оцінки організації є її імідж. Незалежно від зусиль самої компанії – це об’єктивний чинник, що грає істотну роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства і недостатня увага до його формування істотно звужує можливості розвитку підприємства.[1]

Позитивний імідж створюється основною діяльністю компанії, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, яка орієнтована на цільові групи громадськості. Для створення позитивного іміджу компанії велике значення мають стратегічне та маркетингове планування, імідж лідера, розвиток корпоративної культури, створення корпоративної ідентичності і т.д. Корпоративний імідж у компанії є і байдуже, розвиває вона його чи ні.

Корпоративний імідж – образ організації, сформований у свідомості і несвідомості. Це цілісне сприйняття організації різними групами людей.

Корпоративний імідж – складний феномен, що виконує крім емоційно-





психологічного впливу на клієнтів та партнерів величезну соціальну роль у впливі на громадську думку, що змінює результати ділової активності компанії та, що особливо важливо, забезпечує стійку репутацію.[6] Стійка репутація, як відомо, має властивість збільшувати обсяги виробництва, давати економію коштів, забезпечувати вищу ціну продукції та послуг, конкурентоспроможність, життєздатність бренду, економити ресурси.

Ефективність іміджу організації визначається такими критеріями: 1) позитивні оцінки діяльності організації з боку споживачів, партнерів, сторонніх підприємств та персоналу [5]; 2) конкурентоспроможність організації – висока якість продукції, товару чи послуг, збереження контингенту споживачів та персоналу організації; 3) авторитет організації – довіру до неї, впізнавання різними соціальними групами, зокрема і тими, хто входить до її споживачів; 4) високий рівень організації та самоорганізації, здатність співробітників продуктивно виконувати професійні функції, невисока залежність від зовнішніх факторів, що свідчить про високий рівень мотивації.

Перелічимо складові корпоративного іміджу.

1. Образ керівника – уявлення про його здібності, установки, ціннісні орієнтації, соціально-психологічні характеристики, а також про його зовнішні дані.

2. Образ персоналу – фізичні, психофізіологічні, соціальні дані, культура, професійна компетентність, особистісні характеристики, візуально-аудіальні особливості тощо.

3. Соціальний імідж організації – уявлення громадськості та різних соціальних груп про роль організації у політичному, економічному, соціальному та культурному житті суспільства.

4. Імідж продукції або послуг – уявлення про їх ціну та якість, функціональну цінність, відмінні властивості та унікальність.

5. Ділова культура організації та її стиль, соціально-психологічний клімат, уявлення персоналу про комфортність та надійність своєї організації, що





створюють потужний потенціал для формування позитивного іміджу.

6. Зовнішня атрибутика (корпоративний дизайн, фірмовий стиль, візуальний імідж організації), що включає оформлення приміщень, транспорту, фірмову символіку.

7. Бізнес-імідж як характеристика ділової активності організації, що включає ділову репутацію, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, стабільність, надійність для споживачів і партнерів.

На нашу думку, значну увагу варто приділити іміджу лідера. Термін «leadership» в англійській мові означає поведінку керівника, що спонукає підлеглих мобілізувати свої сили та здібності задля досягнення поставленого завдання [3]. В основі цього слова лежить дієслово "lead" - "вести". Лідер – це голова, особистість-вектор, особистість, яка контролює і здатна синтезувати контекст відносин. Багато людей розділяють погляди цієї людини, їм близький образ мислення цієї людини [6].

Створення іміджу лідера організації потребує зовсім іншого підходу. Важливо зрозуміти філософію лідера, щоб донести його образ до свідомості людей, які працюють з ним в організації.

Менеджер та лідер – поняття абсолютно різні: менеджер – це посада, а лідер – визнання групи; менеджер, по суті, - виконавець волі власника, ради директорів, інших менеджерів, лідер же - завжди ініціатор.

Безумовно, саме внутрішні дані лідера визначають його поведінку. На основі внутрішніх якостей лідера формуються його звички, смаки, уподобання, а також критерії дії в команді. Це перший за значимістю фактор, що впливає на корпоративний імідж.

Гончаренко А.А. у структурі іміджу лідера виділяє зовнішню, внутрішню та процесуальну складові: зовнішня – має безліч якостей від взуття до зачіски, включаючи міміку, манери, костюм, зачіску, ходу, тембр голоси, його силу, інтонацію, жести; внутрішня - це менталітет, тобто спосіб мислення, інтелект,





професіоналізм, інтереси, цінності, хобі, тезаурус понять і те, що відноситься до душі і розуму; процесуальна - включає емоційну виразність, пристрасність, енергію, швидкість реакцій-все те, що відносять до темпераменту, і навіть почуття гумору, артистичність [2].

Створення персонального бренду лідера проходить у кілька етапів і включає три основні компоненти: 1) відмінність (характеризується наявністю чіткої думки з будь-якого питання); 2) послідовність; 3) значимість [4].

Висновки. Науково обґрунтована робота з управління корпоративним іміджем має проводитися з урахуванням моделювання іміджу лідера. Цей фокус настільки важливий, що нерідко веде до структурних змін, зміни керуючих або репозиціонування організації, яка прагне обслуговувати інші ринки. Ці зміни більш значущі і суттєві для позитивного іміджу організації, ніж «косметичне» вибудовування бізнес-процесів. Сам факт існування понять іміджу лідера свідчить про його стратегічну значущість для успіху компанії.

Список використаних джерел

1. Бондаренко СМ., Ліфар К.В. Імідж організації сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн* 2014. № 2(11). С. 8.
2. Гончаренко АА. Скільки коштує репутація і як її розрахувати . *Бізнес*. 2014. № 17. С. 41.
3. Погосян К.В., Литвиненко К.О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка управління, Том 31 (70), №2, 2020. С. 24.
4. Хіміч І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. № 9. С. 59–61.
5. Костюк Г.В., Сторожук В.В. Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2014. № 1. С. 181.
6. Менегетті А. Психологія лідера. 2004, 256 с.



CORPORATE IMAGE AS A FACTOR IN PERCEIVING THE INTEGRITY OF THE COMPANY

Khlud Veronika Gennadieva, 3rd year
doctoral student in the specialty "Regional
Economy and Economic Policy" of the
Baltic International Academy, Latvia,

Ricardo Schaefer, associate professor of
Antonio Meneghetti Faculty, Brazil

Khomenko Iryna Bohdanivna, Doctor of
Economics, Associate Professor of the
Department of Management and
Ontopsychology, Private higher
educational institution "Institute of
Psychology and Entrepreneurship"
desiderio.ua@gmail.com

One of the aspects of the general perception and evaluation of the organization is its image. Regardless of the efforts of the company itself, this is an objective factor that plays a significant role in assessing the competitiveness of the enterprise, and insufficient attention to its formation significantly narrows the possibilities of enterprise development.[1]

A positive image is created by the main activity of the company, as well as targeted information work, which is aimed at target groups of the public. Strategic and marketing planning, leader image, development of corporate culture, creation of corporate identity, etc. are of great importance for creating a positive image of the company. The company has a corporate image and it doesn't matter whether it develops it or not.

Corporate image is the image of the organization formed in consciousness and unconsciousness. It is a holistic perception of the organization by different groups of people.

Corporate image is a complex phenomenon that, in addition to emotional and psychological impact on clients and partners, plays a huge social role in influencing

public opinion, which changes the results of the company's business activity and, what is especially important, ensures a stable reputation.[6] A stable reputation, as is known, has the property of increasing production volumes, providing cost savings, providing higher prices for products and services, competitiveness, brand viability, and saving resources.

A corporate image is an image of an organization formed in consciousness and unconsciousness. This is a holistic perception of the organization by different groups of people.

The corporate image is a complex phenomenon that, in addition to the emotional and psychological impact on customers and partners, plays a huge social role in influencing public opinion, changing the results of the company's business activity and, most importantly, ensures a stable reputation.[6] A sustainable reputation, as you know, has the property of increasing production volumes, saving money, providing a higher price for products and services, competitiveness, brand viability, and saving resources.

The effectiveness of the organization's image is determined by the following criteria: 1) positive evaluations of the organization's activities by consumers, partners, third-party enterprises, and personnel [5]; 2) competitiveness of the organization - high quality of products, goods or services, retention of the contingent of consumers and personnel of the organization; 3) authority of the organization - trust in it, recognition by various social groups, in particular, those who are among its consumers; 4) high level of organization and self-organization, the ability of employees to perform professional functions productively, low dependence on external factors, which indicates a high level of motivation.

Let's list the components of the corporate image.

1. The image of the manager – an idea of his abilities, attitudes, value orientations, socio-psychological characteristics, as well as his appearance.



2. The image of personnel – physical, psychophysiological, social data, culture, professional competence, personal characteristics, visual and audio features, etc.

3. The social image of the organization is the perception of the public and various social groups about the role of the organization in the political, economic, social and cultural life of society.

4. The image of products or services – perception of their price and quality, functional value, distinctive properties and uniqueness.

5. The business culture of the organization and its style, the social and psychological climate, the perception of the staff about the comfort and reliability of their organization, which creates a powerful potential for forming a positive image.

6. External attributes (corporate design, corporate style, visual image of the organization), including design of premises, transport, corporate symbols.

7. Business image as a characteristic of the organization's business activity, which includes business reputation, competitiveness, innovation potential, stability, reliability for consumers and partners.

In our opinion, significant attention should be paid to the leader's image. The term "leadership" in the English language means the behavior of the manager, which encourages subordinates to mobilize their strengths and abilities to achieve the task.[3] This word is based on the verb "lead". A leader is a head, a personality-vector, a personality who controls and is able to synthesize the context of relationships. Many people share the views of this person, the way of thinking of this person is close to them.[6]

Creating the image of the leader of the organization requires a completely different approach. It is important to understand the philosophy of the leader in order to convey his image to the minds of the people who work with him in the organization.

A manager and a leader are completely different concepts: a manager is a position, and a leader is the recognition of a group; the manager, in fact, is the

executor of the will of the owner, the board of directors, and other managers, while the leader is always the initiator.

Of course, it is the inner qualities of the leader that determine his behavior. On the basis of the leader's inner qualities his habits, tastes, preferences, as well as criteria for action in the team are formed. This is the first and most important factor affecting the corporate image.

Goncharenko A.A. in the structure of the leader's image distinguishes external, internal, and procedural components: the external component has many qualities from shoes to hairstyle, including facial expressions, manners, costume, hairstyle, gait, timbre and volume of voice, intonation, and gestures; the internal component is the mentality, that is, a way of thinking, intelligence, professionalism, interests, values, hobbies, a thesaurus of concepts and what relates to the soul and mind; the procedural component includes emotional expressiveness, passion, energy, speed of reactions - everything that is attributed to temperament, and even a sense of humor, artistry.[2]

The creation of a leader's personal brand takes place in several stages and includes three main components: 1) difference (characterized by a clear opinion on any issue); 2) consistency; 3) relevance. [4]

Conclusions. Scientifically based work on corporate image management should be carried out taking into account the modeling of the leader's image. This focus is so important that it often leads to structural changes, changes in management, or repositioning of the organization that seeks to serve other markets. These changes are more significant and essential for the positive image of the organization than the "cosmetic" building of business processes. The very fact of the existence of the concept of a leader's image indicates its strategic importance for the company's success.



References

1. Bondarenko S.M., Lifar K.V. Organizational image: essence, content and main stages of formation. *Technologies and design*. 2014, No. 2(11), p.8.
2. Goncharenko A.A. How much reputation costs and how to calculate it. *Business*. 2014. No. 17. p.41.
3. Poghosyan K.V., Lytvynenko K.O. Corporate image as a factor of the company's competitiveness. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Management Economics, Volume 31 (70), No. 2, 2020*. p.24.
4. Khimych I.H. Image as an important indicator of enterprise activity in modern conditions of corporate culture development. *Economy and the state*. 2009. No. 9. p. 59–61.
5. Kostyuk G.V., Storozhuk V.V. Formation of a positive image of the enterprise. *Bulletin of KNUTD*. 2014. No. 1. p.181.
6. Meneghetti A. *Psychology of a leader*. 2004, 256 p.





СЕКЦІЯ IV
СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ
ВЗАЄМОВІДНОСИН У СОЦІАЛЬНИХ ГРУПАХ

УДК 177.72: 172-130.2

ГУМАНІЗМ – ГІДНІСТЬ В УКРАЇНСЬКІЙ МЕНТАЛЬНОСТІ

Тарасюк Лариса Сергіївна, доктор
філософських наук, професор,
Приватний вищий навчальний заклад
«Інститут психології і
підприємництва», Україна
loraa252@gmail.com

За викликами сьогодення відбуваються трансформаційні процеси в різних сферах суспільства. Українська ментальність має свої особливості. Розуміючи свою ментальність, можна вибудовувати відповідні соціально-психологічні моделі та стратегії взаємовідносин у соціальних групах.

Українська філософія є невід’ємною частиною національної культури, виявом народного духу. Із зростанням духовної сили народу, його національної самосвідомості, виникає потреба в осмисленні самого феномену української духовності, а відтак – і в зверненні до історії філософії України, до її філософської традиції. Для розуміння української філософії потрібно починати з огляду тих етнічно-культурних підвалин, на яких ця філософія виростає. Ці підвалини можна назвати «народним світобаченням», «етнічною ментальністю», «духом народу» тощо. На думку Чижевського, народний характер і світогляд «виявляється в тім, що цей народ в світі любить, чого в житті він уникає, що в людині найвище оцінює, до чого ставиться негативно». В чому і проявляється феномен гуманізму того чи іншого народу. Безумовно, народний характер не є чимось незмінним. Тим не менше є певні усталені





елементи етнічної ментальності, які накладають свій відбиток на сам стиль мислення, на спосіб філософування в певній культурі.

Особливості світобачення та духовності українського народу зумовлені багатьма чинниками, серед яких можна назвати і природне середовище з його краєвидами, і геополітичне розташування України, і характер родинних стосунків зі специфічними рисами побуту, і драматичні події історії, і специфіку культурних процесів і т. ін. Весь комплекс різноманітних чинників зумовили неповторний характер української ментальності, сам тип українця та його культури.

Дослідники найчастіше називають основною і визначальною рисою української культури її «межовий характер». Україна з її культурою, і духовним складом виступає як «кордонна цивілізація». Ще В. Липинський стверджував, що духовна сутність України – це синтез Заходу і Сходу. Україна та її культура формувалися в «точці перетину» не тільки Заходу і Сходу, але й Півночі і Півдня (шлях з варягів до греків), культури лісу і культури степу, Римської та Візантійської цивілізації, землеробського і козацького стилю життя, фольклорно-язичницької і християнської культури тощо. «Межовий» характер української культури виявляється в її відкритості, у вмінні і здатності «почути іншого», органічно включити в себе досягнення інших культур, бути тлом взаємодії та діалогу різних культур. «Культура толерантності», якою є українська культура, зумовила і таку типову рису українського характеру, як не агресивність, довірливість, дух терпимості, відсутність національної зневаги. Дослідники вказують і на такі риси українського менталітету, як естетизм, ліризм, емоційно-чутливий характер (кордоцентричність), індивідуалізм, волелюбність, демократизм у суспільному житті, шанобливе ставлення до природи тощо. Разом із тим зворотнім боком толерантності виявилися покірливість долі і комплекс неповноцінності, «провінційності», а волелюбність часто межувала з готовністю до анархічних настроїв і схильністю





до крайностей. Усі ці типові риси української ментальності зумовили і характерний тип філософування в Україні.

Д. Чижевський, відомий історик філософії України, представник Київської філософської школи, який жив і працював в умовах еміграції, окреслив специфіку української філософії і визначив її характерні риси.

Основною особливістю української філософії є її гуманістична, антропологічна спрямованість. Проблеми людини, її внутрішнього, духовного світу, морально-етичні питання завжди були тут центром філософської проблематики. Українська філософія була спрямована не стільки на досягнення абстрактних істин про сутність буття, скільки на пошук правди і мудрості, на пошук відповіді на питання, «як жити». Така практично-моральна орієнтація української філософії викликала появу своєрідної традиції, яка набула назви «Філософія серця» (різні її аспекти розглядалися в творчості Сковороди, Гоголя, Юркевича, Куліша та ін.). Сутність цієї традиції полягає в прагненні віднайти більш глибокі підґрунтя людського душевного життя, ніж рівень розуму. Саме «серце», з якого народжуються почуття, емоції, переживання, є дійсним осередком людської душі, а не холодний розсудок, не безсторонній інтелект. З «філософії серця» випливає і своєрідна гносеологічна позиція, яка оцінює емоції, почуття як шлях пізнання (така точка зору притаманна Гоголю, Юркевичу). Характерною рисою української філософської думки є релігійне забарвлення, належність переважної більшості вчень до релігійної філософії (Сковорода, Гоголь, Юркевич, представники Кирило-Мефодіївського товариства, традиції Київської релігійно-філософської школи). Важливою рисою української філософії є естетичний спосіб філософування, тобто вияв філософських пошуків і філософських ідей у формах, які торкаються не лише розуму, але й серця людини. Сполучення філософських ідей з художньою виразністю, з символічно-образними формами було зумовлене високим рівнем філософічності всієї української культури і особливо – літератури.





Феномен гуманізму – гідності яскраво розкривається у філософських ідеях Г. Сковороди. У центрі уваги філософії Г. Сковороди – релігійні і моральні проблеми, які він викладає мовою образів, символів, метафор. Разом з тим людське серце виступає інструментом пізнання, саме у серці повинні з'єднатися розум і віра, розум і воля людини. Мета самопізнання – розумом осягнути, а волею наблизитися до Бога, до істини. «Сердечне» пізнання, як пізнання правдиве, здійснюється через символи і образи. Етичне вчення Г. Сковороди спрямоване на пошук шляху, що веде до дійсної Людини, до щастя, до «обоження», до уподібнення Богу. Людська доля залежить від її природних нахилів, а тому у кожній людини є нахил до «сродної» собі справи. Для досягнення внутрішнього спокою і миру потрібно дотримуватися правила про «сродність», жити у злагоді з індивідуальним характером, із власного природою, не насилувати своїх схильностей і обдарувань. Тому етичним ідеалом Г. Сковороди є ідеал нерівної рівності. Мета всіх людей єдина – наближення до Бога, але кожна людина має свій шлях до цього, своє призначення. Саме в таких рисах притаманних українській людині проявлений феномен гуманізму та гідності. На противагу цьому: досить часто людина, не усвідомлюючи свій безмежний потенціал та простір гуманізму – гідності, сповідує власний комплекс меншовартості і втілює зовсім інші матриці та домінанти свідомості: ворожості, лицемірства, суперництва, намагання відплати, помсти, нівелювання та знецінення, здатність «прибіднятися».

Увага до проблем власне національно-культурної ідентичності в науковому дискурсі з'явилася відносно недавно, спричинена переважно дослідженнями впливу глобалізаційних процесів на національну культуру українців та пов'язані з цим можливі загрози та втрати. Сьогодні питання культурної ідентичності досліджується в надзвичайно широкому тематичному полі: в контексті становлення української політичної нації, розгортання патріотизму, національно-державної ідентичності, розвинутого та



консолідованого громадянського суспільства, національної безпеки України, стратегічних пріоритетів державної політики, завдань полікультурної освіти, існування національної культурної самобутності у системі європейських ціннісних координат.

Перелік наведених проблемних питань наочно свідчить про універсальний, базовий характер цієї категорії для досліджень практично будь-якої гуманітарної та суспільствознавчої тематики. В першу чергу виділяються такі галузі науки, як педагогіка, соціологія, психологія, філософія, культурологія, історія, етнологія. Саме поняття «культурна ідентичність» в українському гуманітарному просторі вимагає різностороннього розкриття, тому що неможливо усвідомити в повній мірі почуття патріотизму без даного феномену.

Висновки. Українська культура є досить своєрідною. Своєрідність української культури визначили впливи географічних умов, особливості історичного шляху, а також взаємодія з іншими етнокультурами.

Моральні цінності українців – частина загальнолюдських цінностей і загальних моральних принципів. Українська етика виконувала в суспільстві ті ж самі соціокультурні функції, що і в усьому людському суспільстві. І в цьому відношенні етика українців виступає не тільки однією з історичних форм, але й своєрідною сходинкою у прогресивному русі людства до своєї досконалості, до загальнолюдської культури. Загальнолюдські моральні цінності, потрапляючи на національний ґрунт, поєднувалися із споконвічними українськими чеснотами, створюючи складне мереживо національного менталітету, морально-духовний обрис нації. Впродовж усієї історії України моральні цінності її народу відігравали надзвичайно важливу функцію регулятора як індивідуальних міжлюдських взаємин, так і суспільних стосунків.

Традиційна моральна культура українців сприяє відтворенню традиційних занять та соціальних зв'язків. Базуючись на надбаннях духовного



й практичного досвіду, народна мораль українців спрямовувала їх у вимір належного, вказувала, як повинен діяти представник українського етносу за будь-якої конкретної ситуації, які нові моделі та стратегії створювати для вирішення різноманітних завдань.

Список використаних джерел

1. Бокань В., Польовий Л. Історія культури України. К., 1998.
2. Дзюба І. Проблеми культури в незалежній Україні (Пам'ятки України: історія та культура). 1997. № 2. С. 16-29.
3. Грушевський М.С. Духовна Україна. К., 1994.
4. Забужко О. Філософія української ідеї та європейський контекст. К., 1993.
5. Сумцов М. Проблеми соціокультурної ідентичності. К., ІПіЕНД, 2011. 276 с.
6. Попович М.В. Нарис історії культури України. 2-е вид. випр. К., 2001.





СЕКЦІЯ V
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ

УДК 65.011

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Марченко Юлія Вікторівна, викладач
циклової комісії з менеджменту,
Фаховий коледж при Яготинському
інституті, ПрАТ «ВНЗ»МАУП,
м. Яготин, Україна
mayulik@ukr.net

Ключовою тенденцією розвитку інформаційного забезпечення менеджменту є зростання та накопичення обсягів інформаційних ресурсів в цифровому середовищі.

Міжнародна компанія International Data Corporation (IDC) у своєму дослідженні спрогнозувала зростання обсягів цифрових даних у світі до 175 зетабайт з 2010 по 2025 р. (рис.1) [1]. Основним джерелом даних сьогодні є цифрові платформи, інформаційні системи, промисловий Інтернет, пристрої, підключені до Інтернету.

Зростання обсягів інформаційних ресурсів призвело до формування нових можливостей для розвитку інформаційного забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання практично всіх видів економічної діяльності.



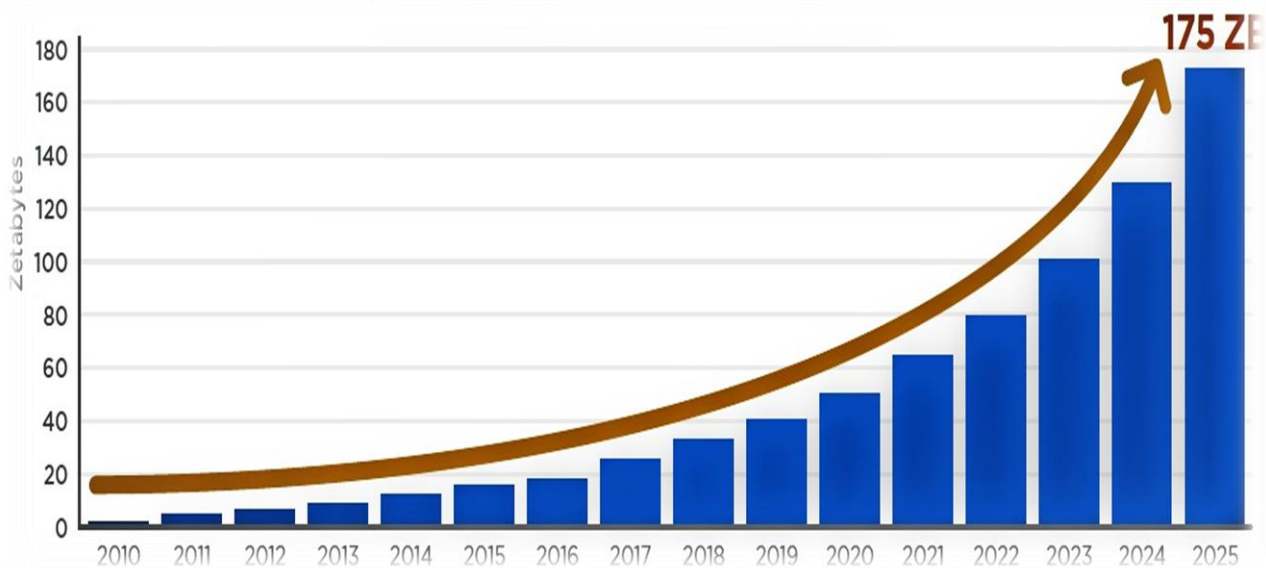


Рис. 1. Прогнозовані обсяги даних у цифровій формі у світі, 2010–2025 рр.

Джерело: Data Age 2025, sponsored by Seagate with data from IDC Global DataSphere, Nov 2018

Перша можливість полягає в інтелектуалізації автоматизованого оброблення інформаційних ресурсів. Сучасний рівень розвитку ІТ дозволяє повністю або частково автоматизувати інтелектуальну обробку інформаційних ресурсів у конкретних цілях. Інтелектуальна обробка передбачає виконання дій над даними, які раніше були підвладні лише людині – це творчі, пізнавальні чи когнітивні дії. Часто з ІТ, які здійснюють інтелектуальну обробку цифрових даних, поєднують у поняття «цифрові технології». Безсумнівно, нині відбувається прорив у створенні, вдосконаленні та виведенні на ринок інтелектуальних ІТ. До інтелектуальних ІТ відносять широкий клас технологій штучного інтелекту, включаючи нейронні мережі, машинне навчання та ін.

«Штучний інтелект – комплекс технічних рішень, що дозволяє імітувати когнітивні функції людини (включаючи самонавчання та пошук рішень без заздалегідь заданого алгоритму) та отримувати при виконанні конкретних завдань результати, які можна порівняти, як мінімум, з результатами інтелектуальної діяльності людини» [2].

Штучний інтелект як концепція розвитку обчислювальних потужностей



з'явилася ще в середині ХХ століття. Принцип роботи алгоритмів штучного інтелекту передбачає, що в результаті обробки великого обсягу накопичених чи зібраних даних алгоритм знаходить швидке вирішення творчої задачі. В наукових та ділових джерелах наводиться безліч прикладів того, що нейронна мережа здатна відтворювати відомий стиль великих майстрів при створенні творчих об'єктів (музики, вірші чи живопису). Також у сучасній культурі з'являються художні, музичні та інші творчі твори, одержані з використанням технологій штучного інтелекту, які сприймаються публікою та стають частиною масової популярної культури. Однак незважаючи на обчислювальні здібності нейронних мереж, є ряд факторів, що обмежують їх потенціал в інноваційній діяльності.

По-перше, нейронна мережа створює рішення лише з великого обсягу даних. Не для всіх творчих завдань наразі накопичені чи доступні інформаційні ресурси в достатньому обсязі. Для того, щоб нейронна мережа могла створювати портрети в стилі Рембрандта, знадобилося провести тривимірне сканування 346 полотен голландського живописця XVII ст. Безсумнівно, як і сам художник XVII ст. створював шедеври не в вакуумі, а в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Але взаємодії людей завжди багатогранні, складні, багатовекторні та важко формалізуються навіть за допомогою сучасних ІТ. У разі недостатнього обсягу даних творче завдання лише у компетенції людини.

По-друге, постановка творчої задачі для алгоритмів штучного інтелекту перебуває у компетенції людини. Відомо, що нейронна мережа здатна запропонувати рішення, якому людина не завжди може знайти раціональне пояснення. Але це все ще буде рішення на поставлене перед нейронною мережею питання чи завдання. Простіше кажучи, нейронна мережа сама собі не ставить завдання, а відповідає на поставлені запитання. А постановка питання чи завдання є одним із кроків для вироблення творчого рішення чи ідеї. Наприклад, навігатори, що широко застосовуються, допомагають водіям знайти



оптимальний маршрут до пункту призначення, але водій сам вказує пункт призначення.

По-третє, початковий етап творчої інноваційної діяльності полягає у виробленні ідеї. Ідея може народжуватися спонтанно в процесі мозкового штурму або в результаті кропіткої багаторічної дослідницької роботи, але завжди в людини. Алгоритми штучного інтелекту здатні забезпечити обробку інформаційних ресурсів, брати до уваги безліч параметрів, перевіряти гіпотези, будувати моделі. Але алгоритми в інноваційній діяльності нездатні до першого кроку, який полягає у виробленні ідеї [2].

Використання інтелектуальних ІТ потребує великого обсягу даних та обчислювальних потужностей. В даний час ці ресурси стають доступними в мобільних обчислювальних пристроях (смартфонах) для обробки зображень, побудови оптимального маршруту або складання музичного плейлиста. У разі тенденція до інтелектуалізації призводить до створення нової цифрової послуги.

Автоматизація інтелектуальної обробки даних є основою цифрової трансформації окремих ринків, створюючи де-факто новий стандарт надання послуг. У сферах діяльності, де прийняття рішень є результатом збору та обробки даних, інтелектуальні ІТ знаходять широкі сфери застосування. Застосування інтелектуальних ІТ дозволяє значно прискорити бізнес-процеси організацій, що включають роботу з інформаційними ресурсами. Алгоритм інтелектуальної обробки (штучного інтелекту) має можливість навчатися протягом тривалого часу на величезному обсязі даних (великі дані), таким чином знаходити зв'язки між різними категоріями фактів та формулювати висновок.

Ще одна можливість для розвитку інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в умовах цифровізації суспільства полягає у спільному з кількома суб'єктами господарювання використанні ІТ-інфраструктури



суспільства.

Висновки. Інформатизація, а за нею і цифровізація призвели до того, що повсякденна діяльність людей стала насичена ІТ та ІТ-послугами. ІТ-інфраструктура, доступна для підприємницької діяльності, включає телекомунікаційні мережі, центри обробки даних та різноманітні обчислювальні пристрої, якими суб'єкти не володіють. Застосування ІТ в економіці дозволяє суб'єктам господарювання досягати нових економічних ефектів за рахунок адаптації до зовнішнього бізнес-середовища, що постійно змінюється. Механізми адаптації включають створення мобільних офісів, підтримку безперервного зв'язку з партнерами та споживачами, надання та споживання послуг в електронному середовищі.

Список використаних джерел

1. IDC White Paper. The Digital of the World – From Edge to Core. Doc#US44413318. November 2018. P. 28 URL: <https://www.seagate.com/ru/ru/our-story/data-age-2025/>
2. What is Artificial Intelligence. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/artificial-intelligence/1511>



СЕКЦІЯ VI ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ

УДК 159.92

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО: ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ДО УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ

Зайцева Іраїда Юрївна, доктор економічних наук, професор, дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна
Андрейченко Сергій Павлович, студент 2 курсу, Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва», Україна
srg.andreychenko@gmail.com

В останні роки жіноче лідерство стало темою підвищеної уваги та дискусій. Попри значний прогрес у гендерній рівності, жінки все ще стикаються з унікальними проблемами на керівних посадах, включаючи гендерні упередження, баланс між роботою та особистим життям, відсутність представництва та синдром самозванця. Однак жінки-лідери також продемонстрували надзвичайну стійкість, новаторство та вплив, зробивши значний внесок у свої організації, громади та суспільство. У цій статті буде розглянуто важливість жіночого лідерства, виклики, з якими вони стикаються, і стратегії, які вони можуть використовувати для їх подолання. Розуміючи та підтримуючи жіноче лідерство, ми можемо сприяти різноманітності, справедливості та включеності в усі сектори та створити більш справедливий і успішний світ для всіх [1, 2].



Однією з головних проблем, з якою стикаються жінки в лідерстві, є гендерні упередження. Жінок часто судять за статтю, а не за здібностями, особливо консервативні та неосвічені люди. Гендерні упередження можуть бути непомітними, наприклад, припускати, що жінки менш компетентні або припускати, що жінки краще підходять для певних ролей. Це також може бути більш явним, наприклад, сексуальні домагання або недопущення до важливих зустрічей і заходів. Це призводить до дискримінації, жінки витрачають більше енергії не на ефективне управління, а на докази своїм керівникам, співробітникам, що вони заслуговують цієї посади. Часто їм треба відкреслювати свої особисті кордони або грати у подвійну гру з людьми, від яких залежить їхнє місце в компанії. Але насамперед, якщо жінка не буде піддаватися на провокації з боку суспільства, а показувати свій професіоналізм, не використовуючи додаткових стратегій, то їй не треба буде зайвий раз доводити свою компетентність [3].

Ще одним серйозним викликом для жінок на керівних посадах є баланс між роботою та особистим життям. Від жінок часто очікують, що вони будуть ставити на перше місце свої сімейні та домашні обов'язки, що може ускладнити взяти на себе лідерські ролі.

Жінки також відчувають тиск, щоб відповідати традиційним гендерним ролям, що може обмежити їхні кар'єрні можливості.

Щоб подолати ці проблеми, жінки повинні встановити чіткі межі між роботою та особистим життям та не домішувати одне до одного. Вони також можуть делегувати обов'язки та шукати підтримки в своїх сім'ях і громадах, щоб займати провідні ролі в своїх компаніях та вибудовувати власну кар'єру.

Жінка від природи має великий потенціал для досягнення своїх цілей, але суспільству це не вигідно. Більшість людей просто бояться цієї сили, яка може перевернути все те, до чого люди так звикли.

Жінки все ще недостатньо представлені на керівних посадах у багатьох



галузях, що ускладнює їм кар'єрний розвиток. Так склалося історично: багато сильних лідерів стикалися з дискримінацією та агресією зі сторони суспільства. Але з іншого боку, це і зробило їх сильними лідерами. І чим більше на шляху лідера таких перешкод, які він долає, тим сильнішим він стає. Серед представників жінок лідерів в історії ми маємо: Клеопатру, королеву Єлизавету I, Катерину Велику, Сьюзан Б. Ентоні, Ширлі Чізхолм, Індіру Ганді [3, 4].

Брак жіночого представництва також може призвести до відсутності зразків для наслідування та наставників для жінок на керівних посадах. Зразки для наслідування та наставники відіграють важливу роль у розвитку кар'єри, надаючи керівництво, поради та натхнення, щоб допомогти людям досягти своїх цілей. Однак, коли на керівних посадах мало жінок, жінкам може бути складно знайти наставників і зразків для наслідування, які могли б пов'язати їхній досвід і запропонувати цінні ідеї.

Відсутність представництва може також увічнити гендерні упередження та стереотипи, оскільки чоловіки продовжують домінувати на керівних посадах, а жінки вважаються менш здібними чи кваліфікованими. Це може створити цикл самореалізації, оскільки жінки можуть з меншою ймовірністю займати керівні посади, якщо вони не бачать інших жінок на цих ролях. Щоб подолати брак представництва, жінки можуть шукати можливості лідерства та зробити так, щоб їхній голос був почутий у їхніх галузях. Вони також можуть формувати мережі та спільноти жінок-лідерів, які можуть запропонувати підтримку та керівництво. Роботодавці також можуть вжити заходів для збільшення представництва, наприклад, впроваджувати ініціативи різноманітності та інклюзії та просувати жінок на керівні посади.

Для вирішення цієї проблеми жінки створюють власні громади та об'єднуються для просування своїх думок, поглядів на життя та цінностей. Одними з таких угруповань є «Ділові українські жінки», «Ukrainian Business Way» та «Українська жіночка ініціатива», з якими співпрацює Інститут



психології та підприємництва.

Вирішуючи проблему недостатнього представництва жінок на керівних посадах, організації можуть сприяти розмаїттю, справедливості та інклюзії та створювати сприятливіше середовище для жінок на робочому місці [5].

Багато жінок, які займають керівні посади, страждають від синдрому самозванця, тобто відчуття, що вони недостатньо кваліфіковані чи компетентні, щоб займати свої посади. Це може призвести до невпевненості в собі, тривоги та відсутності впевненості у своїх силах.

Щоб подолати синдром самозванця, жінки повинні визнати свої сильні сторони та досягнення та віддати належне своїм успіхам. Вони також можуть шукати відгуків і підтримки від колег і наставників через пошук нових можливостей розвитку проєкту, яким вони займаються, укріпленням команди, дій, які призведуть до великих результатів. Крім того, жінки можуть кинути виклик своїм негативним висловлюванням і зосередитися на позитивних твердженнях, що підійме рівень позитивного мислення, самооцінку та покращить самопочуття [6].

Отже, силу жіночого лідерства неможливо переоцінити. Коли жінкам надаються рівні можливості керувати суспільством і робити свій внесок у розвиток суспільства, це виграє для всіх. Ось кілька причин, чому:

По-перше, жінки-лідери, як правило, привносять іншу перспективу та підхід до лідерства, що може призвести до більш ефективних і справедливих результатів. Дослідження показали, що жінки, як правило, більш схильні до співпраці, емпатії та інклюзивності у своїх стилях лідерства, що може допомогти створити більш позитивну та сприятливу робочу атмосферу. Крім того, жінки-лідери часто більше пристосовані до потреб маргіналізованих і недостатньо представлених груп і, швидше за все, нададуть пріоритет таким питанням, як соціальна справедливість і екологічна стійкість.

По-друге, коли жінки займають керівні посади, вони слугують вагомим



зразком для наслідування та наставниками для інших жінок і дівчат. Бачити жінок на владних і впливових посадах може допомогти зруйнувати гендерні стереотипи та надихнути наступне покоління жінок-лідерів. Жінки-лідери також можуть використовувати свої платформи для захисту політики та ініціатив, які підтримують більшу гендерну рівність і соціальну справедливість, створюючи хвиловий ефект позитивних змін [7].

По-третє, більша гендерна різноманітність у керівництві може призвести до більш інноваційних та творчих рішень складних проблем. Коли різні точки зору представлені та цінуються, команди, швидше за все, генеруватимуть нові ідеї та підходи, які можуть призвести до кращих результатів. Це може бути особливо важливим у таких галузях, як наука, технології, інженерія та математика (STEM), де жінки часто недостатньо представлені та де терміново потрібні інноваційні рішення [8].

Загалом сила жіночого лідерства очевидна. Коли жінкам надаються рівні можливості для лідерства, вони можуть зробити значний внесок у суспільство та допомогти створити більш справедливий і стійкий світ для всіх. Ми всі повинні працювати разом, щоб подолати бар'єри на шляху гендерної рівності та підтримати більшу представництво жінок на керівних посадах.

Список використаних джерел

1. Meneghetti, A. (2007). *La psicologia del leader*. Padova: Edizioni di Ar.
2. Meneghetti, A. (2003). *La femminilità come sesso, potere*. Padova: Edizioni di Ar.
3. Аллісон, П., Хігінботтом, М. (ред.). *Жінки, політика та влада: глобальна перспектива*. Оксфорд: Видавництво Оксфордського університету, 2019. 400 с.
4. Фаєрстейн, Л. *Жінки, влада та політика: боротьба за гендерну рівність у США*. Рендом Хаус, 2010. 384 с.



5. Уварова, О. О. Права жінок та гендерна рівність: навч. посібник. Київ: Вид-во «ФОП Голембовська О. О.», 2018. 204 с.
6. Кваліфікований переклад філософії бізнесу Panasonic Group [Електронний ресурс]. - URL: https://holdings.panasonic/global/corporate/about/philosophy/ua-uk/pdf/panasonic_bbp.pdf (дата звернення: 21.04.2023).
7. Morsmal.no. Цілі сталого розвитку ООН [Електронний ресурс]. URL: <https://morsmal.no/uk/fns-baerekraftsmal-цілі-сталого-розвитку-оон/> (дата звернення: 23.04.2023).
8. Дописувачі Вікіпедії, "Жінки у галузях STEM" *Українська Вікіпедія*, https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8_%D1%83_%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B7%D1%8F%D1%85_STEM (дата звернення: 21.04.2023).





УДК 658.159.9.019:111

ФОРМА МЕНТИС ЛІДЕРА СЬОГОДЕННЯ

Зайцева Іраїда Юрївна, доктор економічних наук, професор, дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна

Власюк Степан Олександрович, студент 2 курсу, Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва», Україна
galealess@gmail.com

В сучасному світі, в умовах впливу мас-медіа та інтернету, поняття лідерства може здатись досить розмитим. Коли ми говоримо про лідера, то кого саме маємо на увазі - керівника політичної партії, або лідера поглядів (інфлюенсера), або бізнесмена чи високопоставлену особу? Яким критерієм слід керуватись, щоб визначити людину, що має лідерський талант та здатність до його реалізації?

На нашу думку, лідера виявляє здатність до створення нового: він утворює контекст, уловлюючи можливість із оточуючого середовища, структурує його і утворює виграшну ситуацію: разом із ним ростуть і заробляють. Лідер є переможним моментом історії[1]: він народжений для цього і тяжіє до реалізації свого особливого потенціалу. Геній ніколи не є надбанням громадськості: саме лідер здатний прочитати пропорцію успіху, знайти рішення там, де інші зазнають поразки.

В умовах сьогодення, коли ми можемо казати про ситуацію невизначеності,



зростає швидкість внесення необхідних змін. Те, що працювало ще вчора, сьогодні потребує іншого підходу за реалій сьогоднішніх економічних та політичних змін. Критерієм для прийняття точних управлінських рішень сьогодні стає інтуїція лідера. Від лат. *intus actionis* – внутрішня або сокровенна частина дії. Інтуїція – це «знати до появи наслідків» [2]. Коли напрям обрано вірно, раціональність стає гарним інструментом для тактичних дій згідно до обраної цілі.

Сьогодні ми маємо справу із глобалізацією ринків, із ситуацією гіперспоживання. Сьогодні кожен хоче бути першим: більшість людей задовольнила первинні потреби, і схильні до цієї психології першості: мати гарний одяг, кращу машину [3], житло і так надалі. Необхідно бути пильним до цього фактору ринку, адже в нових умовах буде перемагати той, хто найліпшим чином зможе служити потребам клієнта: кожен хоче поваги до себе, хоче бути найкращим. Справа йде не тільки про послугу: філософський аспект служіння іншому полягає в виконанні головних ролей в нашому світі, бути дією духу[4].

Лідеру слід уникати ситуацій надмірного споживання, співставляючи потреби у відповідності до функції, лишаячись трансцендентним до умов, що диктує новий ринок. В цей час відкриваються нові можливості для тих, хто готовий вчитись і здатен до змін, перш за все в собі самому. Соціальне тіло лідера, горизонт його дії є наслідком психічного розвитку, розміру його особистості. В нових умовах ті, хто не здатні до змін, йдуть з ринку, і на їх місце приходять інші, ті, хто відповідають новим реаліям. Одне з визначень кризи- зміна стадій розвитку, що не є можливим без відшарування того, що застаріло, закостеніло в своєму способі дії; що вже не належить до нової реальності.

Підсумовуючи, можна сказати, що для успішної дії в сьогоднішньому світі - політичному, економічному, необхідно мати *forma mentis* нової людини, здатної до руху вперед та внесення необхідних змін. Саме життя передбачає



рух: чого воно хоче від мене саме тут і зараз? Слідуючи імпульсам онто Ін-се у відповідності до його 15 характеристик, ми знаходимось у реальності, а отже маємо всі передумови для реалізації власного проекту. Інтуїція стає основним інструментом для прийняття управлінських рішень, що може бути прочитана за допомогою 6 мов несвідомого. Раціональні інструменти, набуті в процесі навчання, зокрема онтопсихології, надають необхідну етику взаємодії із новою психологією ринку, що робить можливим вихід із кризових ситуацій та досягнення успіху в умовах турбулентності.

Список використаних джерел

1. Психологія лідера – 4е видання, доповнене - М.: НФ «Антоніо Менегетті», 2004.
2. Економіка і політика - М.: НФ «Антоніо Менегетті», 2002.
3. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.
4. Практикум лідера – 1е видання - М.: НФ «Антоніо Менегетті», 2008.
5. Менегетті А. Психологія лідера / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 342 с.



УДК 159.92

ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Зайцева Іраїда Юріївна, доктор економічних наук, професор, дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна

Юхта Руслана Вікторівна, студентка 1 курсу, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна
uhtaruslana@gmail.com

У сучасному світі все більшого значення в контексті менеджменту набуває психологія лідерства. Враховуючи швидку зміну робочого середовища, глобалізацію та потребу в ефективній комунікації, лідери повинні володіти низкою психологічних навичок, щоб бути успішними.

Одним із ключових аспектів лідерства в сучасному світі є здатність керувати різноманітною робочою силою. Лідери повинні вміти розуміти та орієнтуватися в різних культурах, перспективах і цінностях членів своєї команди, щоб створити згуртоване та продуктивне робоче середовище. Це вимагає високого рівня емоційного інтелекту, емпатії та навичок ефективного спілкування. Крім того, сучасні лідери повинні бути адаптивними та гнучкими, здатними реагувати на мінливі умови ринку та потреби клієнтів. Це вимагає готовності впроваджувати інновації, ризикувати та вчитися на невдачах. Спосіб зростання, позитивне ставлення до змін і здатність мотивувати та надихати.

Основні підходи до вивчення лідерства в психології та менеджменті можна умовно поділити на три групи: теорії трейтів, теорії поведінки та ситуаційні теорії.



Теорії трейтів: цей підхід вивчення лідерства зосереджується на особистісних рисах лідера, які відрізняють його від інших людей. Такі риси можуть включати в себе інтелектуальні здібності, енергійність, відданість, визначеність тощо.

Теорії поведінки: цей підхід вивчення лідерства зосереджується на тому, як лідер поводить себе зі своїми підлеглими. Вчені, які використовують цей підхід, вивчають, як лідер здійснює керівництво, які методи він використовує для мотивації своїх підлеглих та як він сприяє розвитку команди.

Ситуаційні теорії: цей підхід вивчення лідерства зосереджується на тому, як ситуації впливають на лідерство. Вчені, які використовують цей підхід, вивчають, які ситуації можуть вимагати різних типів лідерства та як лідери адаптуються до змінних умов.

Теорія лідерських якостей базується на припущенні, що успішний лідер має особливі особистісні якості, які допомагають йому керувати та мотивувати людей до досягнення спільних цілей [1].

Серед таких якостей можуть бути:

- відданість: успішні лідери мають глибоку відданість своїй меті та готовність працювати над її досягненням;
- визначеність: лідери повинні бути рішучими та визначеними, щоб вести свою команду до успіху;
- емоційна стабільність: успішні лідери можуть контролювати свої емоції та не давати їм перешкоджати досягненню мети;
- емпатія: лідери повинні розуміти потреби та мотивації своїх співробітників та відповідати на них;
- інтелект: успішні лідери мають високий рівень інтелекту та здатність до аналітичного мислення;
- впевненість: лідери повинні вірити в свої здібності та навички, щоб стимулювати інших до досягнення успіху;





- комунікаційні навички: успішні лідери мають здатність вислуховувати та спілкуватись зі своїми співробітниками ефективно та чітко висловлювати свої ідеї.

Ці якості можуть відрізнятися в залежності від того, яка теорія лідерства використовується та яка ситуація в команді або організації.

Зауважимо, що лідерство - це не щось однозначне та стійке. Різні ситуації вимагають різних підходів, тому лідери повинні мати змогу вибирати стиль лідерства, який найбільше підходить для конкретної ситуації.[3]Ось деякі з найпоширеніших стилів лідерства:

- авторитарний стиль: лідер виступає як абсолютний авторитет, який вирішує всі питання самостійно. Такий стиль може бути корисним в кризових ситуаціях, коли необхідно швидко прийняти рішення;

- демократичний стиль: лідер залучає своїх підлеглих до процесу прийняття рішень та розв'язання проблем. Це збільшує залученість та мотивацію команди та допомагає підлеглим розвивати свої лідерські навички;

- ліберальний стиль: лідер не контролює своїх підлеглих та дає їм вільну ходу в діяльності. Цей стиль може бути ефективним, коли підлеглі мають високий рівень експертизи та мотивації;

- трансформаційний стиль: лідер створює відчуття мети та інспірує свою команду до досягнення більш високих цілей. Він прагне до розвитку своїх підлеглих та стимулює їх до саморозвитку;

- ситуативний стиль: лідер змінює свій стиль лідерства залежно від ситуації, що виникає. Він може використовувати різні стилі лідерства для різних завдань та ситуацій.

Вагомий внесок у теорію лідерства з позиції онтопсихології зробив А.Менегетті, який наводить багато прикладів з реального життя у своїй книзі "Психологія лідерства" [2]. Деякі з найбільш відомих прикладів включають:

1) лідерство С. Джобса, засновника Apple, та його вплив на технологічну



індустрію за рахунок неординарної комунікаційної та мотиваційної стратегії;

2) лідерство Н. Мандела, колишнього президента ПАР та легендарного борця за права людини, та мирні методи боротьби, які допомогли йому досягти злагоди та помирнення між різними етнічними групами у ПАР;

3) лідерство Д. Велча, колишнього генерального директора General Electric, його стратегії мотивації та комунікації для залучення та розвитку своїх співробітників, що призвело до значного зростання бізнесу GE;

4) лідерство М. Юсуфзай, правозахисниці та активістки за освіту жінок у Пакистані, її боротьбу з талібами та іншими супротивниками, щоб забезпечити доступ до освіти для дівчат у своїй країні та по всьому світу.

Таким чином, вивчення психології лідерства є надзвичайно важливим в сучасному світі. Розвиток сучасних технологій та зростаюча конкуренція у бізнесі потребують від лідерів нових інструментів та методів управління командою. Знання психології дозволяє лідерам краще розуміти своїх підлеглих та розвивати ефективні комунікаційні та мотиваційні стратегії. Розвиток глобалізації та культурної різноманітності в організаціях також вимагає від лідерів знання про культури та способи комунікації з працівниками з різних країн. Лідерство є ключовим фактором для досягнення успіху в бізнесі та розвитку суспільства в цілому. Вивчення психології лідерства допомагає розвивати такі важливі навички, як комунікація, мотивація, вплив, співпраця, що дозволяє лідерам краще орієнтуватись у сучасному світі та досягати успіху в різних галузях діяльності.

Отже, вивчення цієї науки дозволяє людині краще розуміти себе, свої сильні та слабкі сторони, що допомагає розвиватися особистісно та професійно, а також є надзвичайно важливим для розвитку ефективного керівництва в сучасному світі. Це допомагає керівникам компаній розуміти своїх співробітників, розвивати комунікаційні та мотиваційні стратегії, досягати успіху в різних галузях.



Список використаних джерел

1. Адаїр Дж. Психологія лідерства / Дж. Адаїр. – М.: Ексмо, 2006. 352с
2. Менегетті А. Психологія лідера / пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019. 342 с.
3. Жанович Ю. Соціальна психологія / Юрій Жанович. –К.: Стиллі лідерства, 2001. 200 с.





СЕКЦІЯ VII
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 316.6:111

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Олена Б'язотто, доцент, Факультет
Антоніо Менегетті, Бразилія

Фурман Марія Іванівна, Приватний
вищий навчальний заклад «Інститут
психології і підприємництва», м. Київ,
Україна

secretariat@ipp.edu.ua

Одним із найважливіших ресурсів компанії є персонал, адже тільки вмотивовані співробітники високого рівня кваліфікації, зможуть вивести компанію на новий рівень та досягти поставленої мети.

Це твердження було проаналізовано багатьма дослідженнями, які проводились у компаніях з різними напрямками діяльності.

Наприклад, опитування, яке проводила компанія Robota.ua показало, що результативність компанії на 64% залежить від рівня мотивації співробітників. А також, було визначено, що у відділах, де працюють співробітники з високим рівнем мотивації, набагато легше проходить впровадження нових стратегій, а також на 30% вища ініціативність та на 27% вищий рівень особистої відповідальності [8].

Тому, можна сказати, що підвищення конкурентоспроможності компанії залежить саме від рівня мотивації працівників. І першочерговим фактором для аналізу стратегії розвитку компанії необхідно враховувати системи мотивацій,



які будуть закладатись в компанії. Необхідно звернути увагу на те, які саме чинники мотивують людей у вашому колективі, та впроваджувати систему управління, враховуючи ці фактори впливу. Але важливо розуміти, що не можливо створити універсальну систему мотивації, яка однаково добре проявляла б себе у різних компаніях, та залишалась незмінною протягом довгих років.

Мотивація – є внутрішнім індивідуальним прагненням людини до досягнення певної мети. Звичайно, мотиви людини можуть змінюватись упродовж життя під впливом зовнішніх чинників та із розвитком та зміною особистості. Мотиватори є основними чинниками, які можуть підвищити ефективність роботи співробітника, адже насамперед відповідають його внутрішнім потребам, які він прагне задовольнити. Мотивація – це певний стан особистості, який визначає ступінь активності та спрямованості дії особистості в конкретній ситуації. Важливо розуміти, що мотивація є одним з провідних механізмів управління, і здійснює непрямий вплив через інтереси працівників.

Розуміючи вище зазначене необхідно також враховувати фактори, які мають вагомий вплив на систему цінностей та мотивацій людини. Декілька хвиль кризових подій у країні показали, наскільки зміна зовнішніх факторів може вплинути на систему мотивацій усього прошарку населення.

Дослідження, яке проводилось компанією Work.ua [7] показало наступну карту мотивації співробітників (рис. 1).

Аналізуючи дану порівняльну схему можна побачити, що при зміні зовнішніх факторів у країні, мотиваційні критерії співробітників також змінюються.

Криза – це період нестабільності та серйозних змін у бізнесі. Але також, це час, коли можуть бути відкритими нові можливості. У зв'язку з цим необхідно враховувати особливості антикризового управління, яке має вживати відповідні заходи на формування ціннісних орієнтирів у працівників. В умовах



кризи на перший план в управлінні виходять гнучкість та динамічність. Підприємству необхідно швидко перебудовуватись та навчатись. Але в той же час, коли компанії необхідно швидко пристосуватись до зовнішніх змін, у працівників, навпаки, на перше місце виходять бажання стабільності та орієнтації на зрозумілі цілі.

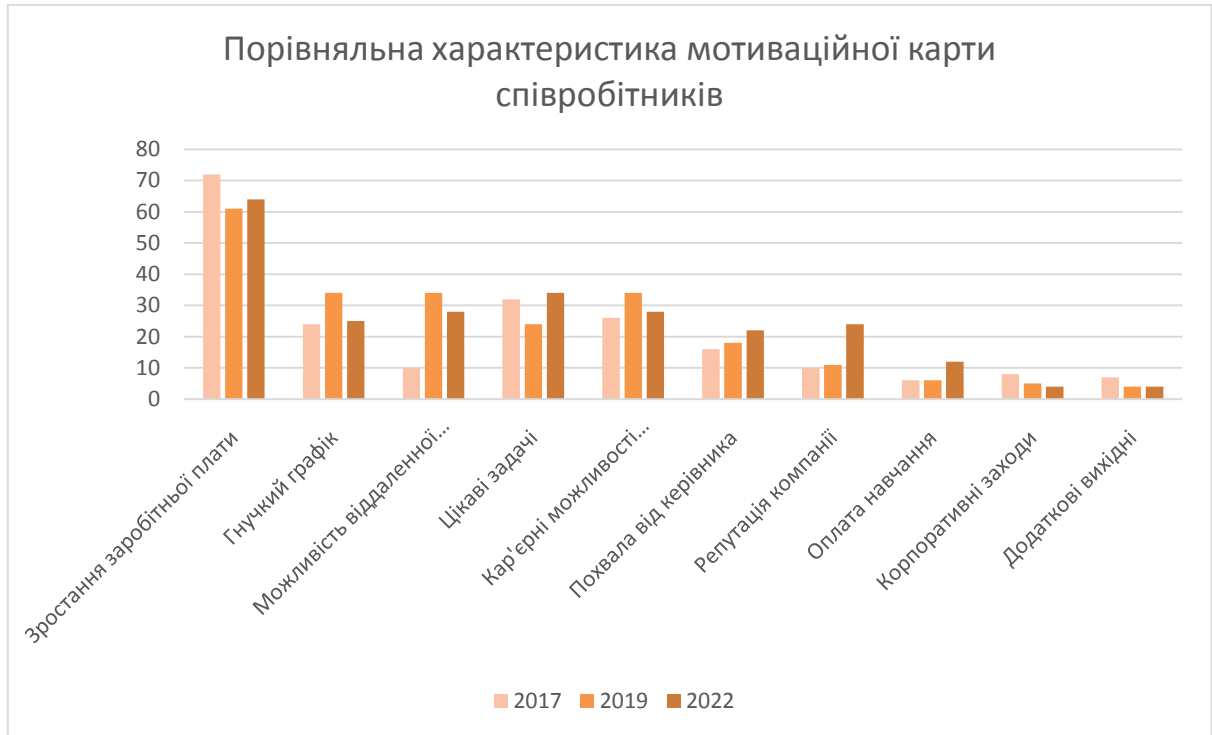


Рис.1. Порівняльна характеристика мотиваційної карти співробітників

Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи.

Якщо провести аналіз критеріїв мотивації ще глибше, можна побачити, що для співробітників важливість матеріальної мотивації є не стільки бажанням отримати вищу оплату, скільки відчуття впевненість у власній забезпеченості, а також розуміння того, що компанія має можливість забезпечити постійний дохід, має певний запас міцності та стійкості, щоб пройти зовнішню кризову ситуацію. Цю тенденцію можна поміти, задавши додаткові критерії оцінки.



Якщо кандидату дати можливість обирати між зрозумілою роботою із стабільним заробітком та новою цікавою роботою з можливістю впливати на власний дохід, 82% людей у період змін обирають саме стабільну роботу.

Ми вирішили проаналізувати, що криється за бажанням співробітників відчувати опору, та як компанія може впливати на цю складову. Виявилось, що для працівників найбільш вагомими стають 3 основні питання:

1. Впевненість у тому, що керівник підприємства розуміє, які дії необхідно вжити для виведення підприємства з кризи.

2. Впевненість у тому, що підприємство поцікується про своїх працівників.

3. Впевненість у тому, що колектив підприємства здатний впоратись із викликами, які перед ними стоять.

Якщо звернути увагу, до якого виду потреб відносяться ці фактори, можна побачити, що більшість людей спускаються на базовий рівень, який включає необхідність у забезпеченні біологічних потреб та впевненості у майбутньому (за шкалою мотиваційної моделі А. Маслоу. (Рис.2)). Тому необхідно дати можливість співробітнику забезпечити цей базовий рівень, тоді він буде у змозі приймати подальші виклики до змін.

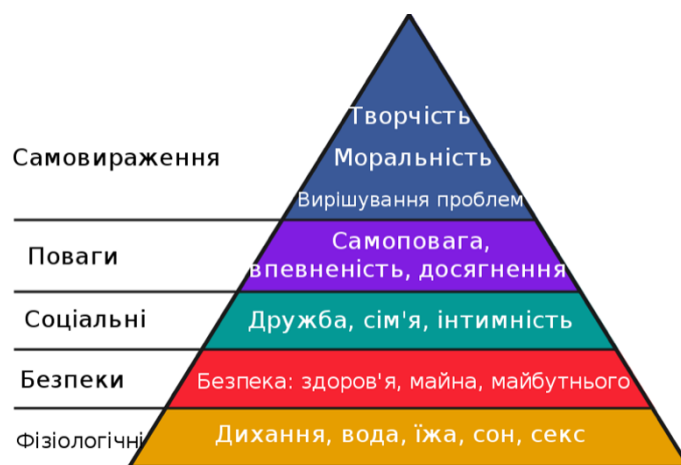


Рис. 2. Мотиваційна модель А. Маслоу



А. Менегетті виділяє біологічний та психічний цикли [9].

Біологічний цикл – це дещо гарнтоване сами життям. Всі інстинкти базуються лише на підтримці самоіснування, яка не йде далі за мету продовження свого виду.

Забезпечується постійний цикл повторюванності: людина працює, щоб зберігти життя собі та наступному поколінню.

Він розуміє все у масштабі - мати, щоб існувати, при цьому не пізнаючи пропорції Буття.

Психічний цикл – відкриває дорогу у світ причин, які лежать в основі розвитку можливостей. Психічний цикл настає лише при постійному розвитку особистості. Людина психічного циклу постійно намагається розширити кордони, вона живе штурмом метафізичних вершин. В психічному циклі проходить постійна еволюція, яка наближує людину до буття.

Тобто, чим довше людина перебуває на біологічному рівні, тим менше в неї можливостей розвивати себе як особистість.

Отже, можна зробити висновок: для того, щоб компанія була більш стійкою до кризових зовнішніх ситуацій, необхідно розвивати своїх співробітників. Навчати та мотивувати до постійного руху. Забезпечити прозору інформаційну політику, яка буде підкріплена зрозумілою стратегією дій. А також, сформувати корпоративну культуру, яка буде заснована на професіоналізмі та взаємній повазі. Таким чином, впливаючи на основну мотиваційну потребу співробітників та створивши середовище для постійного зростання, можна забезпечити стійкість компанії до зовнішніх змін.

Список використаних джерел

1. Акіліна О. В. Аналітичний огляд ринку праці в Україні / О. В. Акіліна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10. – С. 152.
2. Менегетті А. Психологія лідера. М: НФ «Антонио Менегетти», 2019. –



334 с.

3. Статистична інформація про ринок праці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

4. Турова Т. В. Антикризове управління підприємством – системний підхід [Електронний ресурс] / Т. В. Турова. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2010_1/103-108.pdf

5. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 99–101.

6. А.М. Колот, С. О Цимбалюк «Мотиваційний менеджмент»: підручник К. : КНЕУ, 2014-479, [1] с. ISBN 978-966483-818-1

7. Опитування респондентів, щодо ефективних засобів мотивації персоналу [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/news/ukraine/490/>

8. Дослідження впливу мотиваційних інструментів на результати роботи персоналу [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut>.

9. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів/ пер. з іт.БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.



STAFF MOTIVATION DURING A CRISIS PERIOD

Olena Biazotto, associate professor of
Antonio Meneghetti Faculty, Brazil

Maria Ivanovna Furman, private higher
educational institution "Institute of
Psychology and Entrepreneurship" Kyiv,
Ukraine

secretariat@ipp.edu.ua

One of the most important resources of the company is the personnel because only motivated employees with a high level of qualification will be able to take the company to a new level and achieve the set goal.

This statement has been analyzed by many studies conducted in companies with different lines of activity.

For example, a survey conducted by Robota.ua showed that 64% of the company's performance depends on the level of employee motivation. Also, it was determined that in departments where employees with a high level of motivation work, the implementation of new strategies is much easier, as well as 30% higher initiative and 27% higher level of personal responsibility [8].

Therefore, it can be said that increasing the competitiveness of the company depends precisely on the level of employee motivation. And the primary factor for analyzing the company's development strategy is to take into account the motivation systems that will be established in the company. You need to pay attention to what factors motivate people in your team and implement a management system that takes these influencing factors into account. But it is important to understand that it is not possible to create a universal motivation system that would prove itself equally well in different companies and remain unchanged for many years.

Motivation is a person's internal individual desire to achieve a certain goal. Of course, a person's motives can change throughout life under the influence of external factors and with the development and change of personality. Motivators are the main



factors that can increase the efficiency of an employee's work, because they primarily correspond to his internal needs, which he seeks to satisfy. Motivation is a certain state of the individual, which determines the degree of activity and direction of the individual's action in a specific situation. It is important to understand that motivation is one of the leading mechanisms of management, and exerts an indirect influence through the interests of employees.

Understanding the above, it is also necessary to take into account factors that have a significant impact on the system of values and motivations of a person.

Several waves of crisis events in the country have shown how much a change in external factors can affect the motivation system of the entire population.

A study conducted by the Work.ua company [7] showed the following map of employee motivation (Fig. 1).

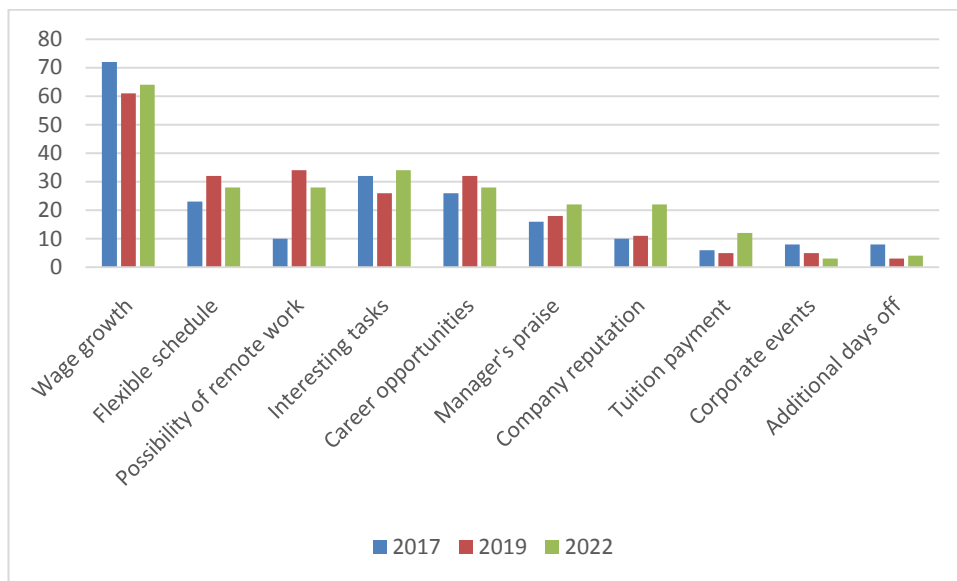


Fig. 1. Comparative characteristics of the motivational map of employees

Analyzing this comparative scheme, it can be seen that when external factors change in the country, the motivational criteria of employees also change.

A crisis is a period of instability and serious changes in business. But also, this is a time when new opportunities can open up. In this regard, it is necessary to take



into account the peculiarities of anti-crisis management which must take appropriate measures to form value orientations among employees. In times of crisis, flexibility and dynamism come to the fore in management. The company needs to quickly rebuild and learn. But at the same time, when the company needs to quickly adapt to external changes, employees, on the contrary, desire stability and focus on clear goals.

Stable state and crisis are constant antagonisms in the development of any system.

If we analyze the motivation criteria even more deeply, we can see that for employees, the importance of material motivation is not so much the desire to receive a higher salary, but to feel confident in their own security, as well as the understanding that the company has the ability to provide constant income, has a certain margin of safety and stability to go through an external crisis situation. This tendency can be noticed by setting additional evaluation criteria. If a candidate is given the opportunity to choose between an understandable job with stable earnings and a new interesting job with the possibility of influencing their own income, 82% of people during the period of change choose a stable job.

We decided to analyze what lies behind the desire of employees to feel support and how the company can influence this component. It turned out that three main issues become the most significant for employees:

1. Confidence that the head of the enterprise understands what actions must be taken to get the enterprise out of the crisis.
2. Confidence that the company takes care of its employees.
3. Confidence that the company's team is able to cope with the challenges they face.

If you pay attention to what kind of needs these factors belong to, you can see that most people go down to the basic level, which includes the need to ensure biological needs and confidence in the future (according to the scale of A. Maslow's

motivational model (Fig. 2)). Therefore, it is necessary to enable the employee to provide this basic level, and then he will be able to accept further challenges to change.

If you pay attention to what kind of needs these factors belong to, you can see that most people go down to the basic level, which includes the need to ensure biological needs and confidence in the future (according to the scale of A. Maslow's motivational model (Fig. 2)). Therefore, it is necessary to enable the employee to provide this basic level and then he will be able to accept further challenges to change



Fig.2. A. Maslow's motivational model

The biological cycle is something guaranteed by life itself. All instincts are based only on the maintenance of self-existence, which does not go further than the purpose of the continuation of its species.

A constant cycle of recurrence is ensured: man works to preserve life for himself and the next generation.

He understands everything in scale - to have to exist, while not knowing the proportions of Being.

The mental cycle opens the way to the world of reasons that underlie the development of possibilities. The mental cycle occurs only with the constant development of the personality. A person of the mental cycle constantly tries to



expand the boundaries and he lives by storming metaphysical peaks. A constant evolution takes place in the mental cycle, which brings a person closer to existence.

That is, the longer a person stays at the biological level, the fewer opportunities he has to develop himself as a person.

So, we can conclude: in order for the company to be more resistant to external crisis situations, it is necessary to develop its employees, to teach and motivate them to constant movement, and to ensure a transparent information policy which will be supported by a clear action strategy. And it is also necessary to form a corporate culture that will be based on professionalism and mutual respect. Thus, by influencing the basic motivational need of employees and creating an environment for continuous growth, it is possible to ensure the resilience of the company to external changes.

References

1. O. V. Akilina. Analytical review of the labor market in Ukraine / O. V. Akilina // Formation of market relations in Ukraine. – 2008. – No. 10. – P. 152.
2. Meneghetti A. Psychology of a leader. M: NF "Antonio Meneghetti", 2019. - 334 p.
3. Statistical information on the labor market of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: www.ukrstat.gov.ua
4. Turova T. V. Anti-crisis management of the enterprise - a systematic approach [Electronic resource] / T. V. Turova. – Access mode: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2010_1/103-108.pdf
5. Shershnyova Z. E. Anti-crisis management of the enterprise: teaching method / Z. E. Shershnyova, S. V. Oborska. - K.: KNEU, 2004. - P. 99–101.
6. A.M. Kolot, S. O. Tsymbalyuk Motivational management: textbook K.: KNEU, 2014-479, [1] p. ISBN 978-966483-818-1



7. Survey of respondents regarding effective means of motivating personnel [electronic resource]. – Access mode: <https://www.work.ua/news/ukraine/490/>

8. Study of the influence of motivational tools on the results of personnel work [electronic resource]. - Access mode: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut>.

9. Meneghetti A. Thesaurus: a dictionary of ontopsychological terms/ trans. from It. BF "Ontopsychology" - K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019, 284 p.





УДК 159.9

МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ

Штих Ганна Володимирівна,
менеджер з продаж та логістики
компанії «ТОП-300», Україна
Shtykh.anna@gmail.com

В сучасних умовах розвитку та динамічних процесів, які відбуваються в суспільстві і державі, актуальним постає питання психологічної підтримки та допомога в адаптації до ситуацій в умовах надзвичайного стану. Коли кожна людина може потрапити в ситуацію загрози своєму життю, втрати близької людини, обмеженню фізичного функціонування та ін., то вплив таких ситуацій на особистість є складним процесом та завдає психологічної травми. Швидкість і якість пристосування до життя в таких умовах залежать від адаптаційного потенціалу, психологічного ресурсу людини, життєстійкості, життєвої позиції, що дає змогу долати певні стресові ситуації [1]. Коли сила потенційно-небезпечних умов перевищує індивідуальні можливості людини, то відбувається криза, що призводить до її травмування. Загострюються хронічні, соматичні захворювання, виникають невротичні розлади, різко падає працездатність, погіршується спілкування.

Багато вчених та психологів займаються питанням психологічної допомоги людині в умовах кризи та стану війни, а саме В. Франкл, Е. Мілтон та ін, та досліджують роль тих чи інших інструментів для подолання психологічної кризи. Одним із провідних інструментів підтримки людини яка знаходиться в кризовій ситуації є саме мотивація. Мотивація в загальних умовах це – спонукання до дії, це динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість,



активність і стійкість, а також здатність людини задовольняти свої потреби. Тобто, мотиваційний процес впливає на психологічний стан людини, а в умовах кризи діє як інструмент реабілітації після впливу зовнішніх чинників на її емоційний стан.

Під мотивацією саме в психології вже розуміють сукупність психологічних процесів, які визначають поведінку людини, що є невід'ємною частиною розвитку і становлення особистості [2]. Багато законів, що визначають функціонування людської мотивації в цілому, поширюються і на спрямованість особистості. Тому необхідно розглядати особливості мотивації як важливого структурно-динамічного утворення психологічної організації людини [3].

Мотивація яка направлена на реабілітацію людини в умовах кризи, формує впевненість та підґрунтя безпеки в тих чи інших проявах. У практичній площині пробудження та підтримка мотивації до реабілітації відбувається, як правило, на міжособистісному рівні, тому встановлення контакту та довірливих стосунків з людиною, яка потребує реабілітації, є невід'ємною складовою цього процесу.

Виходячи з цього, основним завданням як психолога так і менеджера при роботі з людиною в умовах кризи, є саме відновлення внутрішньої мотивації, адже саме вона є не тільки вирішальним чинником ефективності реабілітації людини, а й є мотивуючою основою до позитивного психологічного стану, що впливає як на поведінку людини в побуті, так і на робочому місці.

Список використаних джерел

1. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник. Том 1. – Київ, 2018. – 208 с.
2. Занюк С. Психологія мотивації: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
3. Оксана Захарко Внутрішня мотивація як психологічний феномен // Соціогуманітарні проблеми людини. – 2008. - №3. С. 143-149.

СЕКЦІЯ VIII
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА
ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

UDC 338.242 (043.2)

THE CONCEPT OF SCIENTIFIC-STRATEGIC FORESIGHTING
TECHNOLOGY IN STRATEGING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF
AVIATION TRANSPORT IN THE SAFETY DIMENSION

Bugayko Dmytro Oleksandrovych,
Doctor of Science (Economics), Professor
(Associate), Corresponding Member of
the Academy of Economic Sciences of
Ukraine, Vice - Director of ES
International Cooperation and Education
Institute, Instructor of ICAO Institute,
Professor of the Logistics Department
National Aviation University,
Ukraine

bugaiko@nau.edu.ua

Ierkovska Yulia Mykhailivna, Lawyer
(Ukraine)

Iuliia_babych@ukr.net

Bugayko Danylo Dmytrovych, Student of
the Logistics Department National
Aviation University, Ukraine

bugaiko@nau.edu.ua

A systematic study of the sustainable development of air transport in the security dimension, the development, coordination at the highest state level of such a program and its corresponding resource provision in the medium term are a necessary condition for entering the path of sustainable development of the national air transport system of Ukraine, in particular, and for maximizing the positive impact on the sustainable development of the national economy in general. The strategic vision of security



management of sustainable development of aviation transport involves first solving the problem of identifying the current level of sustainable development in the security dimension, and then strategizing for a given perspective with scientific justification of the desired values of indicators and macro indicators according to modern methodology. The urgent task is to implement at the national level an approach to strategic management based Strategic Data Driven Decision Making - S3DM.

Solving the problems of developing a scientifically based development strategy for each country in the conditions of dynamic changes in the global economic space, increasing the degree of openness of economies is the most important task today to ensure technological leadership in priority industries, create new high-paying jobs and transition the state to the trajectory of an anticipatory socio-ecological economic (sustainable) development based on innovation. Such formulation a priori assumes three components of development: social, ecological and economic, achieving a balance of which is one of the first places among the main problems of the development of territories and communities at all levels. The basis of sustainable development both at the state level and at the regional and local levels is the harmonization of economic, social and environmental components. Their systematic coordination and on this basis the development of a development strategy is a task of enormous complexity [1].

One of the main tools for accomplishing the tasks is foresight, which, according to the definition of UNIDO, is a system of methods of expert evaluation of strategic projects of socio-economic and innovative development, technological breakthroughs, the possibility of ordering a return path to the economy and society on average long-term perspective. Another successful formulation is provided by B. Martin, who seeks foresight as a systematic attempt to assess the long-term prospects of science, technology, economy and society in order to apply strategic directions of research and new technologies capable of bringing the greatest socio-economic weight. The use of



foresight gradually changed from technological, market-oriented to socio-economic and strategic, i.e. integrated into the company's strategic management system.

On the other hand, foresight is characterized as a process, i.e. foresighting: "... a process associated with a systematic attempt to look into the long-term future of science, technology, economy and society in order to determine areas of strategic research and the emergence of common technologies that are likely to bring the greatest economic and social benefits" [2, p. 96].

Therefore, foresight is not a method, but a technology that contains methods developed in various scientific areas, that is, work on forecasting the desired, and not any future, for example: the Delphi method; definition of critical technologies; development of scenarios; expert panels; SWOT analysis; economic and mathematical modeling; brainstorming; regression analysis; extrapolation; simulation modeling; multi-criteria analysis, etc.

The advantage of foresight is a special technology for forming priorities for the development of various spheres of society in order to mobilize the largest possible number of participants to achieve qualitatively new results in the development of the country, region, and community. That is, it is expressed in a much more complex approach than traditional forecasting.

Expert evaluations have a high degree of subjectivity, do not exclude fundamental errors and reflect the inability to offer something adequate. "...Known approaches to the classical forecasting of the dynamics of integral indices using polynomials discredit general economic and mathematical modeling and emasculate the complexity of such a multidimensional concept as sustainable development or economic security. The use of the SWOT analysis method can be considered a stage necessary for determining the strategic directions of development, but completely insufficient for substantiating several strategic assessments of the future state. It is quite obvious that classical forecasting methods based on correlation-regression analysis are inappropriate here. First, forecasting provides a continuation of existing





trends for the future; secondly, it always contains an error; thirdly, it is necessary to know how the components and indicators of sustainable development should change in order to achieve the desired state of development" [3, p. 9-10].

Thus, foresight involves the determination of long-term factors and trends, and not the construction of long-term forecasts of the development of the national economy. Therefore, in foresight, in contrast to forecasting, the emphasis is on qualitative, and not on several results. Expressed in mathematical language, the use of foresight is a necessary condition, but not at all sufficient. That is why the developed strategies in Ukraine have a declarative nature without scientific substantiation of strategic guidelines through the declaration of some measures such as: provision, improvement, creation, formation, renewal, implementation, improvement, involvement, development.

The methodological basis of strategizing the sustainable development of economic systems (including transport) is the concept of sustainable development from the standpoint of security [3, p. 24-46], which is based on applied system theory, management theory and economic cybernetics and includes the following stages:

1) identification - determination of the structure of the security object; forming a system of indicators; choice of integral index form; selection of the rationing method; scientific justification of dynamic weighting coefficients; determination of the boundary safe path - scientific justification of the vector of threshold values; simultaneous integral convolution of indicators and their threshold values; determination of the list and importance of the influence of threats [4,5];

2) strategizing - goal setting - defining strategic goals; construction of the future trajectory of the desired development; synthesis of strategic guidelines of components and safety indicators of objects through the decomposition of integral indices using adaptive regulation methods from management theory; performance of the "denormization" procedure - transition from dimensionless indicators to macro indicators in natural units of measurement [6].



Conclusions. For the purpose of modelling and strategic management of the sustainable development of the national economy, society, technologies in general and aviation transport, in particular, it is proposed to use the principle of "future increase of the trajectory in the future" for the scientific construction of the desired future, that is, the creation of a scientific and strategic foresight tool.

References

1. Sustainable development of regions of Ukraine. (2009) / science. head M. Zgurovsky. - K. : NTUU "KPI", - 197 p. (in Ukrainian).
2. Cuhls K. (2003). From Forecasting to Foresight Processes – New Participative Foresight Activities in Germany // Journal of Forecasting, № 22.
3. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2019. – 304 с.
4. Dmytro Bugayko, Yuliya Ierkovska. Institutional Measures of Air Transport Safety Strategic Management at the Level of State Regulation. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. The electronic scientifically and practical journal v.9 (2021). P.6 – 19. ISSN 2708 - 3195. <https://smart-scm.org>.
5. Dmytro Bugayko, Yuliya Ierkovska, Fariz Aliev, Mariia Bahrii. The Concept of National Integrated Risk Management of Aviation Transport of Ukraine. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. The electronic scientifically and practical journal v.10 (2021). P.6 – 18. ISSN 2708-3195 <https://smart-scm.org>.
6. Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О., Ляшенко В.І. Сталий розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: монографія / за ред. Ю.М. Харазішвілі; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 276 с. - Link - <file:///C:/Users/User/Downloads/1502-2919-1-SM.pdf>



УДК 330.322:629.42

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ РУХОМОГО СКЛАДУ ЗАЛІЗНИЦЬ УКРАЇНИ

Калабухін Юрій Євгенович, доктор
технічних наук, професор,
Зоріна Олена Іванівна, доктор
економічних наук, професор,
Каменева Наталія Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет
залізничного транспорту, м. Харків,
Україна
kalabuxin-fet@ukr.net

Однією з складових в роботі залізниць України є локомотивне та вагонне господарство, на які приходить значна частина експлуатаційних витрат. Тому, від рівня технічного удосконалення та стану рухомого складу, умов його використання, системи ремонту та обслуговування, в кінцевому підсумку, залежать результати діяльності залізничного транспорту в цілому.

За даними Rail.insider середній знос локомотивів становить 96,8%, у тому числі електровозів – 93,3%, магістральних тепловозів – 99,6%, а маневрових тепловозів – 99,9%. Середній вік електровозів складає 40,6 років за нормативного віку в 30 років, магістральних тепловозів – 30,7 років за нормативних 20 років, маневрових тепловозів – 35,8 років за нормативних 25 років. Середній вік пасажирських вагонів Укрзалізниці становить 29,9 року, а відсоток зносу – 92,6%. Це приводить до зростання нормативних витрат на ремонт і забезпечення безпеки руху більш ніж в 2 рази. Слід також зазначити, що понад 30% аварій на залізницях пов'язані з рухомим складом та його незадовільним станом. Йдеться мова про вантажні вагони з перевищеним



нормативним терміном експлуатації.

Активна частина основних фондів залізничного транспорту, до яких відноситься рухомий склад знаходиться в критичному стані. За період з 2006 по 2021 рік АТ «Укрзалізниця» втратила 44,9% експлуатованого парку тягового рухомого складу та 22,8% робочого парку вантажних вагонів. Причиною цього стала наростаюча активність списання основних фондів на фоні хронічного недофінансування галузі. Якщо ситуація розвиватиметься за даним сценарієм і надалі, то, за підрахунками фахівців, знос активної частини основних фондів на українській залізниці досягне 99,9%.

Дуже скрутне становище сталося з парком локомотивів. Тяговий рухомий склад, який експлуатується локомотивним господарством залізниць України характеризується різноманіттю за типами. Основна частина цієї техніки закуповувалась та постачалась на залізниці у радянські часи, і це обумовлює фактичний термін її служби.

Таким чином, у найближчій перспективі однією з першочергових задач «Укрзалізниці» стає швидке і всебічне оновлення рухомого складу. Її рішення висувається на рівень проблем державного значення, які безпосередньо впливають на забезпечення національної безпеки і вимагають системного, програмного підходу шляхом проведення злагодженої політики між вченими, виробниками і експлуатаційниками.

Оновлення рухомого складу залізниць України можливо або за рахунок придбання нової техніки, або за рахунок модернізації існуючої з одночасним подовженням терміну служби. В обох випадках це пов'язано з прийняттям рішення стосовно вибору виробника (або вітчизняний, або закордонний) як нових, так і модернізації існуючих зразків техніки. При цьому необхідно врахувати той факт, що мова йде про довгостроковий період рухомого складу. Крім того користувача сьогодні цікавить не тільки ціна нової техніки, а ще й витрати на її експлуатацію та утримання в технічно справному стані протягом





життєвого циклу. В цьому випадку в основу техніко-економічного обґрунтування прийняття рішення стосовно стратегії оновлення рухомого складу необхідно покласти сучасний підхід визначення вартості життєвого циклу (Life Cycle Cost) залізничної техніки з урахуванням технічних, технологічних та екологічних умов експлуатації залізниць України. На теперішній час даний підхід широко використовується в світовій практиці закупівель залізничної техніки

В загальному випадку вартість життєвого циклу рухомого складу складається з витрат на її придбання або модернізації, поточних витрат за весь період її експлуатації або решти, на яку подовжено термін служби, з урахуванням витрат на обслуговування та утримання в технічно справному стані, а також витрат на утилізацію техніки по завершенню життєвого циклу.

У випадку, коли вирішується питання придбання нових зразків залізничної техніки, вартість життєвого циклу яких складає $LCC_1, LCC_2 \dots LCC_n$, перевага віддається варіанту придбання LCC_i , за яким вартість життєвого циклу мінімальна.

У випадку, коли вирішується питання модернізації існуючих зразків залізничної техніки, за умови, що вартість решти життєвого циклу складає $LCC_1, LCC_2 \dots LCC_n$, перевага віддається варіанту модернізації LCC_i , за яким вартість решти життєвого циклу мінімальна.

Висновки. У найближчій перспективі однією з першочергових завдань «Укрзалізниці» стає швидке і всебічне оновлення рухомого складу. Оновлення рухомого складу може здійснюватися або за рахунок придбання нової техніки, або за рахунок модернізації тієї, що експлуатується. В обох випадках це пов'язано із значними капітальними вкладеннями. В основу техніко-економічного обґрунтування вибору варіанту оновлення необхідно покласти сучасний світовий підхід визначення вартості життєвого циклу технічних об'єктів.





Список використаних джерел

1. Калабухін Ю. Є. Теоретичні положення визначення вартості життєвого циклу тягового рухомого складу / Ю.Є. Калабухін // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2008. – Вип. 24. – С. 221-225.
2. Калабухін Ю.Є. Теоретичні положення оновлення тягового рухомого складу з урахуванням життєвого циклу / Ю.Є. Калабухін, Е.Д. Тартаковський // Зб. наукових праць. – Х.: УкрДАЗТ. – 2009. – Вип. 111. – С. 106-120.
3. Методологія визначення вартості життєвого циклу в контексті оцінки інноваційно-інвестиційних проектів тягового рухомого складу залізниць України: монографія / Ю.Є. Калабухін, О.І. Зоріна, Н.М. Каменева. – Суми: Тритотрія, 2018. – 395-404 с.





**СЕКЦІЯ X
У ПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИМ
КЛІМАТОМ, КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ
СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

УДК 159.9.072

***ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СЛУЖБИ
В ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ***

Виноградова Вікторія Євгенівна,
доктор психологічних наук, доцент,
завідувач кафедри психології та
особистісного розвитку, ДЗВО
«Університет менеджменту освіти», м.
Київ, Україна
vikavin@ukr.net

Сьогодні питання підтримання психічного здоров'я співробітників є вкрай актуальним. Починаючи з 2020 року карантинні умови, а згодом повномасштабна війна призвели до хронічного стресу в більшій частини населення України. Життя в умовах невизначеності, зміна процедур роботи під час війни як стрес-фактор виводять проблему психічного здоров'я особистості на новий рівень. Події останніх років суттєво вплинули на умови життя, проявили рівень стресостійкості людей до подій та їх наслідків, викликали такі стани, як пригніченість, перенапруження, виснаженість та професійне вигорання.

Виникає необхідність спрямувати увагу співробітників HR відділів на роботу з психологічної підтримки та супроводу персоналу. Частина компаній розширили відділи по роботі з персоналом, запросили в штат психологів та, навіть, організували психологічну службу в структурі компанії.



Аналіз наслідків хронічного стресу працівників з якими стикається роботодавець показує, що знижується якість та ефективність діяльності співробітників. У працівників інтелектуальної сфери, спостерігається так звана «когнітивна втома» при якій працівник не може виконувати той обсяг роботи, який він здійснював до хронічного стресу. Також є запити на роботу з симптомом «того, хто вижив», з почуттям провини та іншими негативними емоційними станами. Отже, постає питання про особливості роботи психологічної служби в організації в надзвичайно складних умовах задля збереження здоров'я кожного співробітника.

Слід зазначити, що робота психологічної служби полягає у єдності методичних і технологічних вимог до змісту роботи. Нагальним питанням є впровадження стандартизованого інструментарію та якість надання психологічних послуг та психологічного супроводу всім співробітникам та членам їх сімей.

Карамушка Л.М. виділяє внутрішньо-організаційну та зовнішньо-організаційну моделі психологічної служби. Внутрішньо-організаційна модель складається з психологів, які працюють в штаті компанії та мають внутрішнє підпорядкування, у зовнішньо-організаційній моделі психологи запрошуються ззовні. Кожна модель має свої сильні сторони та недоліки.

Внутрішньо-організаційна модель полягає в тому, що психолог проводить системну роботу з менеджментом та працівниками компанії, знає внутрішні процеси, корпоративну культуру, цінності організації, має можливість впливати на формування позитивного психологічного клімату в компанії, розуміє проблеми організації, особливості взаємодії з клієнтами тощо. Однак, він залежить від позиції керівництва щодо надання психологічної допомоги.

Зовнішньо-організаційна модель психологічної служби має такі переваги, як: незалежність фахівця від керівництва організації, наявність досвіду роботи з різними організаціями, надання більш об'єктивної оцінки. Однак, наявний



феномен «чужого спеціаліста», недостатнє ним знання конкретних проблем організації.

Основні види діяльності, які виконує психологічна служба в організації, є наступні: психодіагностична (виявлення та аналіз психологічних проблем в компанії та у співробітників), консультативна (надання індивідуальних консультацій співробітникам компанії), психоедукаційна (проведення лекцій, семінарів, воркшопів з метою психопрофілактичної роботи), тренінгова діяльність (засвоєння основних технік оперативної саморегуляції тощо), групи психологічної підтримки (обговорення важливих психологічних питань).

Головна увага особистості має бути спрямована на її внутрішній потенціал. Це допоможе їй протистояти важким життєвим умовам, зберігаючи свою цілісність та ідентичність. Це допоможе розвинути у співробітників компанії резильєнтність та зберегти працездатність.

Звісно, на формування стресостійкості потрібен час, особливо у складних умовах. Пропонуємо застосовувати основні техніки оперативної саморегуляції, які допоможуть розвинути резильєнтність та зберегти життєстійкість.

Висновки

Сьогодні важливим напрямком роботи психологічної служби є популяризація знань та розвиток стресостійкості, резильєнтності та життєстійкості. Ці механізми дають можливість особистості зберегти особистий потенціал. Слід зазначити, що має бути глобальна підтримка керівництвом компанії системи заходів спрямованих на збереження психічного здоров'я співробітників. Отже, розвиток психологічної служби в організації в кризові періоди набуває нової актуальності та виступає механізмом виживання в період складних життєвих умов.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л.М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах



війни: основні вияви та ресурси. Вчені записки Університету «КРОК». № 3 (67). С. 124 -133. <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/530/560>

2. Харко О. Практичні рекомендації дотримання психологічних умов формування стресостійкості студентів ЗВО в навчальному процесі. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія». 2022. № 14. DOI: <https://doi.org/10.25264/2415-7384-2022-14-46-56>.

3. Цимбалюк М., Жигайло Н. Формування стресостійкості студентів в умовах війни для правового та євроінтеграційного процесів. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2022. Спецвипуск. С. 128–136. http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/spec_2022/17.pdf





СЕКЦІЯ XI
HR- МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

УДК 377

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Ткаченко Олександр Миколайович,
викладач циклової комісії з менеджменту, Фаховий коледж при Яготинському інституті, ПрАТ «ВНЗ»МАУП, м. Яготин, Україна
tcachenko2405@ukr.net

На початку пандемії COVID-19 сферами бізнесу та управління, у яких гейміфікація набула максимально широкого поширення, стали такі сфери (рис.1).

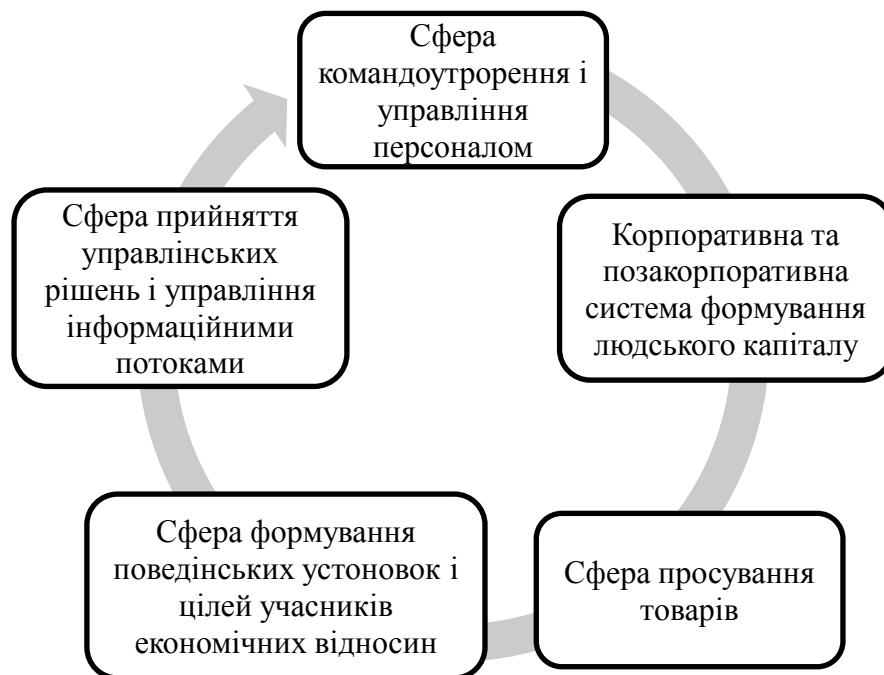


Рис. 1. Сфери застосування гейміфікації



Впровадження гейміфікації в посткоронавірусний період за кордоном найактивніше відбувалося в наступних сферах діяльності: управління персоналом; маркетинг; командотворення.

Ця практика набула широкого поширення, особливо у США та Японії. Підхід використання гейміфікації для мотивації персоналу шляхом нематеріального заохочення їхньої конструктивної ролі в взаємодії є максимально ефективним при його використанні щодо кваліфікованих працівників. Саме цим пояснюються успішне поширення цього підходу до використання гейміфікації в розвинених країнах, у яких рівень та якість життя кваліфікованих фахівців досить високі.

Результати аналізу найбільш комплексних рішень у сфері гейміфікації управлінського процесу представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Огляд елементів гейміфікації, які використовувались в системах управління персоналом у зарубіжних компаніях

Компанія	Елемент гейміфікації	Результат впровадження
1	2	3
Manhattan ActiveLabor Management	Використання бально-рейтингової системи оцінки результатів та організація внутрішньо-корпоративних змагань	Підвищення мотивації працівників за рахунок виявлення об'єктивних індикаторів та здібностей співробітників у ході внутрішньо-корпоративної конкуренції
Target	Візуалізація результатів вертикальної взаємодії між співробітниками	Зниження рівня конфліктності, підвищення прозорості управлінського процесу, зниження швидкості виконання управлінських рішень
PwC, Marriott International	Організація участі співробітників у діловій грі з управління віртуальним клоном компанії роботодавця (проекти Multipoly, MyMarriottHotel)	Збільшення ступеня залучення співробітників у діяльність компанії, зниження когнітивних бар'єрів між керівництвом та підлеглими, а також когнітивних бар'єрів між співробітниками різних структурних підрозділів





Продовження таблиці 1

1	2	3
Amazon	Використання системи рейтингів та присвоєння кожному учаснику певного статусного найменування (використовується лише на рівні управлінської ланки)	Збільшення мотивації працівників на результат, забезпечення внутрішньо-корпоративної соціальної та статусної мобільності у короткостроковому періоді шляхом щоквартальної зміни статусу учасників без зміни їх посади та повноважень
YotaxStarWars	Гейміфікація процесу виконання плану продажу, під час якого співробітники отримували позначки про проходження послідовних квестів боротьби з «темною стороною»	Підвищення емоційної мотивації співробітників компанії на результат, збільшення позитивного емоційного супроводу виконання співробітниками рутинних операцій, поповнення матеріальних стимулів лояльності працівників нематеріальними
Toyota	Впровадження системи особистих та командних очок за індивідуальні та командні досягнення, присвоєння працівникам документально оформлюваних та наданих в урочистій обстановці статусів на регулярній основі	Заохочення співробітників на активність у широкому спектрі видів діяльності, у тому числі в галузі розробки раціоналістичних пропозицій у суміжних ділянках роботи сферах, заохочення співробітників на планування багаторічної кар'єри всередині компанії, зниження плинності висококваліфікованих кадрів, заохочення лояльності
Apple	Впровадження системи внутрішньокорпоративних змагань, порядок організації кожного з яких залежить від економічного та технологічного контексту проекту, в якому беруть участь співробітники, використання системи рейтингів	Заохочення залучення співробітників в інтереси корпорації, запобігання звуженню співробітників сфери своїх професійних інтересів до тих, які потрібні для виконання безпосередніх посадових обов'язків

Дослідження зарубіжної практики гейміфікації управлінського процесу дозволяє зробити такі узагальнені висновки:

1. Моделі гейміфікації управлінського процесу за кордоном охоплюють широкий спектр як управлінських, так і горизонтальних трудових відносин між членами колективу, що формуються на стику психологічно детермінованих установок та нормативно оформлених обов'язків працівників [1].

2. Зарубіжна практика сформувала стійкі комплексні модулі



гейміфікаційних сценаріїв для внутрішньо-корпоративного трудового процесу. Завданням сучасного управлінця є не розробка сценарію гейміфікації управлінського процесу «з нуля», а визначення оптимальної структури підходів до гейміфікації в управлінні та бізнесі та адаптації формату використання кожного модуля з урахуванням підготовленості колективу та специфіки завдань, що стоять перед організацією.

3. Інструменти мотивації персоналу, використовувані з урахуванням гейміфікованих моделей організації праці, є за своєю суттю інструментами нематеріального стимулювання [2]. Відповідно, першорядним завданням, що стоїть перед учасником економічних відносин, є підвищення значущості нематеріального стимулювання у системі мотиваційних координат працівника.

У всіх досліджених зарубіжних компаніях (табл. 1) очікуваним результатом гейміфікації є підвищення ініціативи працівників та їх глибше залучення у процес розвитку компанії.

Слід зазначити, що актуалізація інтересу працівників до участі у справах компаній у рамках гейміфікованих трудових відносин вимагає своєчасної та пропорційної якості запропонованої ініціативи реагування на ініціативи працівників з боку керівництва компанії [3].

4. Одночасно простежується кореляція між ступенем демократичністю стилю управління керівництва та ефективністю процесу гейміфікації. Так, за даними PwC, лише 8% компаній з авторитарним, на думку фахівців цієї компанії, керівництвом зуміли успішно гейміфікувати трудовий процес, тоді як для компаній з демократичним та умовно-демократичним стилем ця цифра досягає понад 90% [4].

Висновки. Використання гейміфікації у процесі управління персоналом стає все більш актуальним. Поряд з об'єктивними економічними результатами, передбаченими трудовим контрактом, такими як заробітна плата, соціальні гарантії та інші матеріальні складові, результат праці висококваліфікованого





співробітника через гейміфікацію отримує соціально-емоційний вимір. Іноземні практики гейміфікації процесу управління трудовими колективами зразка 2010–2021 років також включають гейміфікацію елементів соціальної сфери працівника поза його службовим часом. Крім того, соціально-рольові індикатори на підприємствах, які використовують гейміфіковані підходи до управління персоналом, включають як складовий елемент індикатори оцінки результатів діяльності працівників у позаробочий час.

Список використаних джерел

1. Terlutter R. & Capella M. L. The gamification of advertising: Analysis and research directions of in-game advertising, advergames, and advertising in social network games. *Journal of Advertising*, 2013. 42(2/3), 95-112.
2. Trinidad M., Ruiz M. Gamification in IT Service Management: A Systematic Mapping Study. *Appl. Sci.* 2021. Vol. 11 (8). Art. 3384. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11083384>
3. Laamarti F., Eid M., Saddik A. An overview of serious games. *International Journal of Computer Games Technology*, Article ID 2014. 358152, 1–15.
4. Prakash D., Manchanda P. Designing a Comprehensive Gamification Model and Pertinence in Organisational Context to Achieve Sustainability. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8 (1). DOI: 10.1080/23311975.2021.1962231





**СЕКЦІЯ XII
ПСИХОЛОГІЯ ТА ПЕДАГОГІКА**

УДК 37.01

THE USE OF IT IN EDUCATION

Januzh Sobon, Dr. Science, Prof. Hab, The
Jacob of Paradies University, Poland
sj@list.pl

Ruslana Seleznova, As. Prof, PhD, Taras
Shevchenko University of Kyiv, Ukraine
ruslana.selezneva@knu.ua

Kostiantyn Sapun, PhD student, Varna Free
University, Bulgaria
k.sapun.1@gmail.com

Dariuzh Sobon, Adjunct, PhD, The Jacob
of Paradies University, Poland
sj@list.pl

The way that schools are organized today is substantially different from how they were in the past. The process of switching to an electronic system is referred to as "digitalization of education." Future adjustments are difficult to discuss in depth at this time, but we can do so now.

Everything will be converted to online versions, including lesson plans, classes, journals, and diaries. The student will be able to teach themselves lessons online without ever leaving their house. The creation of electronic materials will allow students to access in-depth course content.

Modern technology, including laptops and tablet screens, will be available in schools. For access to information content, the Internet will be available at every institution.

The new educational system will need teachers to learn it. This industry will fundamentally transform. Digitalization calls for independent study of the subject matter. As a curator and assistant, the teacher should only be contacted when

absolutely necessary.

The main "+" of digitization. Become more self-sufficient. The child will realize from an early age that he must pursue knowledge on his own because the future system encourages autonomous labor. A person's character will become more enduring as a result of such parenting. The pupil will perform better if teachers are not overly concerned.

Nothing on paper. The amount of textbooks and notebooks that schoolchildren must carry at once takes up a lot of room and adds significantly to the weight of their bags. A child's body may ache due to the load's strength. One is spared from a stack of books and papers thanks to digital education. Every textbook and instruction manual will fit on the computer, while workbooks will be replaced by tablets.

Saving. Parents do not have to spend money on notebooks, textbooks, pens, and other stationery because digitization eliminates paper copies. Additionally, the cost of school supplies is relatively high. Only in the event that the outdated machinery breaks down will new electronic versions need to be replaced.

Simplify instructors' tasks. One of the most challenging careers is that of a teacher. Education of young minds requires a lot of effort and nerve. The sole function of a teacher in the digital system is to assist. The direction in which students develop is determined by the teacher. Only in contentious situations do students go to him.

Advance to the future. A big step toward the development of Internet technology is the shift to digital schooling. Today, science is progressing quickly, and new structures are being discovered every day. Schoolchildren will be able to better traverse the information world in the future thanks to the digitalization of education.

Negative aspects of online learning. The first one is the possibility of a poor outcome. These adjustments will be significant. It is impossible to predict with certainty if such an innovation would be advantageous. Since this system will be implemented for the first time, comparisons with existing systems are not



conceivable.

A lack of originality. Color scheme has been shown by scientists to improve knowledge retention. Even older people are invited to contribute entries with little modifications. Additionally, it fosters the growth of creativity. Information technology, however, denies people the chance to express themselves. Digital versions tend to be "dry" in style. The young toddler will rapidly grow accustomed to the dull tale. The imagination of kids will clearly suffer.

A reduction in mental activity. Already, this phenomenon is apparent. A person is no longer need to think about something because he is no longer gathering knowledge on his own. To find the required information, all you need is internet access. The brain's cognitive capacities are weakened as a result.

A poor socialization. There is very little probability that a kid will run across an acquaintance at school when he first arrives. The young person abruptly finds himself in a new society where he knows no one. He gains information at the institution, makes friends, and learns how to connect with others. The level of human socialization has been dramatically reduced by the information system. The individual's future growth will be impacted by this.

An issues with physical maturation. First to alter are fine motor skills and vision. Eye fatigue results from extended screen time. Dryness, redness, inflammation, and visual degradation will develop over time. There won't be many people with good eyesight in coming decades. However, perhaps technology will grow safer in the future.

Conclusions. Are Updates to the Information Required? Consider both the benefits and drawbacks of such a system because its effects may occur decades from now. When the time is right, the educational system as a whole will shift. Time will tell if this is a good or terrible thing.



Source

1. "Advanced information on the Nobel Prize in Physics 2000" (PDF). Nobel Prize. June 2018. Retrieved 17 April 2023.

2. Hilbert, Martin; López, Priscila (1 April 2011), "The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information", *Science*, 332 (6025): 60–65, Bibcode:2011Sci...332...60H, doi:10.1126/science.1200970, PMID 21310967, S2CID 206531385 Retrieved 10 April 2023.





УДК 316.6:37.03

РОЛЬ ПСИХОЛОГІЇ В НАВЧАННІ ПЕРСОНАЛУ

Зайцева Іраїда Юрївна, доктор економічних наук, професор, дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології, ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна

Ворушко Софія Анатоліївна, студентка 2 курсу, Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва», Україна
sophiavorushko@gmail.com

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процесі інтеграції та зміцнення відносин між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника [1].

Тривалий час панував спрощений погляд на людей як на виробничі ресурси. Працівники розглядалися як інертні інструменти, що чекають на накази і потребують жорсткого контролю. Увага менеджерів була спрямована насамперед на організацію виробництва і трудового процесу та пошук найефективнішого способу виконання конкретних завдань. Індивідуальні відмінності між людьми повністю ігнорувалися. До питання підвищення чи зниження продуктивності праці підходили механічно, пропорційне підвищення продуктивності праці матеріально заохочувалося, а відповідне зниження продуктивності чи порушення дисципліни попереджалося або каралося.





Однак згодом широкого розповсюдження набули психологічні підходи, спрямовані на формування у працівників власних інтересів та цілей. Лише з подальшим розвитком менеджменту керівники почали враховувати реальні інтереси, цілі та потреби своїх працівників і таким чином впливати на їхню поведінку за допомогою психологічних методів [2].

Сьогодні без інтенсивного впровадження наукових психологічних знань вже неможливо грамотно, ефективно та на рівні сучасних культурних вимог будувати педагогічну діяльність. Наприклад, оскільки педагогічна діяльність полягає у спілкуванні працівника та керівника, у встановленні між ними контакту, то існує запит на дослідження, побудову практичних знань про способи спілкування між людьми та ефективне використання їх у робочому процесі.

Успішне педагогічне спілкування є основою ефективною професійної діяльності керівника. Спілкування з персоналом у педагогічних цілях відіграє у його особистісному розвитку. Однак навіть досвідчені керівники стикаються з труднощами спілкування, які ускладнюють педагогічну роботу, часто викликають гостре почуття незадоволеності, а часом і сумніви у своїй професійній спроможності.

Спілкування є найважливішою категорією психологічної науки. Педагогічне взаємодія без нього неможливе. Якщо раніше значна частина теоретичних та експериментальних досліджень була присвячена психології педагогічної діяльності, що пов'язано з домінуванням суб'єкт-об'єктних відносин у системі «вчитель – учень», то нині істотна увага приділяється вивченню проблем педагогічного спілкування.

Високі результати при реалізації персонал-технології отримати неможливо, якщо не забезпечений достатній рівень зацікавленості не тільки керівника, а й інших працівників, які беруть участь у навчанні персоналу компанії. Якщо керівництво розраховує на високі результати реалізації



конкретних навчальних програм, забезпечення високої зацікавленості координаторів, методистів, допоміжного персоналу що не менш важливо, ніж вибір найкращих методів навчання.

Ефективна робота підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції неможлива без підвищення ефективності всіх рівнях організації. Головними перешкодами, що заважають досягненню вищих робочих результатів, є недостатній рівень професійної підготовки персоналу, а й старі підходи до роботи різних рівнях організації. Ці перешкоди можна подолати лише за умови розробки та практичної реалізації нової політики у сфері внутрішньофірмового навчання, що включає різноманітні форми навчання та навчальні програми для всіх категорій працівників.

Психологічні методи відіграють дуже важливу роль в управлінні персоналом, оскільки вони спрямовані на конкретні особистості працівників і часто є дуже персоналізованими та індивідуалізованими. Їх головна особливість - звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, розуму, емоцій, іміджу та поведінки, спрямування внутрішнього потенціалу людини на вирішення конкретної проблеми підприємства.

Отже, психологічні методи управління - це методи впливу на психологію та настрої людей шляхом врахування психологічних закономірностей та коригування взаємовідносин між працівниками, керівниками та членами колективу.

Список використаних джерел

1. Савельєва В.С «Психологія управління». К: Професіонал 2005. 440с.
2. Цимбалюк І.М. Психологія. К: Професіонал. 2006. 520с.

УДК 378.145

ВИЩА ОСВІТА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Пасик-Косарева ***Наталі***
Олександрівна, викладач кафедри
іноземної філології та перекладу,
Державний торговельно-економічний
університет, м. Київ, Україна
natalipasyk@gmail.com

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, яке почалося 24 лютого 2022 року, призвело до серйозних наслідків для освіти в Україні. Заклади освіти зазнали людських втрат та були зруйновані або пошкоджені. Мільйони здобувачів освіти і тисячі українських викладачів були змушені переселитися всередині країни або виїхати за кордон. Щодня всім учасникам освітнього процесу доводиться долати випробування війни: вимушені перерви під час занять, перехід на дистанційну чи змішану форму навчання, повітряну тривогу та відключення електроенергії. Повномасштабна війна вплинула на погіршення доступу до освіти та поглибила існуючу освітню нерівність, негативно вплинула на якість освітнього процесу та успішність студентів, а також на психічний та емоційний стан студентів та викладачів.

Освіта є важливим суспільним благом і правом. Відновлення доступу до неї є одним із пріоритетів держави. Заклади освіти, представники центральних і місцевих органів влади, українських і міжнародних організацій вже почали працювати над відновленням освітньої інфраструктури, освітнього середовища та можливостей для освітнього процесу в цілому [1].

Наслідки конфлікту лише посилюють два роки навчання, втрачені через пандемію COVID-19, і понад вісім років війни для дітей на сході країни.

Внаслідок військових дій пошкоджено або зруйновано понад півтори



тисячі закладів освіти, переважна більшість яких розташована поблизу території зіткнення, однак подібна участь не обійшла і заклади освіти розташовані далеко від лінії фронту. Руйнування заподіяно прямими ракетно-бомбовими ударами, влученнями уламків і осколків ракет, вогнем. Окрім будівель, з навчальними приміщеннями, було знищено та/або пошкоджено інше майно закладів освіти [2]. Таким чином, навіть у випадках, коли будівля залишилися неушкодженою або постраждали лише незначно, втрата майна обмежує можливість повернення до очного навчання, навіть якщо це дозволяє безпекова ситуація.

Протягом 2021/2022 навчального року у всіх українських закладах освіти у зв'язку з запровадженням воєнного стану було призупинено навчальний процес — від двох тижнів, а в деяких пауза тривала до закінчення навчального року. Здобувачі, які відновили навчання у 2022 році, здебільшого навчалися онлайн до кінця навчального року [1]. При цьому у багатьох закладах освіти 2022/2023 навчальний рік розпочався в дистанційному форматі та триває досі.

Досвід навчання під час пандемії COVID-19 дозволив закладам освіти швидше адаптуватися до дистанційного навчання під час війни. Однак такий формат навчання несе в собі ризики погіршення якості освіти та прогресу студентів, а також поглиблення існуючої освітньої нерівності. Крім того, дистанційне навчання збільшує навантаження на студентів і викладачів та негативно впливає на психічний та емоційний стан учасників освітнього процесу.

Під час дистанційного навчання обов'язковою умовою для студентів стає наявність відповідного електронного пристрою та облаштованого робочого місця в безпечному місці. Для тих здобувачів, які перебувають за кордоном, особливо ті з них які перебувають досить далеко від України, досить важким для адаптації на разі залишається виклик у різниці часу між Україною та державою перебування, особливо якщо така різниця сягає 4 та більше годин.





Сучасні умови також створюють додаткове навантаження на викладачів, яким доводиться більше часу приділяти організації занять та/або їх перенесення під час повітряної тривоги і відключень, виконувати роботу колег, які переїхали, а також підтримувати студентів, які зараз перебувають за кордоном.

Дистанційне навчання також стало загальнонаціональною проблемою. Батьки та викладачі погоджуються, що повномасштабна війна спричинила прогалини в навчанні. Студенти пропускають онлайн і офлайн - заняття через повітряну тривогу і загрози артилерійського обстрілу, а також через відключення світла, перерваний доступ до Інтернету та мобільного зв'язку внаслідок бомбардувань. Незважаючи на складні умови праці та проблеми з безпекою, викладачі намагаються дотримуватись навчальних планів. Для цього комбінують теми, зменшують кількість завдань для самостійного навчання, використовують асинхронне навчання — наприклад, публікують відеозаписи занять і навчальні матеріали на онлайн-платформах. Проте викладачі не мають можливості проводити достатньо часу з кожним здобувачем під час дистанційного навчання. Крім того, викладачам бракує особистого спілкування зі студентами, необхідного для забезпечення їхнього належного навчання та оцінювання.

Повномасштабна війна негативно вплинула на психічний та емоційний стан студентів та викладачів. Серед здобувачів спостерігається такі симптоми стресу, як погіршення сну, тривога, проблеми з концентрацією, проблеми у спілкуванні з однолітками та викладачами. Крім того, здобувачі відчуваються самотніми, оскільки під час вимушеної перерви та дистанційного навчання не мають можливості спілкуватися з однолітками. Від початку повномасштабного вторгнення викладачі також пережили значний стрес і погіршився психічний стан, особливо в тих громадах, де велися активні бойові дії або були окуповані.

Висновки/Conclusions. На нашу думку, для компенсації прогалин у знаннях і вміннях здобувачів, спричинених пандемією та війною, потрібно



вжити певних заходів: додаткові групові чи індивідуальні заняття, самостійне чи сімейне засвоєння матеріалу, забезпечення безпекової ситуації в закладах освіти для повернення до традиційного формату навчання, а також збільшення терміну навчального року для реалізації цих заходів.

Втім не менш важливим є міжнародна підтримка плану відновлення України та зусилля з відновлення закладів освіти всіх рівнів. Важливо, щоб відповідні органи влади визначали та подолали регуляторні та адміністративні бар'єри, які перешкоджають доступу здобувачів до формальної освіти на всіх рівнях.

Список використаних джерел

1. United Nations. News Global perspective Human stories. Ukraine war disrupts education for more than five million children: UNICEF. (January 2023)
<https://news.un.org/en/story/2023/01/1132757>
2. The World Bank. Education: Impact of the War in Ukraine (May 2022)
<https://reliefweb.int/report/ukraine/education-impact-war-ukraine-may-2022>



Зміст

ДОПОВІДІ:

Бабіна О. В., Ані Регіна Ротман, Патриція Возлавік ЯК АДАПТУВАТИСЯ ДО НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ HOW TO ADAPT TO THE NEW REALITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	3
Бруно Флек да Сильва, Андреа Бреччаролі, Круглов К. О. САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ЯК ПРІОРИТЕТ ОСОБИСТОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ SELF-REALIZATION AS A PRIORITY OF PERSONAL RESPONSIBILITY	13
Швець Н. Р. ДЕРЖАВНИЦЬКІ ДІЇ У СФЕРІ ФІНАНСІВ У ПЕРІОД ВОЄН: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ З ОГЛЯДУ НА ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД	21
Маріс Гінтер, Зайцева І. Ю., Зайцев Д. С. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ЕЛІТИ ТА КЕРІВНИКИ П'ЯТОГО РІВНЯ PRINCIPLES OF FORMING BUSINESS ELITE AND FIFTH-LEVEL LEADERS	26
Рудевська В. І. ЕМОЦІЙНИЙ КОНТАКТ ЯК ФАКТОР ЗБІЛЬШЕННЯ ЦІННОСТІ КЛІЄНТА ДЛЯ КОМПАНІЇ ТА ЕТАПИ ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ КЛІЄНТІВ	40
Доценко С. І. КІБЕРНЕТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ	47
Дроздова І. П. НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	54

Шкварилюк М. В.

РОЛЬ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В
СТРАТЕГІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВІЙНИ

59

СЕКЦІЯ I
ОНТОПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ
ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Джузеппе Фуско, Клаудіо Роберто Естівес де Карвало, Іоффе М. В.
ВИКОРИСТАННЯ ОНТОПСИХОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ
ПІДТРИМАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ
USING THE ONTOPSYCHOLOGICAL APPROACH TO
MAINTAINING LEADERSHIP POTENTIAL DURING WAR

63

Зайцева І. Ю., Крайній О. О.

ОНТОПСИХОЛОГІЯ І САМОСАБОТАЖ

69

СЕКЦІЯ II
ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Зайцева І. Ю., Вільхова Т. Ю.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ
ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

73

СЕКЦІЯ III
ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Бичков Д.С., Майборода М. М.

СВІДОМЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ПІДПРИЄМСТВА – ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРИБУТКОСТІ

CONSCIOUS MANAGEMENT OF THE COMPANY'S CORPORATE
CULTURE IS AN IMPORTANT TOOL FOR INCREASING ITS
EFFICIENCY AND PROFITABILITY

77

Хлуд В. Г., Рикардо Шаефер, Хоменко І. Б. КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК ЧИННИК СПРИЙНЯТТЯ ЦІЛІСНОСТІ КОМПАНІЇ CORPORATE IMAGE AS A FACTOR IN PERCEIVING THE INTEGRITY OF THE COMPANY	84
---	----

СЕКЦІЯ ІV
СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ
ВЗАЄМОВІДНОСИН У СОЦІАЛЬНИХ ГРУПАХ

Тарасюк Л. С. ГУМАНІЗМ – ГІДНІСТЬ В УКРАЇНСЬКІЙ МЕНТАЛЬНОСТІ	93
---	----

СЕКЦІЯ V
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ

Марченко Ю. В. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	99
--	----

СЕКЦІЯ VI
ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Зайцева І. Ю., Андрейченко С. П. ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО: ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ДО УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ	104
---	-----

Зайцева І. Ю., Власюк С. О. ФОРМА МЕНТІС ЛІДЕРА СЬОГОДЕННЯ	110
---	-----

Зайцева І. Ю., Юхта Р. В. ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ	113
---	-----

СЕКЦІЯ VII
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Б'язотто О., Фурман М. І.,
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД
STAFF MOTIVATION DURING A CRISIS PERIOD 118

Штих Г. В.
МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПСИХОЛОГІЧНОЇ
РЕАБІЛІТАЦІЇ 130

СЕКЦІЯ VIII
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА
ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Bugayko D.O., Ierkovska Y.M., Bugayko D.D.
THE CONCEPT OF SCIENTIFIC-STRATEGIC FORESIGHTING
TECHNOLOGY IN STRATEGING THE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF AVIATION TRANSPORT IN THE SAFETY
DIMENSION 132

Калабухін Ю. Є., Зоріна О. І., Каменева Н. М.
СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ
РУХОМОГО СКЛАДУ ЗАЛІЗНИЦЬ УКРАЇНИ 137

СЕКЦІЯ X
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИМ
КЛІМАТОМ, КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ
СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виноградова В. Є.
ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СЛУЖБИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ 141

СЕКЦІЯ ХІ
HR- МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Ткаченко О. М. СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	145
--	-----

СЕКЦІЯ ХІІ
ПСИХОЛОГІЯ ТА ПЕДАГОГІКА

Januzh Sobon, Ruslana Seleznova, Kostiantyn Sapun, Dariuzh Sobon THE USE OF IT IN EDUCATION	150
Зайцева І. Ю., Ворущко С. А. РОЛЬ ПСИХОЛОГІЇ В НАВЧАННІ ПЕРСОНАЛУ	154
Пасик-Косарева Н. О. ВИЩА ОСВІТА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	157



Private higher education institution
INSTITUTE OF PSYCHOLOGY AND
ENTREPRENEURSHIP

COLLECTION OF CONFERENCE MATERIALS

**International scientific and practical online conference:
"Current issues of psychology, business, and management in the
conditions of modern requirements"**

April 26-27, 2023
Ukraine, Latvia, Brazil, Italy, Poland

Відповідальний за випуск – Зайцева І.Ю.

Підписано до друку 03 травня 2023 р.
Ум. др. арк . 5,10. Формат 60 х84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний .
Гарнітура Times New Roman.