



Приватний вищий навчальний заклад
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА



ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Міжнародна науково-практична онлайн-конференція:
**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЇ, БІЗНЕСУ
ТА УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНОМУ СВІТІ»**

19-20 грудня 2024

Україна, Польща, Латвія, Бразилія

2024



ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

- Бабіна О.В.** – кандидат економічних наук, президент Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва»;
- Заволокіна Е.Д.** – в.о. ректора Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва»;
- Зайцева І.Ю.** – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва», дійсний член (академік) Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології;
- Михальченко О.А.** - кандидат економічних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, проректор з науково-педагогічної роботи Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва»;
- Круглов К.О.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;
- Іоффе М.В.** – кандидат психологічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;
- Тарасюк Л.С.** – доктор філософських наук, в.о. завідувача кафедри соціально-гуманітарних дисциплін;
- Єфіменко Н.А.** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології;
- Фурман М.І.** – директор центру бізнес-освіти та підвищення кваліфікації;
- Виноградова В.Є.** – доктор психологічних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін;
- Хоменко І.Б.** – начальник відділу міжнародних зв'язків, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;
- Майборода М.М.** - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології;
- Штих Г.В.** – начальник відділу кадрів Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва», викладач 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.



ДОПОВІДІ

УДК 316.6:111

ПСИХОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ ЛІДЕРСТВА ЖІНКИ

Бабіна Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології, президент Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна
edu@ipp.edu.ua

Коли ми говоримо про жінку, то найчастіше ми говоримо про жінку-матір, про жінку - супутницю життя для чоловіка, про жінку-господиню, про жінку-коханку. Про кожну з цих ролей написано багато наукових і популярних статей, знято багато фільмів і телепередач. Але існує окрема особлива категорія жінок, жінка-лідер, жінка, яка народилася зі специфічним лідерським потенціалом. Що ми знаємо про психологію жінки-лідера? Який її оптимальний шлях розвитку і які координати її дії?

Від самого початку потрібно зазначити, що жінка-лідер від природи має більший потенціал, більшу «силу для дії» на рівні психічної структури. Вона здатна витримувати великі навантаження, має вищий рівень розуму і володіє інтуїтивним баченням. Усе це виокремлює її і робить більш відповідальною за власну реалізацію. Життя в неї

«проінвестувало», дало їй більше, ніж іншим, а отже чекає на віддачу, «повернення від власних інвестицій».

Що ж має робити жінка крок за кроком, як їй потрібно діяти, щоб повернути «з лишком» інвестиції та забезпечити свій власний заробіток?



Серед інших важливих моментів, що мають відношення до культури, практичного досвіду і специфічного поля діяльності жінки, їй важливо знайти головну точку опори. Жінці необхідно зрозуміти, що має перебувати в центрі її уваги, як усім цим керувати, як відшукати ключ, який не можна випускати з рук, щоб постійно зростати, просуваючись уперед. Втративши цей ключ, жінка втратить і все інше.

Важливим моментом, без якого неможливо говорити про жіноче лідерство, є наявність двох передумов:

- 1) прекрасне здоров'я;
- 2) джерело власного доходу.

Здоров'я необхідне, бо це - інструмент, який дає нам змогу вільно діяти. Ідеться про усереднену норму здоров'я. Коли жінка добре почувається, вона чарівна і граціозна, що допомагає їй з легкістю вести справи.

Важливо дбати про себе і своє здоров'я, при цьому уникаючи боротьби за естетичну та афективну першість. Здорова жінка вже випромінює красу, харизму і гармонію.

Без джерела власного доходу не можна говорити про першість, лідерство, самореалізацію. За свою першість потрібно платити. Інакше жінка завжди буде змушена робити те, що хоче той, хто за неї платить.

У своїй книзі «Жінка: секс, влада, благодать» А. Менегетті пише про три етапи становлення жінки-лідера.

На першому етапі жінці важливо підтримувати високий рівень креативності. З усією серйозністю і внутрішньою зібраністю необхідно подумати про можливі шляхи реалізації власних інтересів. Насамперед ідеться про вкладення, спрямовані на отримання задоволення від реалізації своєї специфічної амбіції.

Те, що людям здається сексуальною енергією або еротизмом, що б'є через край, насправді є квантом розуму і волі. Коли жінка здійснює якийсь проєкт,



вона ніби стає всемогутньою, тож усе, до чого вона торкається, працює. Жінка здатна досягти бажаного результату. Інші слідуватимуть за нею, достатньо попросити, проте необхідно слідувати за тим, щоб їхня участь була продиктована зацікавленістю в розвитку власної особистості, а не афектом по відношенню до жінки-лідера.

На другому етапі розвитку жінці-лідеру стають доступними багато задовольень, якими можна насолоджуватися і зовні: добре одягатися, добре харчуватися, вести впорядковане сексуальне життя. Жінка може отримати все, що тільки забажає, тому що знайшла здатність створювати все сама. При цьому важливо залишатися вірною лише справі самої себе, зрадивши яку вона все втратить.

Уже домігшись усього, на третьому етапі, жінка стикається з необхідністю внутрішнього вдосконалення. Не варто задовольнятися посереднім: жінка повинна створювати красу, святість і впорядкованість заради себе самої.

На цьому шляху самовстановлення, для постійної перевірки точності своїх дій, жінці необхідно проходити психотерапію-аутентифікацію, яку пропонує онтопсихологічна методика. Онтопсихолог здатен допомогти жінці увійти всередину її власного онто Ін-се, вилікувати, позбавити недоліків, вийти з натовпу. Онтопсихологія дає нам змогу зрозуміти ту мову, якою онто Ін-се виставляє нам рахунки або дарує бонуси за наше життя.

Хочу закінчити свою доповідь цитатою Антоніо Менегетті: «Жінка вищого класу зустрічається рідко. Вона вирізняється найвищим стилем особистості, який не визначається віком, красою, грошима. Жінку вищого класу створює лідерський розум, уміння спрямовувати всі свої здібності на піднесення себе і здобуття соціальної влади. Безумовно, така жінка керується прагненням до задоволення потреб власного внутрішнього світу та його збагачення».



UDC 001.895:004:371.3

**INNOVATION, CREATIVITY, AND INFORMATION TECHNOLOGY: MAKER
CULTURE AND FAB LEARN EXPERIENCE WITH YOUTH IN THE FOIL
METHODOLOGY**

Patrícia Wazlawick, Doctor on
Psychology, associate professor,
Luciano Azevedo Cassol, Doctor on
Material Science, associate professor,
Fernanda Soares Soares, Information
Systems Student,
Kadu Brum Gavião, Information Systems
Student,
José Augusto da Silva Ferreira,
Information Systems Student,
Arthur Tombini Michelena, Information
Systems Student,
Faculdade Antonio Meneghetti,
Recanto Maestro, Brazil
ontopsicologia@amf.edu.br
luciano.cassol@amf.edu.br
nandasoares2157@gmail.com
gaviaokadu73@gmail.com
joseaugustosilvaferreira91@gmail.com
arturtombinimichelena@gmail.com

1 Introduction

In the post-modern or so-called post-contemporary society in which we live, our contexts of life, work, and relationships occur (Harari, 2024), we face emerging global situations that configure new ways of being, living, and doing. In these contexts, information technology (IT) has increasingly gained prominence as a mediator of nearly all human and work-related interactions, especially with the presence (and almost dominance) of artificial intelligence (AI).

Undoubtedly, we are living in an entirely unprecedented era never before experienced in human history: an era not only of the internet but of



hyperconnectivity, machine learning, cutting-edge neural network research, and deep learning. It is a time of disruptions, digital transformation, and digital technology, moving towards a Society 5.0, 6.0, ChatGPT-4o (omni), Gemini, prompts, extended memory, autonomous cars, cloud computing, the Internet of Things (IoT), interconnected devices, automation, smart homes, smart cities, wearable devices, health monitoring, 5G, Big Data, Blockchain, augmented reality (AR), virtual reality (VR), data science, cybersecurity, quantum computing, cryptography, biotechnology, social media, and digital communication platforms. All these new realities (or virtualities?) constitute our simplest day-to-day life today.

These are times of predictive and generative artificial intelligence — despite being around for 50/70 years, its boom in contemporary society occurred only after 2022. AI comprises algorithms and systems capable of learning and performing tasks that previously required human intelligence. It is based on and built with neural networks, described as “powerful computational models inspired by the human brain, capable of learning and generalizing patterns from large datasets. They are at the heart of many cutting-edge technologies and have the potential to transform various scientific and technological fields.”¹

Indeed, this overwhelming reality has reached classrooms and all teaching, research, extension, and innovation activities in universities, compelling universities and their teaching & learning methods to reinvent, innovate, and improve themselves to adapt to the new world contexts and educate young future professionals. It is in this domain that the proposed work for this research arises, presented here with an activity of building a digital tool. This collaborative effort was developed among first-semester students of the 2024/2 semester from the Bachelor’s programs in Information Systems and Law at Faculdade Antonio Meneghetti² (AMF), located in the Recanto Maestro District, Restinga Sêca, Rio Grande do Sul, Brazil.

¹ This part written in quotation marks was provided to us by ChatGPT in a question in which the prompt was: “What are neural networks”, accessed on September 7, 2024, available at: <https://chatgpt.com/>

² Faculdade Antonio Meneghetti: website www.faculdadeam.edu.br, Instagram @faculdadeam



The curricular component in question is a shared course between both undergraduate programs titled "The World of Work and Technology" and "The World of Work and Law," serving as an introductory discipline in the FOIL Methodology – Ontopsychological Interdisciplinary Leadership Training. This course introduces students to a theoretical-practical dynamic focused on an entrepreneurial mindset and leadership according to this transversal, interdisciplinary methodology applied across all undergraduate programs at AMF. It is grounded in humanistic education combined with entrepreneurial training, with Ontopsychology as its cornerstone (Meneghetti, 2020).

Thus, the general objective of this research was to study how young university students can apply innovation and creativity to produce technological tools based on a concrete challenge in a classroom setting within a problem-based learning (PBL) environment. Methodologically, this study is exploratory and qualitative, involving 17 first-semester students from AMF's Information Systems and Law programs. Data collection instruments included a pre-structured open-ended questionnaire, participant observation, and field journals, while content analysis (Bardin, 2015) was used for data evaluation.

2 Theoretical Horizons

The maker culture and Fab Learn experience conducted with first-semester undergraduates, as presented here, was based on innov(ative) classroom methodologies in higher education (Filatro, 2021; Filatro & Cavalcanti, 2018), specifically Problem-Based Learning (PBL or ABP in Portuguese). Problem-Based Learning is an innovative pedagogical approach where students actively participate in constructing knowledge. It emphasizes students' experiences and exposes them to situations that prompt reflection on teaching and learning processes.



Innov(ative) teaching and learning methodologies emerged to transform classrooms into environments where technical and theoretical knowledge is constructed alongside the development of soft skills (life skills, socio-emotional, interpersonal, and behavioral competencies). This emphasis shifts the focus to a maker culture rather than the traditional classroom model with conventional lectures.

Maker culture, in turn, is based on the idea that those involved in the teaching-learning process – students and teachers – should be capable of doing, of getting hands-on by crafting, building, repairing, and modifying objects and situations in various ways, forms, and functions. This happens in an environment fostering collaboration and knowledge sharing between groups and individuals. Maker culture activities are typically founded on three pillars: creativity, collaboration, and sustainability. Innov(ative) teaching and learning methodologies encourage practices in which the teacher is no longer the sole knowledge builder, empowering students to take a more active role in this process. As a result, students also develop their hard skills (technical abilities) and soft skills (Villiers, 2010).

Through the logic of maker culture, the creation of Fab Labs was made possible, which later gave rise to Fab Learn. A Fab Lab, or Fabrication Laboratory, is a digital manufacturing laboratory – a small workshop offering digital fabrication, a space designed to stimulate creativity, knowledge, hands-on learning, and different ways of learning. It is also synonymous with a maker space. These labs are typically equipped with a set of flexible computer-controlled tools suitable for various scales and materials, aiming to empower individuals to create with their own hands. They include technological products usually seen as restricted to mass production. Fab Labs align with DIY (Do It Yourself) movements and open-source hardware principles (Brockveld, Teixeira, and Silva, 2017).

Fab Labs emerged between 2001/2003 through collaboration between grassroots groups focused on invention and the Center for Bits and Atoms (CBA) at the Media Lab at the Massachusetts Institute of Technology, funded by the National



Science Foundation in Washington, D.C., United States (Eychenne and Neves, 2013; Brockveld, Teixeira, and Silva, 2017). All Fab Labs worldwide operate under a methodology described in a document called the Fab Charter³, which outlines the principles a Fab Lab must follow, the types of services it can provide, the machinery it should use, among other guidelines.

Just as we are experiencing the reality of Industry 4.0 and nearing Industry 5.0, we are also living in the era of Education 4.0. This new context demands and requires new skills, competencies, and knowledge from individuals. However, a significant contradiction is evident: what is observed in most educational contexts in Brazil is that “the structure of the educational process (...) has remained immune to the various revolutions society has faced over the centuries. Undoubtedly, schools are outdated, conservative, and rigid social institutions” (Silveira, 2016, p. 117). We must not allow universities to become similarly outdated, conservative, and rigid social institutions. This is why the FOIL Methodology has been a groundbreaking development in Brazilian higher education since 2008, when Faculdade Antonio Meneghetti began its activities.

Through the logic of Fab Labs, Fab Learn⁴ also emerged (Blikstein et al., 2023a; 2023b), laboratories initiated by the maker movement aimed at the educational field. “In 2016, Fab Learn held its first edition in Brazil, in São Paulo, with the theme ‘Promoting Equity in Education through the Maker Movement’” (Brockveld, Teixeira, and Silva, 2017, p. 9). In all Maker Education projects involving Fab Labs and Fab Learn, students, children, adolescents, and young people are invited to create and develop projects, make discoveries individually and in group activities, leading to learning outcomes in more creative and autonomous ways.

Fab Learn is a creative space designed to promote creativity and integrate creative learning and digital manufacturing into educational contexts. It aims to encourage critical thinking and experimentation through problem-solving. It is

³ Available at: <http://fab.cba.mit.edu/about/charter/> Accessed on September 17, 2022.

⁴ Available at: <https://www.makerspaces.com/makerspace-resources-ebook/>



created and developed in a collaborative environment, always linking its pedagogical actions to school or university curricula, combined with the development of essential skills and competencies for student growth.

It is a space that allows participants to develop projects and test hypotheses, requiring the use of active and effective methodologies that include prototyping, research practices, and creative and meaningful learning with hands-on and heads-in approaches, geared towards the workforce and academic excellence⁵.

It is within these contexts of practice and the education of young university students that the FOIL Methodology activities were carried out, aligning innovation, creativity, and entrepreneurial education in this study.

3 The Maker Culture and Fab Learn Experience Developed by Our Youth

The courses "The World of Work and Technology" and "The World of Work and Law" include a variety of practical activities and address content related to introducing young people to the job market. These activities focus on the logic of knowing how to serve and how to do, as well as the three key elements for entering the workforce: economic base⁶, legal freedom, and support networks, alongside the development of ambition and various other relevant topic.

During one of the classes, while studying the components of economic foundation, the idea emerged within the group to create an innovation project that could contribute to the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs) and the education of young people in our institution and academic community. Following a brainstorming session involving all the students, the professor, and the course assistant, the project was defined as contributing to SDG 4 – Quality Education and

⁵ According to www.instituto.sesirs.org.br

⁶ The economic base, in turn, is composed of five elements: obtaining a diploma, speaking a foreign language, using the internet and computers, specializing in an area of interest, and mastering public speaking and self-image enhancement (Meneghetti, 2020).



being a promising approach to aligning education, training, digital technology, and social impact.

The group also drew inspiration from an example shared by the professor about an augmented reality (AR) application she encountered during a visit to the University of Coimbra (UC) in Portugal in 2022. This AR application, located in the main square near the statue of Dom Diniz, used a QR code with the slogan “Admire history and redesign the future”⁷, as shown in the photos below:



Fig. 1 and 2: Main square at the University of Coimbra (UC) and the campaign “Admire history and redesign the future” with the augmented reality app.

Source: Photographed on-site, University of Coimbra (UC), November 2022.

The first-semester students enthusiastically embraced the proposal. The exchange of information and ideas was highly productive and meaningful during the class on October 2, 2024, a Wednesday, marking the initial experience. After discussions and contributions from almost all the students, it was decided that the Information Systems students would develop an AR application showcasing Faculdade Antonio Meneghetti (AMF) and its Undergraduate Programs to high

⁷ The campaign “Admire the Past and Redesign the Future” was launched by the University of Coimbra (UC) in 2022 as a commemorative initiative for its 732 years of existence. It celebrated the institution’s historical trajectory while projecting its vision for contemporary and future challenges. This initiative sought to reinforce the University’s role as a hub of cultural preservation, innovation, and social transformation (source: <https://chatgpt.com/>, accessed Dec. 10, 2024).



school students visiting the institution as part of the “*Sinta-se AMF*”⁸ project. This initiative involves high school students spending a day engaged in special activities at AMF. For the same project, Law students contributed by drafting the introduction text for AMF, its Undergraduate Programs, and Pillars of Education, selecting the accompanying music, and recording the audio narration for the AR presentation within the application.

The entire process and activities of creating the AR innovation project were grounded in the hands-on philosophy of maker culture and executed as a large-scale Fab Learn project in all the classes dedicated to its production. Additional time was also spent outside the classroom, with students working in smaller groups before reconvening in larger groups. In total, the project required 80 hours of work.

The innovation project developed by first-semester students focused on an augmented reality experience. AR is a digital technology that combines real-world elements with virtual information, often in the form of images, sounds, or other computer-generated elements, which are then superimposed onto the physical environment in real-time. The purpose of AR experiences is to enrich real-world perception, providing an interactive and immersive experience (Filatro and Cavalcanti, 2018).

This project challenged students to understand, study, and prepare for creating immersive virtual environments. These “are navigable and interactive spaces supported by a computational system that enables immersion in virtual worlds or other environments. Virtual reality, augmented reality, simulators, and digital games (...) are the most well-known examples of such environments” (Filatro and Cavalcanti, 2018, p. 135). Immersive virtual environments use human senses to simulate digital scenarios that may or may not be experienced in reality. Immersive experiences can be mental, psychological, and physical simultaneously.

⁸ Throughout all the events of the Sinta-se AMF 2024 Project, 118 high schools participated, totaling an audience of 2,750 high school students and teachers present at Faculdade Antonio Meneghetti from September to December 2024.



According to Filatro and Cavalcanti (2018), augmented reality blends a physical-world view with virtual elements to generate, in real time, a mixed reality. This scenario is achieved by overlaying artificial elements such as 3D objects, multimedia content, or textual information onto real-world images, enhancing user interaction. A common application of AR is the insertion of markers, which can be either QR codes or images. “These informational layers may even display instructions for the user to follow in a given context, which, in educational terms, proves interesting for proposing learning activities or starting points for challenges” (ibid., p. 141).

This AR project experience required students to develop various technical and human competencies, as well as behavioral skills. Most notably, it challenged them to apply intelligence and creativity from start to finish. In Ontopsychological School terms, creativity is understood as “producing something out of nothing from oneself. Building a positive solution not anticipated by prevailing logic (...). Creating novel effects that bring about new causes” (Meneghetti, 2021, p. 76). Furthermore, according to Meneghetti (2023), “True creativity arises from one who, from a problematic set, charts a horizon, resolves, expands, and enhances being” (cited by Fundação Antonio Meneghetti, 2023, p. 86). By working on this AR innovation project, students consistently employed their creativity to find new solutions to the challenge presented to them, worked toward producing an unforeseen positive solution within the course activities, overcame difficulties, delivered a final product, and engaged in problem-solving throughout the project.

Regarding the technical creation process, the steps carried out by Information Systems students included a planning phase, where meetings were held during class breaks to discuss ideas and understand project requirements. Based on materials provided and developed by the class, including contributions from Law students, the project objectives were defined considering the team’s technical knowledge level.



The next stage involved research and brainstorming. Students analyzed AR applications, websites, and videos to find references that would help define the best approach. They also assessed tools and programming languages that might be suitable, given that all participants were in their first semester of the Information Systems program.

During tool and idea testing, they initially considered creating the project using Blender, HTML, and CSS, but soon realized it was too complex. Their second idea involved developing a video based on examples presented by the professor, but this also seemed unsuitable. Finally, they opted to use Zapworks, a no-code platform that enables creating immersive experiences more simply and accessibly.

In the Zapworks creation phase, they began developing immersive 360-degree content using images and videos to enhance engagement. They added interactive buttons for users to navigate between different pages and access external links. Additionally, they included narration explaining AMF's five pillars (study, work, high morality, science, and internationality), creating an educational and interactive experience (Figure 3).



Fig. 3: Figma design representing AMF's five pillars.

Source: Developed as part of the AMF RA innovation project.

The project design included creating 360-degree backgrounds in Figma (Figure 4), featuring texts and visual elements aligned with the “*Sinta-se AMF*” theme. Images and videos from AMF’s eight Undergraduate Programs, sourced from Instagram, were selected to make the content more authentic and aligned with the



project's proposal. The narration was recorded by Law students, adding another layer of immersion to the experience.

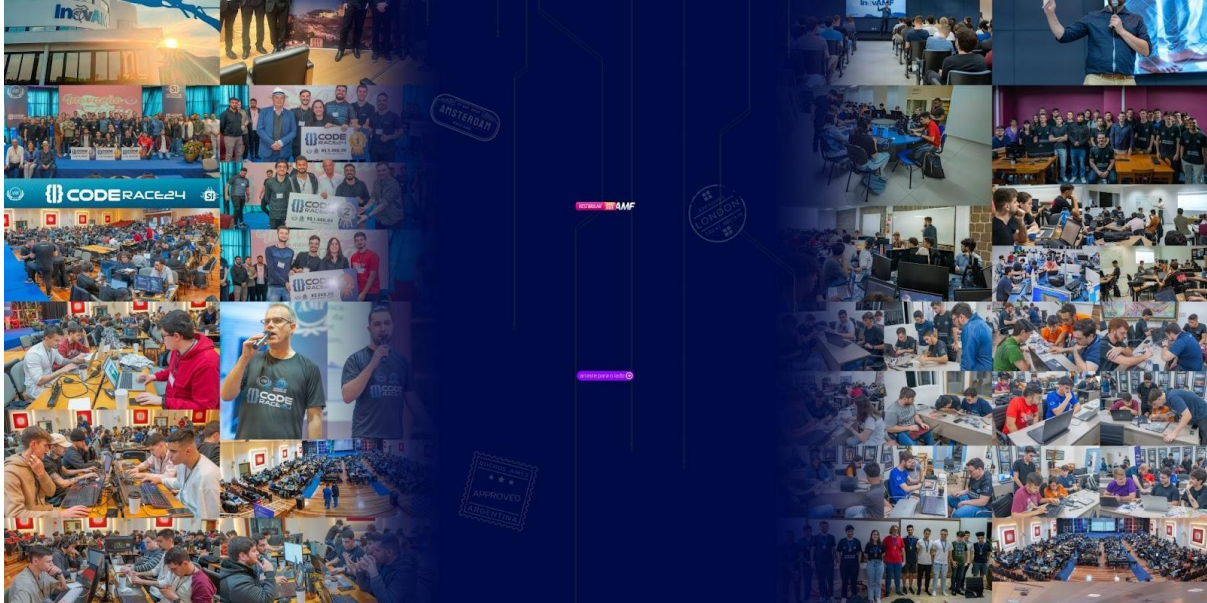


Fig. 4: Figma design for the Information Systems Program.

Source: Developed as part of the AMF RA innovation project.

Finally, they configured the buttons in Zapworks to redirect users to specific pages, ensuring smooth and interactive navigation. The outcome was a captivating, educational, and user-friendly AR experience that met the objectives set for this innovation project developed by first-semester students during the first FOIL course.

The AR innovation project can be accessed via this QR code:



Fig. 5. QR code to access the AMF RA project.

Source: Developed as part of the AMF RA innovation project.

The next section presents qualitative information collected during the research.

4 Discussion and Results

Based on the open questionnaire with pre-structured questions for the students participating in the project, we analyzed how they experienced the innovation project and what key lessons were learned from their involvement. Below are the students' reflections.

Participating in the first-semester innovation project was a challenging experience. We had the opportunity to learn something entirely new using augmented reality. This experience allowed us to open our minds to various possibilities and project ideas that can be created using this digital technology. Initially, we believed that advanced technical knowledge was necessary to develop something of this nature. However, we realized it is possible to start with a simple approach and achieve surprising results using the knowledge we currently possess, along with technical learning, curiosity, responsibility, engagement, solution-seeking, “thinking



outside the box,” group discussions and knowledge exchange, collaboration and teamwork, complex problem-solving, time management, openness and flexibility, commitment to project development and final delivery, proactivity, decision-making, constant communication throughout the project, creativity, leadership development, autonomy, agility, resilience under pressure, persistence, innovation, and, above all, a passion for our work. These attributes reflect the human, behavioral, socio-emotional, and interpersonal competencies (*soft skills*) that were cultivated and developed throughout this project.

Since most of us are first-semester students in the Information Systems program (with one student in their second semester), we were able to benefit from the second-semester student’s learnings as part of this project. Both were based on the five pillars of AMF’s educational approach. This collaboration helped us better understand how to plan and organize a project. Reflecting on her role, the second-semester student noted that working with less experienced first-semester students required her to *“be careful not to overwhelm or demotivate them with overly complex tasks and to encourage simpler ideas so that we could deliver something on time.”*

We went through several rounds of trial and error, which proved essential for our learning. The second-semester student added: *“Although I already had some experience with UX/UI design for apps and websites, working with augmented reality was entirely different and challenging. We had to balance this project with other commitments and many sleepless nights, but the effort was worth it. The final result was incredibly rewarding and brought new knowledge that we’ll carry into future projects.”* This reflects the essence of maker culture, the logic of Fab Learn, and the principles of the FOIL Methodology in action. From start to finish, the project fostered creativity and provided an immersive learning experience in which students fully engaged, constructed meanings, and integrated these experiences into their intelligence and knowledge, shaping who they are as individuals and professionals.



During the project's development, we honed various personal and professional skills. On a personal level, organization was an essential competency. Managing multiple projects simultaneously—balancing work, course activities, and other commitments—was challenging but taught us to be more efficient in time management and task execution. For example, the second-semester student remarked: *“Additionally, I had the opportunity to enhance leadership skills. As I had more experience than the other team members, I took on the responsibility of guiding them. However, I did so carefully, ensuring each member had space to learn and develop their own ideas.”*

On a professional level, we improved our capacity for innovation, finding creative solutions to challenges, particularly in using augmented reality tools. We also strengthened our results-oriented focus, consistently meeting deadlines without compromising quality. Proactivity and teamwork were essential in keeping everyone engaged, encouraging us to explore new tools and seek solutions even when technical difficulties arose. Finally, we gained technical knowledge by learning to use Zapworks, a no-code platform that enabled us to create immersive experiences such as 360-degree images and videos, always prioritizing user experience and applying technical design skills.

A particularly significant moment was participating in the *“Sinta-se AMF”* project (Figure 5), which became the highlight of our work. Watching high school students interact with the results of our project was a unique and gratifying experience. It was delightful to see them move their phones back and forth, exploring the immersive experience we had created.





Fig. 5. High school students exploring the AMF RA project during “Sinta-se AMF.”

Source: Photograph taken during a session of “Sinta-se AMF” with high school students.

Additionally, analyzing data from Zapworks (Figure 6), we discovered that people from various countries accessed our AMF RA project. Countries such as Brazil, the United States, Canada, Spain, and Sweden were among the places where our project was viewed. Knowing our work reached an international audience provided even greater motivation as we concluded the project, reinforcing the importance of what we were doing and the satisfaction of seeing our created experience explored by diverse audiences worldwide.



País	Visualizações	Percentual
Brasil	1.303	98,79%
Estados Unidos	12	0,91%
Canadá	2	0,15%
Espanha	1	0,08%
Suécia	1	0,08%

Fig. 6. International reach data for the AMF RA project.

Source: Data collected from the innovation and AR project.

5 Final Considerations

This research explored the possible relationships between innovation, creativity, and Information Technology through the development of a maker culture and Fab Learn experience. The study involved first- and second-semester students from the initial FOIL course in the Undergraduate Programs in Information Systems and Law at Faculdade Antonio Meneghetti. It adopted an exploratory, qualitative approach with participant observation.

The final product of the augmented reality innovation project was created and delivered through a learning process that transformed the participating students. Over two months, they developed both hard skills (technical competencies) and soft skills (human, behavioral, socio-emotional, and interpersonal competencies). This demonstrates that new configurations of university teaching are possible when all stakeholders engage responsibly, adopting an innovative and creative mindset throughout the teaching and learning process. Such a mindset requires innovation from start to finish, challenging oneself, “thinking outside the box,” seizing



opportunities, and building new possibilities in the continuous process of developing intelligence and shaping individuals through all stages of life.

These processes and possibilities are made feasible by the FOIL Methodology and the Ontopsychological Methodology, which enable a focus on responsible education for young people. These methodologies aim to prepare future professionals and citizens committed to their intelligence, the development of their natural potential, and their existential fulfillment. By achieving these goals, they also contribute to the growth of others and deliver results of human value in a social context.

References:

1. BARDIN, L. Content Analysis. Coimbra: Edições 70, 2015.
2. BLENDER FOUNDATION. Blender: The powerful 3D modeling and animation tool. Blender. Available at: <https://www.blender.org/>
3. BLIKSTEIN, P.; DAVIS, R. L.; ROSENBAUM, L. F.; ZHENG, Y.; HALVERSON, E.; MARTIN, L.; PEPPLER, K.; THOMAS MURPHY, C.; VOSSOUGH, S.; WORSLEY, M.; YANKOVA, N.; HOOPER, P. K. The Future of Maker Education. In: Proceedings of the 17th International Conference of the Learning Sciences – ICLS 2023, p. 1650-1658. Montreal: International Society of the Learning Sciences, 2023.
4. BLIKSTEIN, P.; MARTINEZ, S.; PANG, H. (Eds.). Meaningful Making 3: Projects and inspirations for fablabs and makerspaces. Los Angeles: CMK Press, 2023.
5. BROCKVELD, M. V. V.; TEIXEIRA, C. S.; SILVA, M. R. da. Maker Culture for Innovation: Best practices for educational systems. p. 2-25. Rio +30 Conferência Anprotec, 2017.
6. EYCHENNE, F.; NEVES, H. Fab Lab: The forefront of the new Industrial Revolution. São Paulo: Editorial Fab Lab Brasil, 2013.



7. FIGMA. Design tool used for creating backgrounds and visual elements for the project. Available at: <https://www.figma.com/>
8. FILATRO, A. Soft Skills in teaching and active learning methodologies. p. 18-20. In: Caderno da 5ª Jornada Pedagógica Nacional de Educação Profissional. January 28-29, 2021. Florianópolis: SENAI, 2021.
9. FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. C. Innov-active methodologies in face-to-face, distance, and corporate education. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
10. FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI. Ontopsychology: 50 years. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2023.
11. HARARI, Y. N. Nexus: A brief history of information networks, from the Stone Age to artificial intelligence. São Paulo: Companhia das Letras, 2024.
12. MENEGHETTI, A. Introduction. p. 11-19. In: MENEGHETTI, A. Business Psychology. 2nd ed. Recanto Maestro: FOIL, 2020.
13. MENEGHETTI, A. Ontopsychology Dictionary. 5th ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
14. SILVEIRA, F. Design & Education: New approaches. p. 116-131. In: MEGIDO, V. F. (Ed.). The Design Revolution: Connections for the XXI century. São Paulo: Gente, 2016.
15. VILLIERS, R. The incorporation of soft skills into accounting curricula: Preparing accounting graduates for their unpredictable futures. Meditari Accountancy Research, v. 18, n. 2, p. 1-22, 2010.
16. ZAPWORKS. Zapworks: A platform for creating augmented reality experiences. Zapworks. Available at: <https://zap.works/>





УДК 930.33+330.8(075.8)

СВІТОВИЙ ФЕНОМЕН СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ

Зайцева Іраїда Юрївна, доктор економічних наук, професор, проректор з навчально-педагогічної роботи, Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна
zaitsevairaida@gmail.com

В умовах, коли жорстка конкуренція і високий рівень невизначеності є повсякденною реальністю, особливу важливість набувають ціннісні орієнтації й установки лідера. Сьогодні лідерство є сучасним ідеалом індивідуальної поведінки в політиці, громадському житті, бізнесі, в управлінні організаціями фінансової сфери.

Феномен лідерства складний і для його всебічного аналізу потрібне залучення знань філософії, антропології, соціології, історії.

Так, за останні роки відчувається підвищений інтерес до вивчення історії фінансових відносин і проблем їх становлення. Це викликано, зокрема, тим, що в сучасній Україні став активно формуватися соціальний шар, змістом праці якого стало управління великими фінансовими структурами: банками, інвестиційними фондами, фінансово-промисловими групами і корпораціями. У процесі розвитку фінансова еліта формувала в собі ті якості, які і сьогодні вважає за необхідне для успішного лідерства у сфері фінансових відносин.

Безумовно, що в переліку цих якостей на перше місце слід поставити підприємливість – уміння використовувати ті можливості, які формуються під впливом зовнішніх обставин, або створюваних самим фінансистом. До цих рис



можна віднести проникливість, здоровий глузд, наполегливість, твердість, урівноваженість, зрілість [1].

Як зазначав Макс Вебер, відмінною рисою великих фінансистів XIX ст. була етика, сформована на християнських цінностях, оскільки тодішніми центрами фінансової активності були здебільшого протестантські країни – Америка, Голландія, Німеччина, саме протестантська етика багато в чому сприяла формуванню особистості фінансового лідера, зокрема йдеться про певний аскетизм і жертвність, про відповідальне ставлення до справи, про те, що фінанси розглядалися як засіб не стільки збагачення, скільки розвитку різних складових суспільного життя [2].

Водночас у цей період сформувалася концепція «спадкового лідерства», яка передбачала, що діти успішних фінансистів, під впливом відповідного виховання і навчання, можуть успішно управляти фінансовими структурами. Слід сказати, що у XVIII – XIX ст. багато банківських структур прийшли до краху, оскільки ними керували діти фінансистів (на підставі концепції спадкового лідерства), але не мали для цього необхідних лідерських якостей. У результаті прагнення до розкішного життя, безвідповідальна поведінка цих «лідерів» призвели фінансові установи до банкрутства [3].

Наприкінці XIX століття виникає потреба в інших лідерах, які стають яскравими індивідуальностями, наділеними певними рисами характеру, які дозволяють їм вирішувати питання управління в новій економічній ситуації, в умовах капіталістичного розвитку.

Кінець XIX – початок XX століття у всесвітній історії мав риси, що надавали цьому історичному періоду особливого характеру. Розширення економіки вимагало розвитку фінансового сектора [1, с. 193], у зв'язку з чим різко зростає роль лідера в управлінні капіталами і складними процесами, що відбуваються на фінансових ринках.



Така ситуація призвела до формування нового типу лідера – лідера-економіста, здатного управляти величезними грошовими потоками, орієнтуючись на інтереси представників великої фінансової і промислової буржуазії. Для таких лідерів (кінця XIX – початок XX століття) як Джон Морган, Джон Рокфеллер, Вільфредо Парето були характерні чесність і прямота; впевненість у собі (враховуючи емоційну стабільність); когнітивні здібності (здатність упорядкувати й інтерпретувати велику кількість різноманітної інформації); знання бізнесу й особливостей управління фінансами в умовах стрімко розвиваючихся фінансових ринків [4].

Що стосується когнітивних здібностей, то ці лідери повинні були вміти збирати, інтегрувати й інтерпретувати великі обсяги інформації, хоча вони могли не мати видатних інтелектуальних здібностей. На початку XX століття багато засновників фінансових імперій мали інтелект трохи вище середнього рівня [5].

У роботах сучасних дослідників указано, що сучасний фінансист повинен мати підприємливість і гнучкість (прийняття нових ідей); далекоглядність (уміння сформулювати вигляд фінансового завдання); стимулювання послідовників (визнання і винагороди за успіхи); уміння визначити пріоритети (здатність розрізняти важливе і другорядне); володіння мистецтвом міжособистісних відносин (уміння вислухати, підказати, бути впевненим у своїх діях); харизму, або чарівність (якість, що полонить людей); «політичне чуття» (розуміння запитів оточення і владних осіб); стійкість (непохитність перед опонентом); здатність йти на ризик (передача роботи і повноважень послідовникам); рішучість у прийнятті складних фінансових рішень, коли це необхідно.

Прикладом сучасного креативного фінансиста-лідера є І. Маск, який заробивши 22 мільйони доларів на продажі програмного забезпечення, частину від виручених грошей вклав у власний проект з електронних платежів через



Інтернет. Так з'явився PayPal, який у 2002 році за півтора мільярда доларів купив найбільший інтернет-аукціон eBay. Далі Маск заснував власну компанію SpaceX, вирішивши відправити людей на Марс до 2025 року. Через шість років напруженої роботи цей креативний фінансист уклав контракт із NASA на 1,6 мільярда доларів, у межах якого він повинен здійснити 12 запусків космічних кораблів [6].

Безумовно, що для таких фінансистів як І. Маск характерний креативний тип мислення. Нині існує декілька класифікацій типів креативного мислення, для фінансового лідера актуальним є інтуїтивний тип мислення, коли фінансист оперує попереднім досвідом під час прийняття рішень і зосереджений на результатах, у поєднанні з новаторським типом мислення, коли лідер сконцентрований на проблемах і фактах, на проведенні впровадження точних фінансових моделей, на повному зануренні в роботу.

Постійне оновлення діяльності лідерів-менеджерів фінансової сфери передбачає формування в них інноваційного мислення і лідерських якостей, спрямованих на вирішення складних завдань фінансово-економічного інноваційного управління, набуття і безперервний розвиток управлінської компетентності в умовах динамічного розвитку фінансового ринку.

Для нового покоління керівників, схильних до здійснення інноваційного менеджменту, стає реальною необхідністю володіння інноваційним, системно-креативним мисленням, що активізує креативність у процесі вирішення наявних проблем і пошуку нових можливостей для розвитку фінансової організації.

Загалом, розглядаючи проблему формування лідерських якостей, необхідних фінансисту в порівняльному історичному аспекті, можна сформулювати певні висновки:

– процес активного формування лідерів у сфері фінансів, щодо розвитку їх особистості та професійних якостей розпочався у XIX столітті (цей процес триває і до сьогодні);



– протягом двох століть відбулися зміни у пріоритетах, які дозволяють говорити про ефективного лідера-фінансиста: якщо у XIX столітті йшлося про пріоритет підприємливості, то сьогодні все більше уваги звернено до проблеми формування креативності, про широкий набір здібностей фінансиста приймати нестандартні, амбітні рішення в умовах динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища фінансової організації;

– протягом двох століть формувався стандарт тих якостей, якими має володіти лідер-фінансист, при цьому жодна з таких якостей (підприємливість, гнучкість, далекоглядність, володіння мистецтвом міжособистісних відносин) не може бути вилучена зі списку необхідних компетенцій. Може йтися лише про зміну пріоритетів під впливом ситуації, що склалася на світових фінансових ринках і у світовій економіці загалом.

На завершення можна зазначити, що загалом еволюція лідерства у фінансах у практичному плані була дуже складною. З одного боку, така еволюція відбувалася під впливом ринкової ситуації, але з другого – особистість фінансиста змінювалася під впливом формування гуманістичної парадигми управління.

У цьому плані актуальним є завдання дослідити вплив гуманістичних концепцій управління на розвиток професійних компетенцій сучасного лідера в фінансовій сфері.

Список використаних джерел:

1. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки [Текст]: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 476 с.

2. М. Вебер. Протестантская этика и дух капитализма. URL: https://chisineu.files.wordpress.com/2012/09/biblioteca_protestanskaya_etiketa_weber.pdf (дата звернення: 14.12.2024).



3. Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*. 10(2). P . 81–217.
4. Anni Mäkitalo Leadership styles in the banking industry in Finland and in France. *Administration Degree Programme in International Business Thesis* 2017. 59 pages.
5. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *The Journal of Humanities*. 2015. № 36. С. 238–253.
6. Великие финансисты современности. URL: <https://fd.ru/articles/158307-qqq-16-m11-25-11-2016-velikie-finansisty-sovremennosti> (дата звернення: 16.12.2024).





UDC 316.46:005.57

THE EXERCISE OF LEADERSHIP AND SOCIETARY DOXA

Bruno Fleck da Silva, Doctor of
Philosophy, Professor at Faculdade
Antonio Meneghetti, Brazil
bruno.fleck@hotmail.com

Ontopsychological Science, developed over more than fifty years, founded by Academic Professor Antonio Meneghetti, emerges from an interdisciplinary perspective, as an epistemic instrument for all areas that have social interactions as a field of action or dialogue. Thus, in the broad area of leadership, Ontopsychology, among the constituent elements of the psychology of leadership, considers the thematization of the relationship between the leader and society essential.

Since the development of personality was constrained to the structuring of the reflex matrix, the human has a historical-personalological becoming fixed in dependence on heterogeneous values, starting with maternal affection and culminating in social opinion, including family-based and religious systems. and ideological.

For Meneghetti, it is necessary to be clear that the individual is intimate with the system and the system is intimate with the individual, so that the ontopsychological perspective in no way directs itself to an anti-system argument, on the contrary, it indicates that it is possible that the personality can manifest itself in the midst of the system, since this, as a space of vital action, can be an “open womb of vitality” (Meneghetti, 2019).

By doxa-societary we understand the opinion of society, which through its own basic action cannot manifest the uniqueness of an individual, but because it is social, it manifests the specific thought of the mass, the thought of everyone. Society is a



term of Latin derivation, “socius”, which means one who accompanies, who is together. The socius is the one who is associated or associates and in this association, manifests thought, will and actions in perspective, always in anticipation of the individual.

Two elements can arise from the sphere of society: firstly the fact that society is always the social convention and, secondarily, that such social convention is not a mere opinion, but an exercise of force, of law and also of violence, therefore, a set of operating forces called social organism. Thus, the moving, organic life of the social is the expression of the intersubjective set that operates the massification of the experiences of the whole.

For the Western classical tradition, man, by nature, is directed towards the social. According to Cicero, we were born for the aggregation of men, for society and for the community of the human race. For Immanuel Kant, man is inclined to associate because in the state of society he feels more like a man. Modern contractualists saw the establishment of peace in the social aggregation of humans, guaranteed only by the social contract, the ultimate example of the social order managed by the rational.

Antonio Meneghetti, an excellent connoisseur of real man, without myths, identifies in the human psychic structure the inclination towards the social as a result of the formation of his personality, as already announced. The subject's own self, according to Ontopsychology, is made up of three factors: the organic tissue; the immediacy of body-environment interaction; and the organized directive incidence of the social (Meneghetti, 2012).

Through the ontopsychological perspective we can understand that the relationship between individual and society is not a natural-voluntary tendency but, to a certain extent, a psychogenetic determinism, since the family environment and the organized directive incidence of the social act on the individual in historical development.



The self in historical becoming suffers the incidence of the social, which means that this self suffers the specific vectoriality of a heterogeneous mental organization, which, based on maternal gratification as the first experience of affection, will seek, as already mentioned, progressive recognition at a social level. Thus, in Ontopsychology we understand that the self is a precipitate of the social environment. Consciousness, in turn, is determined more by internal elements than those internal to the historical subject. In this sense, it is necessary to understand that it is the self that is formed through social influence, however, this self is rooted in that which is not influenceable, the original constituent core of the specific subject, its ontic In Itself.

The attribute of leadership is entrusted to those who, among the personal qualities inherent to entrepreneurial, creative and management capacity, possess two important elements: the possession of intuition and the transcendence of stereotypes (Meneghetti, 2012). These elements are achieved through a continuous exercise of personal authentication. As much as they are verifiable, by nature, in those who are leaders, they potentially depend on the action in action of a revised, purified conscience, adrift of its own inseity.

Possession of intuition means sticking to what comes from the intentionality of the Self, reading within one's own action in the intimate objective of one's own subjectivity. For intuition to have space in a leader's life, transcending stereotypes is necessary. For the leader to transcend them, the ability to establish double standards with societal doxa is essential.

If what opinion imposes becomes reason and force in society, the individual, in turn, must be guided by the dynamism of his own personological identity, rooted in the constituent and specifically in the ontic Self. From his own identity, the leader is able to operate through ontic ethics, that is, the criterion of choice in the social world is the In Itself, which intends what is reversible to its own identity, in terms of eccieic utility and functionality.



Even more, it is necessary to consider that for Meneghetti (2019, p. 27): “The social is the permanent womb where the subject manages his own possibility, that is, his own virtuality to accomplish what he is endowed with since birth”. Therefore, every action is done with a view to the social, in relation to others, in the dialectic of existing, creating, producing, selling, serving.

From his own inseity, acting in an egoic capacity, the leader is able to instrumentalize the social environment so that he can achieve and act more effectively. As Meneghetti attests: “[...] each individual will be able to use all their instruments in function of the Self; It is essential, however, to decide to be a protagonist within the system. In order to achieve fulfillment, the subject must decide to become a leader.” (20219, p. 20).

The exercise of leadership therefore presupposes intelligent dialogue with society. Society is the field of possibilities, and being a leader means knowing the distinction between one's own mode of action and the social game. The decision for leadership, for protagonism, requires double morality, knowing how to conduct oneself with mastery in the game of everyone, with the action-identity of the specific prevailing.

Society acts coercively through the force of the system, it acts psychologically through the sovereignty of ipse dixit. The leader, in turn, attentive to the impact of the outside on the inside, must regulate his own action by the pacifying variable of evidence, which in an ontological nexus guarantees it as a social advantage and as a coefficient of value. In addition to the rigidity of the system, leadership requires openness to the possibility of the new, continuous and intelligent. Knowing yourself as an existential force guarantees winning action and social results.

The intrinsic unity of action is the path to leadership from an ontopsychological perspective. It is by harvesting his own virtuality in the game of historical becoming and within the dialectics of the system that, from the circumstances and setbacks of



everyday life, the leading man reaps the pleasure of existing and thus acts as a genius of the second creation.

References:

1. MENEGHETTI, Antonio. Manual de Ontopsicologia. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
2. MENEGHETTI, Antonio. Sistema e Personalidade. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2019.





UDC 658.834:004.9:159.923.2

**CONSUMER BEHAVIOR: THE ROLE OF PREDICTIVE TECHNOLOGIES
AND THE PSYCHOLOGY OF INFLUENCE**

Luciano A. Cassol, Doctor on Material
Science, associate Professor

Bruno K. Siqueira,

Fernanda Soares,

Information Systems, Students

The private higher educational institution
"Antonio Meneghetti Faculdade"

Restinga Seca, Brazil

bbrunosiqueira14@gmail.com

ABSTRACT

The use of predictive technologies and the application of psychological principles of influence have significantly transformed how digital platforms connect with consumers. This study aims to understand the factors influencing and shaping contemporary behavior, focusing on consumption decisions, particularly those mediated by recommendation algorithms. Analyzing these psychological influences is crucial for organizations, professionals, and researchers, enabling effective strategic adaptation to a constantly evolving audience while generating a clearer understanding of these technologies' effects on behavior and purchasing decisions.

Keywords: Marketing; Behavior; Influence; Consumer; Technologies.

INTRODUCTION

In recent years, predictive technologies and strategies based on the psychology of influence have become central to the relationship between companies and consumers on digital platforms (Zuboff, 2019). Imagine this scenario: you're scrolling through Instagram and suddenly see an ad for a product you've recently





searched for. You might think, "How do they know what I'm thinking? How do they know what I want to buy?" The answer lies in recommendation algorithms, which track user interactions to anticipate needs and preferences.

These systems utilize behavioral data to build detailed consumer profiles, subsequently used to personalize ads, products, and services. According to the Global Digital Report 2024 (Hootsuite & We Are Social, 2024), over 4.9 billion people use social media worldwide, spending an average of 2 hours and 31 minutes daily on these platforms. This vast volume of data allows companies to leverage technologies like tracking cookies, deep learning, and predictive models to suggest products aligned with individual consumer profiles, often making them feel as if their purchasing decisions are spontaneous and autonomous (Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die, 2016).

Additionally, persuasion strategies, such as Cialdini's (2001) principles of influence, are widely adopted in digital marketing. Psychological triggers like scarcity ("limited stock") and social proof ("over 1 million sold") are frequently used to induce impulsive consumption, particularly on platforms like TikTok and Instagram.

DEVELOPMENT

Predictive technologies and the principles of influence psychology have driven transformations across multiple sectors, reshaping not only consumption but also how services and information are presented to the public (Bentes, 2019). Key areas where these predictive technologies have the greatest impact include e-commerce, entertainment, healthcare, and education. These platforms utilize behavioral data collection methods, such as browsing history and consumption patterns, to train recommendation algorithms based on neural networks and other models like Sequence-to-Sequence Models, offering highly targeted products and services (VASWANI et al., 2017; Goodfellow et al., 2016). For example, Amazon reports that



35% of its total sales are generated through recommendations, while Netflix attributes 75% of its engagement to content personalization (McKinsey, 2023).

Other sectors, such as healthcare and education, also benefit from these technologies. Apps like MyFitnessPal, a health and fitness tracking application, enable users to monitor their diet, physical activities, and health goals (MYFITNESSPAL, 2024). Meanwhile, educational platforms like Duolingo (DUOLINGO, 2024) and Coursera (Coursera, 2024) adjust course recommendations based on user interests, providing a tailored learning experience (TURKLE, 2011). Personalization, therefore, goes beyond mere product and service recommendations, influencing various aspects of consumers' daily lives.

Companies can implement personalized notifications and segmented emails to engage consumers and reduce cart abandonment. Since the global cart abandonment rate is approximately 70%, according to the Baymard Institute (2023), a practical example to mitigate this issue would be sending reminders with urgency triggers, such as "Limited stock: last items available!" along with a special offer. Additionally, using emotional appeals, such as real customer testimonials, can enhance trust and encourage purchase decisions.

This demonstrates how technology can positively assist companies in meeting the new demands of e-commerce, leveraging various techniques to retain specific customers with the support of predictive technology, such as linear regression models. These models are widely used to synthesize large data volumes, enabling companies to identify behavioral patterns and predict consumption trends (JAMES, 2024). For instance, a marketing strategy that explores psychological triggers like scarcity and exclusivity can greatly benefit from predictive analysis based on linear regression. By analyzing purchase histories, product preferences, and real-time behavior, companies can personalize promotional campaigns for segmented audiences. A practical case would be identifying a group of consumers who respond



positively to "limited stock" promotions and targeting exclusive offers to these profiles, increasing conversion rates.

When aligned with a well-structured campaign, this approach not only boosts marketing campaign efficiency but also promotes greater consumer engagement and loyalty (McKinsey & Company, 2023). Additionally, by reducing the overload of irrelevant information, applying predictive technologies helps create a smoother, more personalized shopping experience. Thus, the risks of overwhelming customers with ads can be minimized, ensuring that the messages delivered are relevant and impactful.

By applying practical techniques and positive data analysis, companies can transform predictive models into powerful tools to launch new products and strengthen their market presence.

However, these technologies raise ethical concerns, particularly regarding data privacy and security. Intense data collection, often without explicit consent, prompts questions about corporate transparency. Zuboff (2019) highlights in *The Age of Surveillance Capitalism* that data collection without clarity of use can result in behavioral manipulation and erode public trust. Additionally, excessive reliance on recommendation algorithms can lead to impulsive consumption behaviors, such as over-indebtedness and shopping addiction, affecting consumers' financial and emotional well-being. As Meneghetti explains:

“A consumerist society is one in which individuals dedicate themselves to common-use objects, becoming instrumentalized by them. You don't drink Coca-Cola because you are thirsty, but because the person drinking Coca-Cola is considered important; the act of consuming Coca-Cola becomes the focus. In other words, people end up buying not because they need the product but because they believe consuming it makes them part of a larger group.” (Meneghetti, 2004, p. 61, author's emphasis).





Studies indicate that about 56% of online purchases are made impulsively, encouraged by automated recommendations and targeted ads (Statista, 2023). This behavior is most evident on platforms like TikTok and Instagram, where recommendation algorithms are highly trained and qualified to offer the ideal product. As these networks are designed for momentary actions, their goal is to spark curiosity about the product, encouraging the consumer to explore or consider it for future purchase.

On the other hand, the role of predictive technologies raises important ethical questions. Despite their positive potential, it is essential to consider how these tools can responsibly influence consumer behavior. Excessive or improper use of these techniques can blur the line between persuasion and manipulation, negatively affecting consumer trust and raising concerns about privacy and personal data usage.

Therefore, the application of predictive models in marketing campaigns must balance the pursuit of commercial results with transparency and respect for consumer rights. When used ethically, these technologies can not only drive sales but also build sustainable and trusting relationships with customers, setting a positive standard for modern e-commerce.

CONCLUSIONS

Predictive technologies and principles of influence psychology have revolutionized how consumers interact with digital platforms. These innovations offer significant benefits for businesses, including increased sales and greater consumer engagement. However, brands and platforms must consider the social and ethical implications of these practices. Consumer experience personalization should balance user privacy and financial well-being. Responsible adoption requires transparency and ethical data use to foster a safer digital environment. Additionally, when applied ethically, influence psychology can empower consumers to make more conscious and informed decisions.



REFERENCES:

1. Cialdini, R. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Business, 2001.
2. McKinsey & Company. "How Retailers Can Keep Up With Consumers." Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-keep-up-with-consumers>, 2023. Accessed in November 2024.
3. Statista. "Consumer Behavior in the United States." Available at: <https://www.statista.com/study/163967/consumer-behavior-in-the-united-states/>, 2023. Accessed in November 2024.
4. Meneghetti, A. *Sistema e Personalità* (4th ed.). Roma: Psicologica Editrice, 2004.
5. Hootsuite & We Are Social. *Global Digital Report 2024*. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>, 2024. Accessed in November 2024.
6. Turkle, S. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Basic Books, 2011.
7. Zuboff, S. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs, 2019.
8. Siegel, E. *Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die*. Wiley, 2016.
9. Bentes, A. "A indústria da influência e a gestão algorítmica da atenção" Available at: <https://lavits.org/wp-content/uploads/2019/12/AnnaBentes-REVISADO1.pdf>, 2019. Accessed in December 2024.
10. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. *Deep Learning*. Cambridge: MIT Press, 2016.
11. Baymard Institute. "Cart Abandonment Rate." Available at: <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>, 2023. Accessed in December 2024.





12. Vaswani, A., et al. "Attention Is All You Need." Available at: <http://arxiv.org/abs/1706.03762>, 2017. Accessed in December 2024.
13. MyFitnessPal. Available at: <https://www.myfitnesspal.com/>. Accessed in November 2024.
14. Duolingo. "Learn Languages for Free." Available at: <https://duolingo.com/>. Accessed in November 2024.
15. Coursera. Available at: <https://www.coursera.org/>. Accessed in November 2024.
16. TikTok. Available at: <https://www.tiktok.com/>. Accessed in November 2024.
17. Instagram. Available at: <https://www.instagram.com/>. Accessed in November 2024.
18. ICAF. "A IA Vai Transformar as Compras Online: Como Isso Vai Acontecer." Available at: <https://www.xn--icaf-epa.com/a-ia-vai-transformar-os-compras-online-como-isso-vai-acontecer/>. Accessed in December 2024.





УДК 14: 111.32: 130.123.4

«МУДРІСТЬ ОСВІТИ» ЯК ПРОЯВ НОВОЇ ПАРАДИГМИ

Тарасюк Лариса Сергіївна, доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії та релігієзнавства Київського столичного університету імені Б. Грінченка; професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін Інституту психології й підприємництва м. Київ, Україна
loraa252@gmail.com

Коли попередні світоглядні ідеали втратили своє значення, а суспільство має величезну потребу в нових ціннісних настановах, дослідження проблеми мудрості освіти, цілісності освіти має важливе значення. В часи епохальних змін, такими ж потужними мають бути і зміни в мисленні людей. У суспільстві цілісність людини проявляється в її взаємодії та впливі на довколишній світ. Без внутрішньої цілісності, збереження свого онтологічного ядра світ розщеплює людину. *Мета дослідження:* спроба розкрити концепт «мудрість освіти» як прояв нової парадигми. Підхід цілісної освіти («мудрість освіти») для життя може бути одним з підходів, який кардинально поміняє освіту і формуватиме нову парадигму мислення. Теза про «мудрість освіти» може розглядатися в площині філософії освіти. Філософія освіти має бути щоденною практикою життя, в контексті якої людина має працювати з усіма вимірами свідомості.

У пропонованому дослідженні здійснено теоретичне осмислення мудрості освіти як прояв нової парадигми, або феномену цілісної освіти для життя. В умовах сучасної соціокультурної реальності відбувається зміна парадигм мислення. *Парадигма* – (з дав. грец. *παράδειγμα, paradeigma* – приклад, зразок) – багатозначне поняття, яке залежно від контексту може означати певний,



обумовлений часом та обставинами як сталий певний період: стиль, традицію, концепцію, генеральну ідею, закон – зі зміною котрих можна застосовувати граничні умови – зміни парадигми. Сукупність філософських, загальнотеоретичних основ науки; система понять і уявлень, які властиві певному періодові розвитку науки, культури, цивілізації.

Освітній підхід цілісної освіти, ядром якого є безперервна освіта взаємодії між викладачем, студентом та знаннями за всіма рівнями свідомості та самоосвіта. Саме це виводить в концептуально нову якість ролі освіти. Філософія освіти є основою для здійснення комплексного підходу до вирішення проблем сучасної освіти. Модель сучасної системи освіти є лінійною, була сформована з дефіциту інформації. Освіта сучасного інформаційного суспільства втрачає свою цінність, бо інформація є доступною і відкритою. Віртуальний простір породжує розмитість усвідомлення себе, штучний інтелект прибирає людину з процесу пізнання. Виходячи з цього, виникає запит на уміння фільтрувати, шукати та застосовувати потрібну інформацію в житті. Підхід цілісної мудрої освіти для життя здатний повернути здобувача в пізнання, вбачаючи інтегральну суб'єктність людини, в якій фокус уваги залишається на взаємодії знань і практичного досвіду. Освіта є базове середовище існування свідомого та людяного людства [1, с. 41]. Концепт цілісної освіти для життя надає можливість розгортання сенсів своєї особистості в процесі освоєння знань.

Макс Вебер писав про «розчарування» світу, про раціоналізацію свідомості, але, сьогодні, відбувається зворотній процес – завороження віртуальною реальністю. Але таємниці буття розкриваються через прагнення усвідомлення себе, пізнання світу, як все взаємодіє. Тут варто звернутись до освітніх стратегій Л. Сенеки, Г.С. Сковороди. Апостол мудрості Л. Сенека наголошує на гідності бути самим собою, на вмінні проживати саме своє життя. Г. Сковорода зазначає про світи, про створення людиною свого світу, про пізнання себе, про свободу бути. Культури, ментальні та культурні ландшафти дуже вразливі до різких змін.





У цих ситуаціях виживають найпростіші, а складніші виживають лише тоді, коли зуміють усвідомити зміни й або адаптуватися до них, або на свою користь вплинути на сам процес змін. Важливо усвідомити, що зміни множаться, а ми самі дедалі більше спрощуємося у своєму мисленні та усвідомленні світу. Це говорить про те, що ми маємо працювати зі своєю свідомістю, змінювати своє мислення так, що б ми могли відповідати багатовимірності, складним взаємозв'язкам, сучасним викликам багатовимірного світу.

Актуальність «філософії освіти» сьогодні – це, напевне, найпростіше й найширше уявлення про освіту як ціле. Освічена людина протягом життя змушена відповідати на питання: як прожити в цьому світі собі та своїм близьким; як прожити в цьому світі з іншими; як жити із самим собою; хто я, куди прямую, які мої завдання? Суспільство сьогодні – найвища форма розвитку і руху матерії. Розвиваючись саме, воно є перетворюючою силою усього, що є навкруги, і цього вже змінити не можна. Мудрість освіти розгортається в тому, щоб вона була направлена на навчання для усвідомлення себе, пошуку себе, пізнання себе, пізнання себе через інших, буття. Мудрість освіти можна зазначити через освіту як учнівство, освіту як спів-буття, освіту як мистецтво, освіту як шлях, освіту як шлях до здоров'я, освіту як взаємодію з природою, освіту як свободу й відповідальність, освіту як перегляд того, що ти знаєш і можливо відмову від цього.

Уміння працювати з собою – це формувати себе через самоосвіту. Тобто вміння працювати із цими змінами і є сенсом самоусвідомлення та самовизначення через освіту. Кілька важливих розрізень та інструментів, які можуть поглибити власне розуміння себе в такій динаміці:

- Здатність до самоспостереження;
- Самозаглиблення;
- Інтуїція;
- Довіра до себе є умовою просування в освіті;





- Вміння бачити й чути;
- Царина освіти – це місце екзистенційних станів, вмiти досліджувати їх.

Сучасні виклики в суспільстві вимагають осмислення нашого духовного простору. Оскільки людина є цілісною системою, її свідомість має різні виміри: від духовного до тілесного, то й досліджувати ми маємо в цілісності. Насамперед, ми маємо розпочати з реабілітації духовної свідомості. Сьогодні свідчить про хворобливість і викривлення саме в цьому просторі. Адже не було б тоді сьогодні ненависті і вбивства. Коли духовний вимір здоровий, то такі базові поняття, як людяність, гідність, повага, цінність є актуалізованими в суті людини, вони є нормами буття. Коли нормами буття стають ненависть і вбивство, то це свідчить лише про одне, хвороби людського суспільства у духовних вимірах. І ми маємо це лікувати, через усвідомлення і викорінення в собі всього хворобливого, токсичного. Тому важливим сьогодні є осмислення ролі сенсів і цінностей в бутті людини і суспільства. Цінності – це межі, які обрамлюють пізнавальну активність психіки. Світ сенсів та цінностей складає духовний простір особистості. Визначну роль в цьому є проблема формування цінностей у структурі буття особистості. Існує філософська наукова галузь філософії – аксіологія, яка вивчає і досліджує структуру цінностей і їх місце в бутті людини. Аксіологія піднімає питання про зв'язок цінностей між собою та їх взаємозв'язок зі світом. Як зазначав, Герман Гессе, цінність мають лише ті думки, якими ми живемо.

Сучасний вітчизняний дослідник, науковець І. Козловський зазначає: «Людська гідність – це поле, яке ми обробляємо у своєму внутрішньому світі. Саме така практична філософія допомагає подолати найстрашніше. Гідність – це правдивість, правдивість як внутрішня, так і зовнішня... Гідність певною мірою пов'язана з совістю. Совість – це внутрішній Бог. Гідність – це процес дорослішання. Постійно звертаючи увагу на ті події, які відбуваються в нашому суспільстві, я нагадую, що на жаль, у нас велика кількість інфантильних людей. Інфантильність пов'язана з тим, що ми, по-перше, не усвідомлюємо самі себе і





своє місце в суспільстві, по-друге, інфантильність – це відсутність відповідальності. Це очікування, що за тебе хтось зробить. Цей момент не дозволяє людині повноцінно, гідно прожити своє життя» [3, с. 34]. Тому траєкторією мудрості освіти можна зазначити: окультурення людини, самоідентифікація, самовизначення та самоорієнтація, самостояння, саморух, самозречення, саморефлексія, комунікація, взаємодія. Стан усвідомленого співбуття всіх станів і є станом гармонійної множинності співбуття [1, с. 73].

Система цінностей якраз формує саме цей правдивий горизонт, над яким ти працюєш. Маргерит Лена, зазначаючи про «дух освіти», звернула особливу увагу на глибоку думку І. Козловського: гідність, зрілість, свобода, людяність покликані перетворити освіту і стати ключовими рисами нового періоду в житті нашої країни. Втома від війни не знищить досягнень попередньої епохи за умови включення потужної енергії у справу освіти. Це має стати ключовою національною справою і новими пробудженнями громадянського суспільства. Без таких елементів історична машина злітає зі шляху. Нашестя невігластва підстерігає яскраві думки наших сучасників [1].

Мудрість в організації в освіті сьогодні – це не поспішати з реформами і законами, а спершу зрозуміти, що і як треба змінювати в різних місцях і в різний час. Множинність освіти – це шлях довільного суспільства, до вільного та гідного життя в Україні. Софійна мудрість в освіті – це вчасне і влучне співвіднесення мудрості серця, розуму та життя, яке зберігає гідність, свободу, орієнтацію на благо та враховує сенс і наповненість людського життя. Необхідно формування таких форм свідомості, які дозволяють перебувати в багатьох станах співжиття: тотожних, ідентичних, самовизначених, множинних, причетних... Форми свідомості – важливий напрям освіти у сучасному світі. Освіта має створювати середовище з усіма необхідними інструментами: уявлення, думання, мислення, розуміння, рефлексії тощо для роботи зі свідомістю людини, її навчання та





розвитку. А знання, інформація, культура тощо – це похідні від дії ментальних форм у їхній взаємодії.

Висновки. У нашому дослідженні здійснена спроба осмислити концепт «мудрість освіти» як прояв нової парадигми. Проаналізовано освітній підхід цілісної освіти, ядром якого є безперервна освіта взаємодії між викладачем, студентом та знаннями за всіма рівнями свідомості. Саме це виводить в концептуально нову якість ролі освіти. Філософія освіти є основою для здійснення комплексного підходу до вирішення проблем сучасної освіти. Розкрито «мудрість освіти» через різноманітні освітні аспекти. Зазначена траєкторія руху до «мудрості освіти» як прояву нової парадигми. Також, обґрунтовано, що одним з основних інтегруючих елементів суспільства виступає духовність, а саме основна її складова – загальнолюдські цінності. Сенси й цінності постають як терапія в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Африканич. Мудріть освіти. К.: «Колесо життя». 2024. 268 с.
2. Клепко С.Ф. Філософія освіти в європейському контексті / С.Ф.Клепко. Полтава: ПОІППО, 2006. 328 с.
3. Козловський І. Гідність – це правдивість. К: Дух і Літера, 2024. 92 с.
4. Модернізація системи вищої освіти: соціальна цінність і вартість для України: К.: Педагогічна думка, 2007. 257 с.
5. Тарасюк Л.С. Філософія: цілісна освіта для життя / Trend and Prospects for the Development of Science and Education / Oxford, United Kingdom April 20, 2024. С. 154-156.
6. Тарасюк Л.С. Війна за ідентичність: завдання освіти / VI «Modern ways of solving the problems of science in the world». Польща, 13-15 лютого, 2023. Варшава, С. 308-315.
7. Філософія освіти: навчальний посібник / [за заг. редакцією В.Андрущенка]. К.: Вид-во НПУ імені Н.П.Драгоманова, 2009. 328 с.



UDC 005.57:612-055.2:159.9

DIMENSIONS OF BIOLOGICAL AND PSYCHOLOGICAL CYCLES IN THE WOMAN LEADER REALITY

Juliane Neves Fiorezi, Ph.D candidate in Health Promotion,
Fernanda Goulart Martins, Ph.D. in Social and Institutional Psychology
Professors at Antonio Meneghetti College
Recanto Maestro, Brazil
juliane@faculdadeam.edu.br

Nature, as well as human specificity, is characterized by cyclical processes. Throughout the trajectory of individuation, various cycles commence and conclude, encompassing historical periods, spatial contexts, and relational dynamics that shape the structure of an individual's personality and direct their existential path. This study seeks to analyze the dimensions of female leadership by investigating the constitutive elements of biological and psychological cycles within the human experience and examining their interaction in the developmental process of the female leader.

Our analysis is grounded in Ontopsychological science, which, adopting a psychosomatic perspective of existence, identifies psychic activity as a fundamental priority in human structure and as a constituent element of every apparent phenomenon related to the human being. In this context, our study aims to investigate the elements that constitute the biological and psychological cycles, examine the interaction between these two cycles in the development of female leadership and its specificities, and identify any potential obstacles hindering the transition of the woman leader to the psychological cycle. Finally, it seeks to highlight practical recommendations for facilitating the entry and development of female leadership within the psychological cycle.





Initially, we address the concept of the biological cycle, understood as a pre-established circuit guaranteed by life, encompassing all fundamental instincts necessary for the preservation of the species and the individual, without surpassing the repetition of the species (Meneghetti, 2022b). The biological cycle preserves life as given by nature, aiming to transmit it identically to future generations. Within this cycle, the human being operates as a pre-established repetition of its own species, where affective, sexual, possessive, and object-related aspects are significant. At this stage of human life, the focus is on seeking security in sustenance and stability in one's environment (Meneghetti, 2022b), and the individual perceives themselves as homologated to an idea or systemic role.

In contrast, the psychological cycle, also referred to as noogenesis, signifies entering the realm of causes that subsequently generate systems. The human being acquires coordinated proportions that extend beyond themselves and their environment, engaging in an immanent transcendent activity (Meneghetti, 2022b). This cycle entails the transformation of stereotypes into more open behavioral models. A defining aspect of the psychological cycle is the mind's ability to free itself from fixed stereotypes to exercise a higher function.

Stereotypes are fixed behavioral models employed regardless of situational novelty. They uphold traditions, ideologies, and rationalities. Although potentially neutral, they become rigid because of a matrix-image⁹ imprinted during the early stages of life learning, particularly in childhood. “One of the effects of stereotypes is the set of traits or images that define a lifestyle, whether of an individual or a collective” (Meneghetti, 2022, p. 286). The essence of the stereotype lies in being an instrument of psychic causality. Therefore, when analyzing how a woman perceives herself, it is understood that she always interprets herself through a stereotype. Within the human psyche, there is a matrix-image that guides and activates the

⁹ The image-matrix is the mnemonic trace resulting from the occasion in which the individual betrayed their own intimacy to the detriment of the reference adult. For further reading, see: MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. 3. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022b.



stereotype. Consequently, the way a woman sees, desires, thinks, and acts is pre-oriented by an image, often reductive of the potential endowed by life. It can be inferred that in seeking to act within the dimension of the psychological cycle in her daily life, the intentionality inherent to human nature is conditioned by a fixed image that determines the reductive behavior of her personality. Per se, the stereotype is not inherently negative: “the problem is that, with few stereotypes, the horizon of being and becoming remains fixed and limited” (Meneghetti, 2022b, p. 288).

A woman perceives herself through the "tower" structure¹⁰ of her personality (Meneghetti, 2022). Therefore, when she seeks to change and question herself, she always analyzes herself within a structure shaped by the social and environmental interactions she has experienced up to that point, as well as by how she was externally formalized, through family and society, but also internally, through intimate interactions¹¹. However, particularly for the woman leader, accessing the core of her identity is essential to becoming a generator of wealth, action, and results. To achieve this, it is necessary to transition to the dimension of the psychological cycle.

One of the challenges in this process arises from the matrix-image imprinted during the early years of life. This image provides the framework and deviation of the first life information, the one that presents the advantages and paths for the solution and self-realization of the woman. Alongside this, specific archetypes operate within the female psyche¹², influencing her to manage her own force of action and intelligence either in competition with the male mode or in a state of castration.

¹⁰ The tower structure consists of 4 overlapping stages (A, B, C, D), where A represents the moment of the Ontic In Itself (0 to 9 years), B (9 to 14 years), when biological maturation is completed and the structures of culture, morals, language, and traditions are learned, C (14 to 23 years), when the social structure enters, with spaces for interaction and social learning, and D (23 years and beyond), when the subject is defined in the social scale.

¹¹ This reality occurs through the semantic field, understood as a communication that operates at the unconscious level and structures the organismic aspect of interacting individuals (Meneghetti, 2015; Meneghetti, 2022b).

¹² Archetypes in the feminine psyche are recurring classic images that appear in mental patterns, fixations, and some dreams of feminine psychology: the veiled woman, Lilith, the old woman (Meneghetti, 2022).



Moreover, it is understood that in this society, the man is responsible for providing. Thus, in managing her leadership, the woman, at certain moments, is unable to direct her actions toward the success of the project; instead, she acts in relation to another, acting to be understood by another or to attract and frustrate. In the formative process of the woman, she does not learn how to attain power. She learns and internalizes how to respond to society with the roles of woman and family. Even when she chooses a different path, there exists an image that acts, demanding the position learned in childhood.

Therefore, it is necessary to reform consciousness and recover the core of one's own identity, developing a leadership style and approach that is specific to feminine intelligence. Other obstacles to entering the psychological cycle, which constitute the difficulties in change, are (Meneghetti, 2020): the effect of karma – in this aspect, it is observed that the individual has made choices in the past that currently condition them, and thus, it is necessary to work on this aspect, resolving the obstacles still acting on the subject and awaiting the time when the possibility for creative action is restored; the problem of naivety – in this case, the subject establishes relationships in which they diminish their own attention toward others, creating an expectation that the other will always be the same, but at the moment of change or an exclusive choice, to their advantage, a contradiction arises within the context, which weighs down and requires the person to remain the same; therefore, in the relationships one forms, it is necessary to protect one's own interiority and individuality; the subject's complicity in maintaining the difficulty – this means that there is a part of the subject that is active and complicit in the problem, and in this aspect, it is necessary to recognize this unconscious part and change it.

The transition from the biological cycle to the psychological cycle requires coherence of will. "Notwithstanding the continuous occlusion imposed by the social superego, the responsibility of the individual to invent themselves internally and definitively emerge from existential anguish remains intact. Once the minimal models



of comprehension of the juridical-social body are acquired, the subject must pre-form maximum models of comprehension, to the point of having a continuous connection between existence and being. In this way, they come to use metaphysical models of comprehension with autonomous power" (Meneghetti, 2022b, p. 287).

Once the woman understands which aspects limit the transition from one cycle to another, she must decide and act. "Once she understands, the woman must act alone, with her own individual will to free herself from these games and obsessions, which are all the same in every woman" (Meneghetti, 2022, p. 106). In this process, the intervention tools of Ontopsychology, particularly the authenticity consulting, are indispensable. Through consulting, the "adjustment on how to perform formal acts within the psychological cycle" is made, meaning that, at each moment, one learns how to formalize being in metaphysical existence. The authentication process requires "a long time, continuous decision, and rational capacity." Through it, it is possible to: a) understand the suffocating states; b) comprehend the blocked potential; c) ab-react some codes, inserting others that are more open and progressive (Meneghetti, 2022; Meneghetti, 2022b).

In this process, the woman reconstitutes her own consciousness, starting from her intrinsic identity, developing more functional and open models in social dialogue. The logical-historical Self becomes more capable of entering the social game with an advantage, as it is oriented based on the ontic core of the woman-leader. If she has not been educated in action, she must learn her own way and begin to act to her advantage, articulating her resources within ever-expanding horizons. The woman leader, who acts existentially within the psychological cycle, can generate, producing, and creating. She begins to understand "psychic uterality, which is the force and power of life" (Meneghetti, 2016). The woman in the psychological cycle updates or invents specific actions to exercise metanoia perspective. "Once authentic in herself, she is also a generator of continuous action in life" (Meneghetti, 2022, p. 105).



References:

1. MENEGHETTI (2015). O campo semântico. 4. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
2. MENEGHETTI (2016). Residence Ontopsicológico. 4. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
3. MENEGHETTI (2020). Psicologia Empresarial. 4. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.
4. MENEGHETTI, A. Feminilidade como sexo, poder, graça. 3. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.
5. MENEGHETTI, A. Manual de Ontopsicologia. 4. ed. 3. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022b.





UDC 331.108:005.57

***SELECTION CRITERIA FOR REALTORS WITH A LEADERSHIP PROFILE
IN THE RE/MAX EXPERIENCE REAL ESTATE FRANCHISE***

Maísa Paranhos Bertoglio, Studying
Ontopsychology at Faculdade Antonio
Meneghetti
maisa@qualificarinstituto.com.br

This research is based on eight criteria for selecting employees, proposed in the book “Business Psychology” by Professor Antonio Meneghetti, specifically in chapter eleven. The methodology used was based on the questionnaire used in Gabrielle Viegas Foletto’s Final Course Work, and was applied to the real estate sector, specifically to the RE/MAX Experience franchise. Eight interviews were conducted with potential associates of the Caxias do Sul real estate agency. The results obtained revealed that brokers with a leadership profile and functional maturity to become associates of the franchise, in addition to aligning themselves with the organizational culture, strengthen the organizational climate and, consequently, improve the company’s performance.

The real estate market has increasingly shown itself to be a dynamic and competitive sector, where the quality of personalized service and the leadership capacity of brokers can determine the success of a company. In the context of the RE/MAX real estate franchise, recognized for its approach focused on serving property owners, identifying brokers with a leadership profile, capable of leading themselves to maintain their own business as entrepreneurs, is crucial to maintaining excellence in service and ensuring their career in this market. This research is based on the eight criteria for selecting employees proposed by Professor Antonio Meneghetti in his book “Business Psychology”, specifically in chapter eleven. The methodology used was the application of a questionnaire regarding these criteria,





presented in Gabrielle Viegas Foletto's Final Course Work. Throughout this research, the selection criteria used, called values, and the results of the interviews will be explored, with the main objective of obtaining an effective tool for selecting real estate agents for the RE/MAX franchise, where those with the potential to build a successful career in the real estate sector are identified, through leadership criteria.

RE/MAX, one of the leading global real estate franchises, bases its success not only on a strong brand, but mainly on the quality and performance of its real estate agents. Brokers are the franchise's main clients, which offers all the structure, methodology and support necessary for real estate agents to advance and succeed in their careers in this market. As RE/MAX's motto says, the goal is for its clients to be the protagonists, becoming entrepreneurial brokers.

After countless conversations, meetings and experiences with the owner of the RE/MAX real estate agency in Caxias do Sul, it became clear that the company's biggest problem is the inadequate selection of real estate agents, because even if there is a validated and effective methodology for developing the career of this agent, all the investments and support given are in vain if this broker does not have the necessary foundations and criteria to be able to do his job and leverage results. Not only that, but the inadequate selection of brokers can result in several problems for the franchise, including high turnover of brokers in the real estate agency, reduced quality of service provided, customer dissatisfaction and, ultimately, a drop in profitability and brand reputation.

However, in order for the company's objective to be achieved, brokers associated with the franchise must develop leadership criteria, especially self-leadership, such as: self-discipline, self-motivation, proactivity, self-accountability, etc.; since these criteria are crucial to ensuring a career in the real estate market. Leadership in the real estate sector is not limited to the ability to sell properties; it also involves the ability to inspire and motivate teams, colleagues, build solid relationships with clients and partners, and adapt quickly to market changes. In this



scenario, selecting the right real estate agents becomes a strategic task that can transform data into a competitive advantage.

Currently, traditional employee selection criteria often do not capture all the nuances needed to identify individuals with true leadership potential. This gap can result in the hiring of brokers who, although technically competent, do not have the necessary profile to lead and develop a solid and successful career in this field. Therefore, the central problem of this work is to identify which specific criteria should be used to select real estate brokers with a leadership profile within the RE/MAX real estate franchise, ensuring that the selected brokers not only adapt to the franchise's work methodology, but also contribute to its own growth and continued success.

The methodology used to select new brokers was based on the questionnaire created by Gabrielle Viegas Foletto, in her Final Course Work (2016). This questionnaire was based on the eight values mentioned by Meneghetti (2013) for choosing employees, which are: social value, professional value, economic value, ambition value, biological value, legal value, trust value and potential or virtual value. The questionnaire consists of a qualitative and subjective survey, with 26 questions divided into eight values, each of which can be scored from 1 to 10, arriving at an overall score of the value by performing a simple average.

These values are closely related to the leadership criteria; briefly and concisely explained and related to the context of the RE/MAX franchise, they are:

1) Social Value: refers to the perception that society has of an individual. This includes personal reputation, the values that the person represents and how he or she is seen in terms of social behavior. This value is important, since the reputation of a real estate agent can directly impact the image of the RE/MAX brand.

2) Professional Value: the candidate's professional skills and experiences, which involves technical knowledge, past experiences, and prior knowledge of the RE/MAX franchise's way of working.



3) **Economic Value:** considers the individual's ability to transform his or her work and knowledge into financial results. This includes both his or her economic self-sufficiency and the ability to generate revenue for the company.

4) **Ambition Value:** the desire to achieve goals, develop professionally and drive personal and real estate growth. “If a person has no ambition, we should not waste time, because he or she will never have it.” (Meneghetti, 2013)

5) **Biological Value:** this is related to the employee's presence and natural charisma, including their health and appearance that inspires trust and sympathy. These are people who have a natural and engaging charisma, a “business appeal”, capable of creating positive connections with clients and colleagues, but who do not lose focus on the professional relationship.

6) **Legal Value:** this value evaluates the candidate's legal history, ensuring that he or she has no problems with the law and that he or she understands the importance of following the franchise's rules.

7) **Trust Value:** it examines the candidate's loyalty and consistency in his or her actions and decisions. It is important to know whether the broker is trustworthy and capable of keeping his or her promises and responsibilities.

8) **Potential or Virtual Value:** it analyzes the employee's future potential, his or her ability to grow and develop within the company; it is “the quantum of his or her ontic Self”. This value helps in choosing brokers who have a high potential to ensure that the company can continue to innovate and adapt to changes in the real estate market, promoting long-term growth.

Below is the questionnaire designed by Gabrielle Viegas Foletto (2016), used in eight selection interviews at the RE/MAX Experience real estate agency in Caxias do Sul.



Valor	Descrição	Pontuação
VALOR SOCIAL	"A cotação de personalidade que os outros fazem daquele sujeito. Com esse critério se deve verificar que aquela pessoa não tenha sombras no plano da socialidade."	1 a 10
1) Quem são as pessoas jolly do sujeito? São pessoas de valor social?	A escolha das pessoas que o sujeito usa como referência e networking mais próximo indica preferências e/ou fraquezas do candidato. Por exemplo: tem grande admiração por alguém que socialmente é considerado um perdedor.	
2) Como investe o tempo livre? Quais hobbies possui? Pratica algum esporte? Qual?	Demonstra como usa o tempo disponível. Evidencia se os hábitos do sujeito são de consumo, de aperfeiçoamento, de evolução, estética ou comportamentos de cultura de massa. O tipo de esporte diz muito se o sujeito é mais individualista ou prefere ser parte de uma equipe, se é mais agressivo na competição ou não, se consegue dedicar-se com foco em alguma atividade paralela.	
3) Quais destinos prefere quando viaja? Quais programas faz?	Indica como e com quem investe seu tempo livre e finanças, qual é o estilo de vida do sujeito. Se viaja com frequência e para lugares distantes, indica que possui, possivelmente, uma visão mais ampla de vida e um mínimo de cultura geral.	
4) De quais atividades sociais costuma participar (festas, feiras, eventos beneficentes ou religiosos, programas de voluntariado) e por quê?	Demonstra com qual público sente-se mais à vontade, que tipo de contatos conserva, que lugares frequenta. Importante verificar a hierarquia dessas atividades sociais - o que aparece em primeiro lugar.	
5) Possui animal de estimação? Qual?	Possuir um animal de estimação que seja de sua responsabilidade pressupõe uma responsabilidade mínima que o candidato deve ter, além de que o tipo de animal pode dar boas dicas ao selecionador: ativo, individualista, autônomo, excêntrico, etc.	
TOTAL		0

Fig. I Question table: Social Value

VALOR PROFISSIONAL	"Em relação àquela empresa e ao interesse do líder, o que sabe fazer esse sujeito? O sujeito deve ter ou atitude, que deverá demonstrar, ou experiência, que deve demonstrar."	1 a 10
1) Demonstra saber fazer aquilo que é necessário para essa vaga?	Primeiro é necessário verificar o quanto o sujeito sabe tecnicamente e realizou historicamente. Caso ainda não tenha tido experiência, é importante verificar se possui a atitude do saber fazer. Pode ser que não tenha tido a oportunidade ainda, mas já demonstra ter a atitude de aprender e querer fazer. O selecionador deve fazer perguntas específicas da área da vaga.	
2) Demonstra conhecimento sobre a empresa?	Com as fontes disponíveis (site, redes sociais, mídia), o sujeito deve pesquisar sobre a empresa e ter um conhecimento mínimo sobre a mesma.	

Fig. II- Question table: Professional Value

VALOR ECONÔMICO	"Avaliar quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar, isto é, avaliar a sua renda econômica no plano material. Pode-se escolher aquele sujeito que é autossuficiente ou que se está colocando em uma real autossuficiência."	1 a 10
1) Como aplica o resultado econômico do trabalho?	Analisar o que o sujeito já construiu para si: se possui bens (veículo, moradia, obras de arte), investe em experiências (viagens, cursos), investe em si (roupas, jóias). Demonstra se o sujeito possui renda econômica própria e onde escolhe investir, além de indicar o tipo de forma mentis que possui.	
2) O background profissional é coerente com a pretensão salarial atual?	Por exemplo: é um sujeito com uma carreira consolidada porém possui uma pretensão incoerente com o que se espera daquele estilo de vida já demonstrado. É necessário entender porquê está se sujeitando a isso.	
3) Já teve sua própria empresa? Teve êxito? Por que está procurando outra oportunidade?	Demonstra se a atitude íntima do sujeito é vencedora (a empresa ia bem, mas o sujeito não estava feliz ou tem um perfil mais técnico do que gerencial) ou não.	

Fig. III - Question table: Economic Value



VALOR DE AMBIÇÃO	"O quântico de ambição que aquele sujeito tem. Um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Um homem sem ambição não vale nada, pode ser muito inteligente, mas deve também ter ambição, vontade de fazer, força."	1 a 10
1) Do que você se orgulha de ter feito nas experiências anteriores e por quê?	Indica se o sujeito já fez algo relevante para a empresa ou área e dá-se conta disso; ou orgulha-se de ter feito algo que não parece ser importante. Orgulha-se de ter feito ou do reconhecimento por ter feito?	
2) Os resultados apresentados são correspondentes com a formação e a experiência profissional?	Busca avaliar a capacidade que o sujeito tem de colocar na história seu valor profissional.	
3) Existem mais coerências ou contradições sobre o que ele está buscando para si e o caminho profissional trilhado até então?	Se está lançando-se totalmente em outra área é importante entender porquê: a nova área é mais promissora ou o sujeito não é realmente bom na área que escolheu, por exemplo.	
4) Quanta vontade o sujeito demonstrou historicamente? O que fez com as condições que historicamente tinha?	Por exemplo: tinha boas condições familiares, meios econômicos e históricos e como aproveitou? Como administrou os recursos que tinha e o que construiu.	

Fig. IV Question table: Ambition value

VALOR BIOLÓGICO	"O sujeito deve ter um 'business appeal'. Uma pessoa pode ter 'sex appeal', mas esse deve ser convertido em 'business appeal'. Essa pessoa deve estar bem de saúde, ser uma presença que provoca confiança, ter afabilidade, graça, fascínio e simpatia."	1 a 10
1) Qual é a percepção do entrevistador ao primeiro impacto com o sujeito?	Perceber qual é a intencionalidade prioritária do sujeito na relação: procura vender sua inteligência, competência profissional ou sua beleza biológica apenas.	
2) Como o sujeito impõe a própria imagem nas redes sociais?	Analisar o que o sujeito valoriza em si mesmo pelos tipos de postagens, legendas, fotos e também o que valoriza nos outros perfis com quem se relaciona pelas postagens que curte e comenta.	
3) O sujeito possui carisma?	Possui um modo de impostar a própria inteligência que faz atração ou não.	

Fig. V Question table: Biological Value

VALOR LEGAL	"O sujeito não deve ter problemas com a lei e deve saber como se vive a lei. Esse sujeito deve ter, perante a lei, uma gestão perspicaz e de responsável interesse e não deve ser um passivo, por culpa do qual depois o líder e toda a empresa é atingida. Em um mundo moderno como o nosso, estar despreparado com a lei significa ser estúpido, por isso, deve-se conhecer a lei."	1 a 10
1) O sujeito já foi processado ou moveu algum processo? Em qual contexto?	Verificar se o sujeito já agiu de má-fé e/ou se possui inclinação a levar tudo para outro resolver (advogado/juiz/sindicato).	
2) Conhece a lei pertinente a área de atuação?	Entender como o sujeito vê a lei, se é algo apenas para especialistas do Direito ou se entende a importância de conhecê-la para agir dentro da liberdade legal. Caso não conheça a fundo, basta que não seja um ingênuo em relação a ela.	
3) Entende a lei como oportunidade de ação ou de modo rígido como superego?		

Fig. VI Question Table: Legal Value



VALOR DE CONFIANÇA	"Quanto é o valor de confiança que se pode ter daquele sujeito. Deve ser uma pessoa leal e coerente na relação de trabalho com o líder. Com esse valor devemos nos dar conta se essa pessoa tem capacidade de coerência e responsabilidade por aquilo que decide fazer, ou então se é ambivalente, ou contraposta, ou dividida. Se o sujeito tem um elemento no qual se revela contraditório, por qualquer motivo, não é adequado para aquela empresa (...)."	1 a 10
1) Qual é a prioridade de investimento/interesse pessoal (formar família, viajar, estudar, construir carreira)? O estilo de vida é coerente com isso?	Pergunta objetiva mas prioritária para entender o quanto o sujeito será fiel à empresa.	
2) Qual foi o cargo máximo que ocupou dentro de uma empresa? Já chegou a responder diretamente para o dono da empresa? Como foi?	Analisar se o sujeito já ocupou algum cargo de confiança ("braço direito") em experiências anteriores. Entender se funcionou ou não na posição, como/quanto o sujeito considera o superior a quem ele se reportou (alguém que o deu oportunidades ou um oportunista, por exemplo).	

Fig. VII Question Table: Confidence Value

VALOR POTENCIAL OU VIRTUAL	"O quântico do seu Em Si ôntico. Que nível tem a pulsão do seu Em Si ôntico? O objetivo é aquele de verificar se o futuro colaborador está fazendo bem a sua vida, isto é, se tem coincidência com a estratégia do Em Si ôntico."	1 a 10
1) Analisar, pelo menos, três dos desenhos do T6D proposto pela Ontopsicologia: árvore, situação atual e situação futura.	Entender como ele se vê no momento e onde almeja chegar, verificando a coerência com o que já construiu até o momento e para onde está dirigindo sua vida.	
2) Em relação à oportunidade, o candidato apresenta, pelo menos, as três características do Em Si ôntico consideradas o critério mínimo: identidade, utilitarismo e funcionalidade?	Verificar se a oportunidade em questão na empresa (posição, atividades, remuneração) é idêntica, útil e funcional para o sujeito aqui e agora. O sujeito entende da mesma forma que o selecionador?	

Fig. VIII Question table: Potential or Virtual Value

It is important to note that the potential or virtual value could not be applied, since the interviewer did not yet have a full degree in Ontopsychology.

The application of the questionnaire based on Meneghetti's selection criteria in the interviews for selecting new real estate agents at RE/MAX Experience resulted in a more efficient and assertive recruitment process. With this approach, the real estate agency now has a structured model for evaluating potential associates, going beyond the traditional interview. This ensures that hiring is based on concrete criteria regarding skills and leadership potential, providing a selection process that is more aligned with the organizational values. Of the eight interviews conducted using the



questionnaire, only two candidates were selected. The candidates who were excluded did not achieve the average score (seven) in most of the values evaluated, especially in the criteria of Ambition Value, Economic Value, and Professional Value. This preventive assessment was crucial to avoid possible future problems for the real estate agency, ensuring the hiring of brokers who not only meet, but exceed expectations in the criteria essential for the success of their careers within the real estate sector.

The arrival of the two selected brokers had an immediate positive impact on the organizational climate at RE/MAX Experience. Both brokers demonstrated that they were full of energy, ambition, and focused on results. In addition, they stood out for their interpersonal skills, showing themselves to be teachable, charismatic, self-motivated, and persistent. This attitude not only boosted team morale, but also encouraged other agents to volunteer to help them and include them in internal activities and groups. In the first few weeks, both brokers already showed significant results in property acquisitions, which quickly caught the attention of other agents who had been with the real estate agency for longer. The new brokers became a source of admiration and inspiration for the team, resulting in an increase in sales results and in the number of property acquisitions across the team. Their example fostered an environment of healthy competition and motivation among colleagues.

The selection of these brokers allowed us to effectively and practically identify that they have a leadership profile aligned with RE/MAX's values and organizational culture. Using the eight selection criteria proposed by Meneghetti, it was possible to recognize leadership characteristics such as self-confidence, communication skills, and self-discipline, all of which are essential for success in the competitive environment of the real estate market. In addition, the brokers demonstrated a remarkable ability to develop their careers as successful entrepreneurs within RE/MAX, understanding the methodology and forming valuable partnerships within the company. The selection of brokers aligned with the company's objectives and



with a leadership profile resulted in a significant increase in employee satisfaction. Based on the criteria studied, an evaluation model was developed that can be applied not only in the recruitment process, but also in identifying potential leaders among current employees. This facilitates succession planning and career development within the organization, ensuring that RE/MAX continues to increasingly achieve its goals with a motivated and well-prepared team. The selection of these brokers proved to be highly assertive, bringing substantial improvements to the organizational climate, internal relationships, and owner satisfaction of the RE/MAX franchise in Caxias do Sul. The positive economic results highlight the effectiveness of the new selection model, reaffirming the value of Meneghetti's criteria in identifying characteristics that not only contribute to immediate success, but also to the company's sustainable growth in the long term.



УДК 612.883.81

ПРОТИРІЧЧЯ МЕТОДОЛОГІЙ СИСТЕМНОГО ТА ЦІЛІСНОГО ПІДХОДІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Доценко Сергій Ілліч, доктор технічних наук, професор, професор кафедри спеціалізованих комп'ютерних систем, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна
sirius_3k3@ukr.net

Характерним для сучасного етапу розвитку науки є беззастережне застосування методології системного підходу у всіх напрямках наукових досліджень, а також в методах проектування технічного та технологічного обладнання, машин та механізмів. Ця методологія є також загально визнаною у формуванні теорії організації діяльності живих істот, а також їх спільнот, наприклад підприємств різних форм власності.

З іншого боку, поряд з поняттям «система» в різних варіантах теорії систем застосовується поняття «ціле», а також похідні від цього поняття, а саме «цілісність», «цілеспрямованість», «організоване ціле».

З цього виникає питання, як співвідносяться поміж собою ці два поняття? На цей час поняття «система» вважається більш загальним поняттям по відношенню до поняття «ціле». Введено поняття «цілісність системи», або «емерджентність». Згідно цього поняття вважається, що система володіє властивостями які не притаманні її частинам.

Існує також думка про те, система є дещо ціле. Є також протилежна думка, згідно якої ціле не є системою. Виникає протиріччя. Детальний аналіз



методології системного підходу показав наявність цілої низки протиріч, які їй притаманні [1].

З іншого боку, свого розвитку отримала методологія цілісного підходу. Аналіз основних положень якої також виявив існування низки протиріч [1].

Слід також зауважити, що вказані методології є об'єктом дослідження не тільки для науковців з природничих та соціальних наук, але й для філософів. Отже, загалом, ми маємо два об'єкта дослідження, а саме: «система» та «ціле» з відповідними методологіями дослідження, й двох суб'єктів, які реалізують процеси пізнання: «природознавці» та «філософи». На основі цього може бути запропонована наступна логіко-семантична модель знань пізнавальної діяльності, архітектура якої представлена на рис. 1.

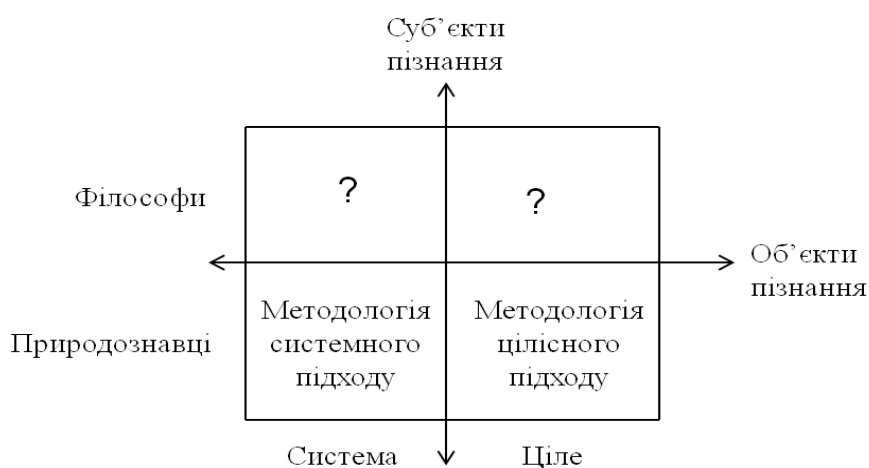


Рис.1. Архітектура логіко-семантичної моделі знань пізнавальної діяльності

Як для природознавців, так і для філософів перша проблема, яку необхідно вирішити, полягає у однозначному визначенні первинності понять для об'єктів пізнання «система» та «ціле». Це забезпечить розвиток відповідної методології дослідження.



Друга проблема, яка також є нагальною, поділяється на дві наступні задачі, а саме:

– задача філософського узагальнення результатів досліджень в конкретних природничих науках;

– задача розробки філософських методів придатних для застосування при дослідженні в царині природничих наук.

Для вирішення вказаних задач доцільною може бути наступна послідовність реалізації етапів дослідження.

На першому етапі необхідно дослідити зміст існуючих антиномій в існуючих конкретних теоріях. Для теорії систем, наприклад, можливо розглянути таку антиномію: система є дещо ціле – ціле не є системою. Визначившись з вирішенням цього протиріччя, необхідно сформувати відповідну аксіому. Зрозуміло, що протиріч, а отже й аксіом може бути сформовано декілька. Після цього на основі сформованих аксіом можливо формувати відповідні закономірності існування та діяльності обраного об'єкта дослідження.

Проблема ускладнюється тим, що одночасно необхідно дослідити антиномії як для методології цілісного підходу, так і для методології системного підходу. Приклад застосування такого підходу до розв'язання проблем в теорії функціональних систем запропоновано у роботі [1].

Більш складною є задача філософського узагальнення результатів дослідження. Наприклад, до цього часу не вирішеною є задача філософського узагальнення результатів дослідження кібернетичних фізіологічних систем. Саме цим можливо пояснити відсутність порозуміння поміж представниками технічної кібернетики й представниками фізіологічної кібернетики.

Н. Вінер визначав кібернетику як науку про зв'язок в живих організмах і машинах, на яку покладалася задача формування теорії діяльності організації.



Через відмову від співпраці представників технічної та фізіологічної кібернетик до цього часу відсутня загально визнана теорія організації фірми.

Висновки. З наведеного слідує, що тільки вирішивши проблему філософського узагальнення результатів дослідження в конкретній природничій науці, можливо формувати й відповідні знання про об'єкти дослідження, які будуть відповідати критерію істинності.

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 л..



УДК 331.101.3

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ ТА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА МОТИВАЦІЮ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ В УКРАЇНІ

Фурман Марія Іванівна, викладач кафедри менеджменту та онтопсихології ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»
secretariat@ipp.edu.ua

В умовах воєнного стану та постійної невизначеності в Україні корпоративна культура компаній зазнає безпрецедентних трансформацій. Ці виклики змушують організації переглядати базові цінності, адаптувати структуру управління та змінювати підходи до роботи з персоналом. Управлінці в усіх компаніях помічають, що воєнні дії та постійна загроза змінюють пріоритети людей. Співробітники дедалі частіше стикаються з тривогою, емоційним виснаженням та страхом за майбутнє. Це безпосередньо впливає на продуктивність та командну взаємодію.

Організаціям необхідно реагувати на нові реалії: втрата ринків, релокація, зміна робочих форматів. Усе це вимагає від компаній гнучкості, а від співробітників — швидкості адаптації. Дистанційна або гібридна модель роботи, яка стає нормою, підсилює відчуження між співробітниками, руйнує неформальні зв'язки та ускладнює створення спільної мети.

За даними дослідження Gallup (2023), лише 21% працівників у світі вважають себе залученими до роботи, а в умовах кризи цей показник зменшується ще більше. Українські компанії змушені шукати нові підходи до управління персоналом, щоб підтримати продуктивність, мотивацію та збереження команди. Розуміння впливу невизначеності на базові потреби



співробітників за пірамідою Маслоу допомагає знаходити ефективні рішення для збереження корпоративної культури. [1]

Розуміння того, як змінюються потреби співробітників в таких умовах, є ключовим для ефективного управління персоналом.

Розглядаючи аналіз мотивації працівників через призму ієрархії потреб Маслоу ми можемо дослідити, як українські компанії адаптують свої стратегії мотивації до нових викликів.

Ієрархія потреб Маслоу традиційно використовується для розуміння людської мотивації. В умовах кризи, коли задоволення базових потреб стає пріоритетом, більш високі рівні піраміди можуть відходити на другий план.

Вплив невизначеності на мотивацію за пірамідою Маслоу.

Фізіологічні потреби: війна та економічна нестабільність посилюють потребу в безпеці, стабільному доході та матеріальній підтримці. Працівники часто зосереджені на базових питаннях, таких як стабільний дохід, житло та харчування. [4] Дослідження Deloitte (2022) показує, що 73% співробітників обирають роботодавця з огляду на стабільність оплати праці та додаткові матеріальні бонуси.[2]

Потреба в безпеці: постійна загроза фізичної та економічної небезпеки змушує людей шукати відчуття захищеності. Це включає забезпечення психологічної підтримки та релокації в більш безпечні регіони. Наприклад, одна з великих українських компаній впровадила програму забезпечення працівників укриттями в офісах, що підвищило рівень довіри до роботодавця.

Соціальні потреби: дистанційна або гібридна модель роботи яка стає нормою, підсилює відчуження між співробітниками, руйнує неформальні зв'язки та ускладнює створення спільної мети. Компаніям необхідно організовувати регулярні онлайн-заходи та навчання, щоб компенсувати дефіцит соціальної взаємодії. Дослідження Microsoft (2022) свідчить, що працівники, які мають доступ до неформального спілкування, на 25% продуктивніші. [3]



Потреба в повазі: співробітники можуть втрачати мотивацію, якщо їхні досягнення залишаються непоміченими. Визнання та нагороди за досягнення допомагають підтримувати мотивацію навіть у складні часи. Важливо впроваджувати програми наставництва, внутрішнього навчання та публічного визнання. Наприклад, компанії впроваджують програми внутрішнього визнання, такі як "Співробітник місяця", які зберігають відчуття значущості праці.

Самоактуалізація: Співробітники можуть відмовлятися від навчання чи саморозвитку через страх втратити роботу або через обмежені ресурси. Незважаючи на кризу, важливо надавати співробітникам можливості для професійного зростання та розвитку. Це може бути досягнуто через фінансування навчання, делегування відповідальності та створення проектів, які дозволяють працівникам реалізувати свій потенціал.

Організаціям необхідно реагувати на нові реалії: втрата ринків, релокація, зміна робочих форматів. Усе це вимагає від компаній гнучкості, а від співробітників — швидкості адаптації.

Які підходи допоможуть компаніям в цих умовах зберегти й розвивати корпоративну культуру та результативність бізнесу?

На перші щаблі виходить роль лідерства. Керівники мають брати на себе роль емоційних стабілізаторів, забезпечуючи прозорість комунікацій та підтримку у професійній діяльності. Співробітники є більш ефективними в задачах, які більш точно розуміють та можуть спрогнозувати результат їх роботи, тому керівнику потрібно точно делегувати завдання та робити критичну оцінку навичок та підготовки співробітників, яким доручається той чи інший вид роботи.

Навчання лідерів емоційної компетентності стає невід'ємною частиною в стратегії розвитку компанії, здатність керівника розуміти емоції співробітників та управляти ними є ключовою компетенцією у наш час. Завдяки цим навичкам, керівник може завчасно побачити зміни, які відбуваються в колективі та



здійснити необхідні впровадження для покращення ситуації, яка впливає на результативність компанії.

Також, необхідно приділяти увагу навчанню співробітників на всіх ланках. Фінансування навчання співробітників сприяє підвищенню кваліфікації та збереженню мотивації. Дослідження показують, що інвестування в розвиток співробітників має суттєвий вплив на результативність всієї компанії. Нижче хочу привести декілька результатів досліджень.

Дослідження Бостонської консалтингової групи (BCG)

BCG у своїй доповіді «Creating People Advantage» (2022) виявила, що компанії, які інвестують у навчання та розвиток співробітників, мають на 1.4 рази вищу ймовірність перевершити своїх конкурентів у довгостроковій перспективі. Це пов'язано з тим, що працівники стають більш продуктивними, залученими та інноваційними

Інститут Gallup

Gallup у своїх дослідженнях встановив, що компанії, які інвестують у професійний розвиток, мають до 21% вищу прибутковість і до 17% більшу продуктивність праці.

Дослідження консалтингової компанії Deloitte

У звіті «Global Human Capital Trends» (2023) підкреслюється, що інвестиції у навчання працівників призводять до 30% зростання рівня задоволеності клієнтів і до 50% зниження витрат на рекрутинг через меншу плинність кадрів.
[5]

McKinsey & Company

У доповіді McKinsey було виявлено, що компанії, які активно інвестують у підготовку працівників, мають на 2-3 рази більшу ймовірність досягти зростання доходів, навіть під час економічних криз.

Ще один важливий інструменти, який необхідно впроваджувати у компаніях – це наставництво. Програми менторства дозволяють співробітникам



відчувати підтримку колективу, швидше та якісніше прилаштуватись до нововведень, які неминучі у часи невизначеності.

Для збереження ефективності роботи в компаніях необхідно завчасно проводити адаптацію робочих процесів. Необхідно забезпечити технічну можливість дистанційної роботи команд, щоб співробітники, які потребують релокацію могли повноцінно виконувати свої робочі завдання, а також вести комунікацію з командою.

Отже, проаналізувавши психоемоційний стан співробітників компаній та інструменти, які можуть впливати на результативність бізнесу, ми бачимо, що розуміння впливу кризи на мотивацію співробітників дає компаніям змогу створювати адаптивні програми, які підтримують не лише ефективність, але й емоційний та психологічний стан персоналу. Зміна підходів до управління персоналом та постійне навчання співробітників дозволяє компаніям не лише зберегти свої позиції, але й формувати культуру стійкості та співпраці, яка допоможе долати будь-які виклики та досягати ефективних результатів.

Список використаних джерел:

1. Gallup. (2023). Global Workplace Report.
2. Deloitte. (2022). The State of Workforce Resilience.
3. Microsoft. (2022). The Impact of Remote Work on Team Productivity.
4. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation.
5. SoftServe. (2023). Corporate Initiatives During Crisis: Case Studies.



СЕКЦІЯ І ОНТОПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

УДК 331.108

ОНТОПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ БІЗНЕСУ

Єфіменко Надія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології, Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна
Yefimenko-Nadezhda@ukr.net

Одним із напрямів оптимізації суспільних процесів управління персоналом в сфері бізнесу є впровадження останніх досягнень онтопсихологічного підходу щодо вирішення кадрових питань сфери бізнесу. Сучасні вимоги ринкового середовища до керівника сфери бізнесу включають в себе гнучкість управління, стресостійкість, оперативність вирішення питань, які диктують зовнішні регулятори впливу.

На сьогоднішній день до плеяди професійно важливих якостей керівника (ПВЯК) сфери бізнесу входять: мотивація, соціальна компетентність, емоційна стабільність, стресостійкість, не насичуваність спілкуванням тощо. Якщо мотивація, смислові орієнтації визначають змістовну сторону психіки, то динамічна, ресурсна сторона реалізації цілей визначається значною мірою вольовими характеристиками професіонала, ступенем розвиненості вольової сфери. Вольова сфера особистості займає одне з ключових місць в системі керування бізнесом, враховуючи сучасні умови сьогодення. Вона проявляється на всіх рівнях управління персоналом, зокрема:



- на рівні планування, де потрібна відповідальність і цілеспрямованість;
- на рівні прийняття рішень, де потрібна ініціатива, самостійність;
- на рівні реалізації, де необхідні витримка, терпіння, саморегуляція;
- на рівні контролю та корекції результатів, де необхідні дисциплінованість, відповідальність.

Накопичений значний науково-практичний досвід щодо питань управління персоналом в сфері бізнесу, зокрема використання онтопсихологічних підходів управління в працях наступних вчених таких, як: Антоніо Манігетті, Олена Бабіна, Костянтин Круглов, Ірина Хоменко тощо [1, 3].

Залучення сучасних менеджерів з управління персоналом, які поєднують у своїй діяльності онтопсихологічні підходи управління в сфері бізнесу дозволить проводити дослідження специфіки розгортання суб'єктно-діяльнісних характеристик особистості на різних етапах професіоналізації. Розвинена волюва сфера персоналу дозволить ефективніше реалізувати поставлені цілі, незважаючи на суб'єктивні та об'єктивні труднощі, що виникають у діяльності (різноманітність одночасно поставлених завдань, зниження мотивації, тимчасовий неуспіх, ситуація ризику), тобто підвищить адаптаційну мобільність особистості, що так важливо в сьогоденній час, коли саме стійкість до перешкод, в багатьох випадках, визначає результат і створює можливість реалізації цілей сфери бізнесу.

Проблемі розвитку особистісних властивостей персоналу сфери бізнесу на сьогодні приділяється значна увага. Більшість розробок ведеться у ключі онтопсихологічного підходу, що дозволяє, прогнозуючи напрямок розвитку потенціалів професіонала, реалізовувати гуманістичні засади процесу професіоналізації та соціалізації [2, 4].

Волюві властивості персоналу сфери бізнесу включені у сучасних дослідженнях у блоці характерологічних якостей фахівця. Нерідко окремо



розглядаються здібності до саморегуляції, самоконтроль, цілеспрямованість, ініціативність, аутокомпетентність фахівця без згадування їх зв'язку з вольовою сферою. Це пояснюється тим, що у вітчизняній та зарубіжній сфері управління вольові феномени вивчалися в рамках проблеми мотивації, щонайменше волі, як щодо самостійної сфери особистості.

Розвиток вольової сфери пов'язаний з розвитком самосвідомості професіонала. Успіх у діяльності персоналу сфери бізнесу забезпечується розвиненими вольовими властивостями та визначається гармонійною організацією самосвідомості професіонала. Умовами, що блокують розвиток вольової сфери, є дисгармонія у структурі самосвідомості та як приватний прояв – алієнація (страх неуспіху). Розвиток вольової сфери у процесі професіоналізації особистості йде у напрямі інтеграції вольових якостей.

Теоретико-методологічну основу дослідження склав інтегративний підхід, що передбачає системний характер онтопсихологічного підходу управління, що, в свою чергу включає принципи та методи вивчення волі, її сутнісних ознак, структурних компонентів та рівнів розвитку, а також принципи розвитку, розгляду в єдності особистості та діяльності, індивідуалізації [1].

Визначено, що відмінність підходів до розгляду сутності волі пов'язані з основними методологічними принципами, що відбивають когнітивно-мотиваційний, структурно-особистісний, епігенетичний, психофізіологічний, екзистенційний підходи. Визначено суть відмінностей принципів дослідження волі за допомогою онтопсихологічного підходу, основні джерела формування на основі різних методологічних позицій. Виявлено спільність цих концепцій, яка полягає у тому, що воля сприймається як інтегральна характеристика, що впливає на ефективність самоконтролю та саморегуляції діяльності особистості в сфері бізнесу.





Список використаних джерел:

1. Babina O.V. Women's identity in business/ Olena Babina, Ani Regina Rotman// Current issues of psychology, business, and management in the modern world": abstracts based on the materials of the international scientific and practical online conference, Ukraine, Latvia, Brasil, USA, Ireland, Italy, Germany, Kyiv, December 7 – 8, 2023. – P.7 – 11.

2. Зайцева І.Ю. Інноваційний потенціал людини як базис інноваційної діяльності: походження та умови розкриття, формування, реалізації/ І.Ю.Зайцева, О.В. Бабіна, М.І. Бабін // Актуальні проблеми психології, бізнесу та управління в умовах сучасних вимог: тези доповідей за матеріалами міжнар. наук.-практ.онлайн-конф., Україна, Латвія, Бразилія, США, Ірландія, Італія, Німеччина, м. Київ, 7 – 8 грудня 2023 року. – Київ, 2023. – С. 202 – 206.

3. Babina O. How to adapt to the new reality in conditions of uncertainty / Olena Babina, Ani Regina Rotman, Patricia Vozlavik // Actual Problems of Psychology, Business and Management in the Context of Modern Requirements: Collection of Abstracts at the International Scientific and Practical Online Conference, Ukraine, Latvia, Brazil, Italy, Poland, Kyiv, 26-27 April, 2023. – P. 8-12.

4. Blynova, O. Psychological safety of the learning environment in sports school as a factor of achievement motivation development in young athletes / O.Blynova, K. Kruglov, O. Semenov, O. Los, I. Popovych // Journal of Physical Education and Sport (JPES), 2020. – Vol. 20(1). – Art 2. – P. 14 – 23.



UDC 159.92:001.4:378

**METHODOLOGICAL PROCESS FOR RESEARCH IN ONTOPSYCHOLOGY
AND AUTHENTICATION PROCESS:
RESULTS OF INTERNSHIP IN ONTOPSYCHOLOGICAL PEDAGOGY**

Breno Prado, Graduate in
Ontopsychology, research scholar
Laurem Anzolin,
Douglas Santos
Graduates in Ontopsychology
Carmen Spanhol, Doctor in Education,
coordinator, professor and researcher
Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)
Recanto Maestro, Rio Grande do Sul,
Brasil
brenopradodasilva@gmail.com

Introduction

This paper presents the results obtained during an internship in Ontopsychological Pedagogy, in the last year of the Bachelor's Degree in Ontopsychology at Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). The Degree is constituted by 6 modules which last, each one, approximately one and a half an academic semester, throughout a total duration of 4,5 to 5 years, depending if the Course is taken in a daily (5 to 6 shifts a week) or monthly (around 4 full days a month) basis.

In the last module there is the Internship in Ontopsychological Pedagogy, which boasts both lessons and a project. In the internship, each student can elaborate, propose and lead an education project related to Ontopsychology, in any environment which he or she chooses to work in. Breno Prado has chosen the academic or scientific research field, proposing himself to accomplish a work which would increase the competence level of some other students in research in Ontopsychology. Therefore, he invited and had joined him two colleagues, both also in the last module



of the course. Together and with supervision and orientation by Professor Carmen Spanhol, they accomplished a research with original and practical results.

The research was conducted with seven semi-structured interviews, each with a duration of around 6 to 10 minutes, in which the participants had four open questions to talk about their experiences. The questions were: (1) Which were the educational activities accomplished during the Bachelor's Degree in Ontopsychology, in the first half of the last module which marked or impacted you the most? Explain, please. (2) What did you change the most in yourself during this module? (3) What is the next step that you feel like doing, motivated by this module? (4) How do you use Ontopsychology practically in your daily life or professional activities?

By doing this research, the internship project had three objectives: (1) improving the competence in scientific research in Ontopsychology; (2) producing and publishing scientific material; (3) building personal, career and scientific evolution for the participants and for the intern.

Not only these initial objectives were achieved, but also other unexpected results were accomplished. The expected results were: (1) development of competence in research, with specialization in the field of Ontopsychology; (2) maturing of one's own ontopsychological knowledge when seen it and utilized it practically; (3) publication of the resultant academic or scientific paper in the VI International Congress of Ontopsychology and Human Development (VI CIODH). The unexpected results were: (1) development of a methodological process for applied research in Ontopsychology – unexpected at the planning phase; (2) awareness gain about oneself – unexpected at the planning phase.

These two unexpected results are considered especially worthy contributions also to other students, researchers or professionals. Therefore, they are explained in detail ahead.

(1) Development of a methodological process for applied research in Ontopsychology



This process was developed and then tested by both the intern and his two colleagues and then approved by Professor Carmen Spanhol, researcher and coordinator at the institution. The process consists of three pillars:

(a) Analysis of the audio content, instead of the transcription: the audio contains more richness of presence and of information about the interviewed person. The transcription was used to have a visual resource of what was said and to take notes in the exact moments or parts of the interview.

(b) Biological method: inductive-deductive rationality with use of the discoveries of Ontopsychology. This is the use of the ontopsychological method. The discoveries utilized are *semantic field*, *ontic In-Itself* and *deflection monitor*. This method can be studied in detail in Meneghetti (2022) and Wazlawick (2020; 2019).

(c) Analysis instruments of Ontopsychology: (i) *linguistic anamnesis and historical biography*, analysing the facts exposed – historical biography – and the way that they were exposed – linguistic anamnesis; (ii) *physiognomic-kinesic-proxemics* or modulation of the voice – how the voice modulated throughout the speech; (iii) *semantical analysis* – variations of thoughts, of wish/desire/*voluntas*, of emotion and corporal/organical perceptions; (iv) *result* – the “before and after” comparison given by each interviewed person. The four instruments were learned from Meneghetti (2022) and then applied in the research, with the difference of the focus on the voice in the second instrument, which is not described in the reference. It was considered important to confirm the analysis results by checking them with all the four instruments, so as to guarantee them.

This way, it was considered that the informations achieved were greatly richer and deeper than those achieved by applying tradition interviewing research processes. This way it is possible to acquire knowledge also about what was not said, and these informations can be confirmed later by talking or by analysing external informations.

(2) Awareness gain about oneself (ontopsychological authentication process)



One of the most important concepts in Ontopsychology is that of authentication. According to Meneghetti (2022), the whole existence of Ontopsychology and every aspect of it has only one final objective: to make it so that the conscious “I” become reflection of its original nature project “ontic In-Itself”. Ontic In-Itself is the ordinal essence which makes it so “human being” is “human being” and thus is different from every other being, creature or thing that exists. Furthermore, it is the potential to become anything that one can in fact become: a human being can become wiser or richer, but can never become a stone. Ontic In-Itself is the whole potential that an individual can be, as intelligent, as genius, as creative, as happy, as fulfilled, as contributive to society as one can be.

During the research as well as during the whole internship project there were several moments in which the unconscious of the participants was exposed – at least to oneself. During the application of ontopsychological method, each one uses oneself as a whole and therefore also the unconscious is touched, and it does act. Conducting the activities with an experienced Professor was important to clarify questions that eventually came up. Two examples can be done to make clear this point: (1) discovery of one’s potentiality and pleasure, or in other words, discovering oneself as a potential researcher; (2) discovery and acceptance of personality traits that one had but only saw in the others, and was disturbed by others that had that trait – in Ontopsychology it is known the *defense mechanism* of “projection”, in which a person projects in others something that he or she doesn’t accept in him or herself, *instead of accepting and changing him or herself*.

This second result was considered to be the most important, as life becomes more true and more pleasurable, as existence becomes more satisfying when one faces one’s own unconscious, accepts one’s own flaws, mistakes or addictions and then *decisively acts to change one’s self*. Life is new every time, so let’s be courageous and change whatever is needed to become great, deep, wise and always-moving as Life is.



Conclusions

Overall, conducting a research with ontopsychological method and instruments is a challenge that requires preparation, maturation and seriousness. Challenges and difficulties might be faced, but if acting with courage and determination, one can overcome them and grow stronger, more intelligent, more mature and more self fulfilled, happier and with greater existential satisfaction.

Conclusively, we truthfully expect that the results of our work might find use to other students, researchers or professionals, and we look forward to continuing contributing to science and society. We consider that both the methodological process for ontopsychological research and the authentication process insight can be useful, but no doubt that the authentication detains the base importance, as Life becomes each time more satisfying, true and beautiful as more one is authentic according to one's own ontic In-Itself.

References:

1. MENEGHETTI, A. Manual de Ontopsicologia. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.
2. WAZLAWICK, P. O Método Ontopsicológico. Saber Humano, v. 9, n. 14, p. 29-50, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18815/sh.2019v9n14.362>. Acesso em: 03 jul. 2024.
3. WAZLAWICK, P. O Método Ontopsicológico. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 4, p. 22370-22391, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n4-414>. Acesso em: 03 jul. 2024.



СЕКЦІЯ II
ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

УДК 331.101.2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА НА
УСПІШНІСТЬ ЙОГО БІЗНЕСУ

Круглов Костянтин Олександрович,
доктор філософії, доцент кафедри
менеджменту та онтопсихології,
Пінчук Андрій Віталійович, студент
1 курсу
ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», м. Київ, Україна
megoandrey22@gmail.com

У сучасному бізнесі особистість керівника є основою досягнення успіху у бізнесі. Є багато підприємств, які функціонують у глобальному середовищі з високою конкуренцією та вимагають не лише ефективних управлінських стратегій, а й лідера з сильними особистісними якостями, який здатен мотивувати команду, приймати зважені рішення й адаптуватися до постійних та сучасних змін. Зокрема, розвиток бізнесу безпосередньо пов'язаний з тим, наскільки керівник здатен демонструвати свої комунікаційні, лідерські якості, стійкість до стресів, а також використовувати ці навички для створення ефективної корпоративної культури та позитивного іміджу.

Важливість особистості керівника виявляється також і в його професійних компетенціях, харизмі, здатності до саморефлексії, володінні емоційним інтелектом та постійному розвитку вищенаведених якостей. Керівник, який володіє вищенаведеними рисами має значно більше шансів на досягнення успіху. Дослідження показують, що компанії, очолювані лідерами з сильними



комунікативними, командними навичками, критичним мисленням, тайм-менеджментом, гнучкістю, здатністю вирішення проблем демонструють кращі результати на ринку, мають вищу продуктивність працівників і більшу стійкість до кризових ситуацій [1].

У сучасному світі глобалізації та швидких технологічних змін керівники повинні вміти адаптуватися до них, бо те, що працювало у минулому, буде працювати з меншою результативністю сьогодні. Це забезпечить стабільність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Дж. Коллінз разом з американськими вченими досліджували, чому лише деякі компанії стають видатними, тоді як більшість залишається на рівні просто «хороших».

Базуючись на висновках науковців, можна визначити основні характеристики, які мають бути властиві керівнику компанії, який хоче зробити свою компанію в галузі:

1. Керівник має бути обраний серед людей, які вже працюють на цю компанію певний час та захоплюються своєю справою.

2. Людина, яка є керівником компанії повинна захоплюватись тим, що вона робить, бо якщо обрати таку людину, то для її мотивації не знадобляться гроші, статус, посада, вона сама буде хотіти це робити та виводити свою роботу завжди на новий рівень, розвиватися в цьому напрямку [3].

До важливих висновків Дж. Коллінза у своїй науковій роботі було:

1. Компанії не повинні фокусуватися на тому, як стати великими. Потрібно фокусуватися на тому, чого не робити, і на тому, що треба перестати робити.

2. Злиття та поглинання не грають практично ніякої ролі в активізації переходу від хорошого до великого.

3. 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.[3]

На наш погляд, не менш важливу роль має зовнішній вигляд, який в своєму історичному розвитку завжди виконує функцію трансляції інформації про власника. Як правило, він відображає інформацію не лише про вік, стать, соціальний статус і релігійні вподобання, але й про культурний рівень, захоплення, смаки та вподобання, характер та індивідуальні риси окремої особи, тобто окреслював стилістичні характеристики особистості, що і впливало на формування індивідуального стилю в одязі. Стереотипи щодо вигляду ділової людини все ще залишаються доволі поширеними. Прийнято вважати, що бізнесмен або керівник має носити класичний костюм, краватку або інший офіційний одяг, що свідчить про його професіоналізм, серйозність, надійність та авторитет. Зовнішній вигляд ділової людини часто асоціюється з її компетентністю та надійністю. Люди схильні робити швидкі висновки про особу на основі її зовнішнього вигляду [с. 83, 3].

Дж. Коллінз в своєму дослідженні виявив, що керівники не мають яскраво виражених індивідуальних стилів або екстравагантних атрибутів, які б виділяли їх зовні. Замість цього вони фокусуються на стабільному розвитку, прийнятті чітких рішень і формуванні культури відповідальності та дисципліни. У величких компаніях керівники часто виглядають «звичайно», що підкреслює їхню орієнтованість на команду та цінності компанії, а не на власний імідж. Коллінз стверджує, що така «непомітність» допомагає створити культуру, де на першому місці стоять цінності компанії, а не особисті амбіції лідерів. Це позитивно впливає на бізнес, оскільки працівники в такій культурі почуваються частиною більшого колективу й менше залежні від одного «зіркового» лідера, це також сприяє на більш врівноважені відносини між керівником та працівниками [2].

Найбільший вплив на довгостроковий успіх компанії мають такі якості керівника, як: лідерські навички, емоційний інтелект, стратегічне мислення та



когнітивна гнучкість. Вони допомагають адаптуватися до змін, зберігати стабільність під час криз та ефективно керувати командою. У сучасному світі ці риси стають ще більш актуальними, оскільки бізнес-оточення швидко змінюється, і тільки лідери з сильними міжособистісними навичками здатні забезпечити стабільний розвиток компанії.

Отже, успішність бізнесу багато в чому залежить від особистісних якостей керівника, таких як лідерські навички, емоційний інтелект, та стратегічне мислення. Лідери, які мотивовані своєю роботою і здатні створювати сприятливі умови для колективу, мають значні переваги у досягненні довгострокового успіху компанії. Сильний лідер — це той, хто вміє фокусуватися на головному, і не відволікається на другорядні питання, як-от надмірне управління чи злиття. Зовнішній вигляд лідера також залишається значущим, формуючи перше враження та підкреслюючи професіоналізм та надійність.

Список використаних джерел:

1. Level 5 leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. URL: <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2> (дата звернення: 16.10.2024)
2. Коллінз Дж. Від великого до величного : підручник / пер. з англ. О. Савчин. Наш Формат, 2022. 368 с. URL: <http://surl.li/mcamfl> (дата звернення: 17.10.2024)
3. Імідж як стилістична характеристика особистості. 2-ге вид. Черкаси : Лагода О. М., Стеценко К. М., 2007. 89 с. URL: <https://hudprom.org.ua/archive/Herald-2007/2007-N2/07lomoap.pdf> (дата звернення: 14.10.2024)





УДК 658.84:005.336.1

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОДАЖІВ

Майборода Марія Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
онтопсихології,

Крайній Олександр Олексійович,
студент 4 курсу

ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», Україна

mashkamaiboroda@gmail.com

alexanderkrainii@gmail.com

Ефективність продажів є багатограним поняттям, що охоплює комплекс елементів, які визначають здатність компанії успішно реалізовувати свої товари чи послуги. Серед основних факторів, що впливають на цей показник, можна виділити як внутрішні чинники, пов'язані із самою організацією, так і зовнішні обставини, які залежать від ринку та споживачів. Аналіз цих факторів є ключовим для побудови ефективної стратегії продажів.

Першим і, можливо, найважливішим фактором є якість продукту чи послуги, яку пропонує компанія. Споживачі все більше орієнтуються на товари, що відповідають їхнім очікуванням щодо надійності, естетики, функціональності та інноваційності. Продукт, що вирізняється високою якістю, має значно більше шансів на успіх, навіть в умовах жорсткої конкуренції. У той самий час варто пам'ятати про відповідність ціни споживчій цінності продукту: занадто висока або низька ціна може відлякати покупця.

Важливим внутрішнім фактором є професійність команди, що займається продажами. Команда яка займається продажами, є серцем будь-якої організації, що прагне досягти високих результатів у реалізації своїх товарів чи послуг. Її





ефективність значною мірою визначає успіх всієї компанії. Цей фактор можна розділити на два ключові аспекти: колективний та індивідуальний.

Ефективність продажів залежить від того, наскільки добре організована робота всієї команди. Синергія між її учасниками, чіткий розподіл ролей, налагоджена комунікація та колективне вирішення завдань формують основу продуктивності. Команди, які працюють як єдиний організм, здатні вирішувати складні завдання, зокрема взаємодію з різними сегментами клієнтів, адаптацію до змін ринку та впровадження нових стратегій.

Особливе значення має лідерство. Керівник відділу продажів виконує ключову роль у визначенні напрямку роботи команди, мотивації співробітників та підтримці їхньої продуктивності. Справжній лідер не лише ставить завдання, а й допомагає розвивати потенціал кожного члена команди, створюючи умови для їхнього професійного зростання. Наприклад, регулярні тренінги, стратегічні сесії та можливості для обміну досвідом є важливими елементами побудови ефективного колективу.

Культура взаємодопомоги всередині команди також є вирішальним фактором. Продавці, які діляться своїми знаннями, досвідом та успішними кейсами, сприяють загальному розвитку колективу. Навпаки, атмосфера конкуренції між членами команди може призвести до внутрішнього конфлікту та зниження продуктивності.

На індивідуальному рівні ефективність продажів визначається професійними якостями кожного продавця, його мотивацією, здатністю адаптуватися до потреб клієнта та стилем комунікації. Ось основні характеристики, які формують успішного менеджера з продажів:

1. Знання продукту та ринку. Продавець повинен глибоко розуміти не лише технічні характеристики продукту, а й його цінність для клієнта, а також володіти інформацією про конкурентів. Чим краще він розуміє потреби клієнта



і знає, як задовольнити їх, тим ефективніше він може вибудовувати взаємовідносини та закривати угоди.

2. Комунікаційні навички. Уміння вести діалог, слухати та задавати правильні запитання – це основа успішної роботи з клієнтами. Продавець повинен знаходити підхід до різних типів людей, бути переконливим, але не нав'язливим. Особливо цінується емпатія – здатність розуміти емоції та потреби клієнта, що сприяє побудові довіри.

3. Мотивація та цілеспрямованість. Природний ентузіазм і бажання досягти високих результатів є рушійною силою ефективності. Мотивація може бути зовнішньою (бонуси, визнання, перспективи кар'єрного зростання) або внутрішньою (особисте задоволення від успіхів). Важливо, щоб компанія забезпечувала стимули, які підтримують ентузіазм продавців.

4. Адаптивність та креативність. Сучасні умови продажів вимагають від продавців здатності швидко реагувати на зміни у поведінці клієнтів та ринку. Наприклад, якщо клієнт має сумніви щодо продукту, продавець повинен вміти запропонувати альтернативні рішення або аргументи, які підкреслять переваги товару.

5. Використання сучасних технологій. Успішний менеджер з продажів володіє інструментами, які допомагають йому оптимізувати роботу. CRM-системи, сервіси для аналізу клієнтських даних, автоматизовані маркетингові платформи дозволяють краще розуміти потреби клієнтів та планувати роботу.

6. Емоційна стійкість та здатність справлятися з відмовами. Продажі – це сфера, де часто трапляються відмови. Успішний продавець не сприймає це як особисту невдачу, а використовує кожен негативний досвід як можливість для вдосконалення. Здатність залишатися мотивованим у стресових ситуаціях є критично важливою.

7. Навички переговорів та управління часом. Продавець повинен ефективно розподіляти свій час між пошуком нових клієнтів, роботою з



поточними замовниками та підготовкою до угод. Уміння керувати часом забезпечує високу продуктивність навіть за умов обмежених ресурсів.

Кожен член команди має свої індивідуальні цілі та драйвери мотивації. Важливо, щоб компанія враховувала ці особливості. Індивідуальна ефективність продавців часто стає вирішальним чинником успіху всього відділу. Тому важливо створювати середовище, де кожен працівник відчуває підтримку, має можливості для самореалізації та розуміє, як його зусилля впливають на загальні результати.

Коли кожен член команди виконує свої функції на високому рівні, а компанія забезпечує ефективну взаємодію між ними, це формує гармонійний та продуктивний механізм продажів. Навпаки, слабкість одного елемента може негативно вплинути на роботу всієї системи. Тому баланс між індивідуальним розвитком і командною взаємодією є ключовим для досягнення високих результатів.

Зовнішні фактори також мають істотний вплив. Ринкові умови, зокрема рівень конкуренції, макроекономічна ситуація, попит на конкретні товари чи послуги, значною мірою визначають можливості бізнесу. Наприклад, економічні кризи знижують купівельну спроможність споживачів, що може вимагати від компаній корекції цінової політики чи пошуку нових ринків збуту. Водночас зростаюча конкуренція стимулює розвиток інноваційних підходів у продажах, таких як використання штучного інтелекту чи цифрових маркетингових інструментів.

Поведінка та очікування споживачів також є важливим фактором. Сучасний покупець шукає не лише продукт, а й досвід, який він отримує під час покупки. Тому значення набувають такі аспекти, як швидкість обслуговування, зручність покупки, емоційна залученість клієнта, післяпродажна підтримка. Чудовим прикладом може бути персоналізація комунікації з клієнтом, яка дозволяє зробити процес взаємодії із брендом більш



привабливим та індивідуальним. Для цього підприємства використовують аналіз великих даних (big data), що дає змогу передбачати уподобання клієнтів та пропонувати їм актуальні рішення.

Інновації у сфері продажів є ще одним вагомим чинником. Швидке впровадження нових технологій, таких як платформи електронної комерції, інтерактивні демонстрації продукту, чат-боти та автоматизація процесів продажу, створюють конкурентні переваги для компаній. Наприклад, розробка мобільних додатків чи інтеграція з популярними соціальними мережами дозволяють суттєво розширити аудиторію.

Не менш значущим є фактор брендингу. Сильний бренд, асоційований із якістю та довірою, допомагає залучити більшу кількість клієнтів. Відомий бренд не лише спрощує продажі, але й підвищує лояльність споживачів, які готові рекомендувати його іншим. Ефективна комунікація з ринком, зокрема через соціальні мережі, публікації у ЗМІ, інфлюенсерів, є основою для підтримки позитивного іміджу компанії.

Не можна забувати і про організаційні аспекти, такі як логістика та доступність продукту. Споживачі віддають перевагу компаніям, які забезпечують швидку доставку, мають зручні точки продажу або пропонують широкі можливості онлайн-покупок. Відсутність проблем із доступністю продукту значно впливає на швидкість і обсяги продажів.

Середовище, в якому працює компанія, потребує постійного моніторингу. Вплив нормативно-правового регулювання, соціальних тенденцій, культурних особливостей ринку також варто враховувати. Наприклад, зростання популярності екологічно чистих продуктів змушує багато компаній переглядати свою політику виробництва і продажів.

У підсумку, ефективність продажів залежить від комплексної взаємодії численних факторів. Успішні компанії не лише аналізують ці фактори, але й



адаптують свої стратегії до змінного середовища, застосовують інноваційні підходи та орієнтуються на клієнта як на ключового гравця у процесі продажу.

Список використаних джерел:

1. Артеменко В.Г., Єфіменко С.М. Управління продажами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 312 с.
2. Литвиненко А. М., Гречанюк С. Ю. Технології ефективних продажів. Київ: ЦУЛ, 2019. 264 с.
3. Левітас Г. В. Практичний посібник із організації системи продажів. Харків: Фактор, 2017. 320 с.
4. Ткаченко Т.І., Ковальчук О.М. Управління взаємовідносинами із клієнтами: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 194 с.
5. Як підвищити ефективність продажів: 10 обов'язкових умов + чекліст (2024). URL: <https://nethunt.ua/blog/iak-pidvishchiti-iefektivnist-prodazhiv-5-oboviazkovikh-umov/> (дата звернення: 18.11.2024).





УДК 316.6

**РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК НАЙВАЖЛИВІША НАВИЧКА
ДЛЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

Хоменко Ірина Богданівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології,

Юхта Руслана Вікторівна, студентка 3 курсу

ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м.Київ, Україна, uhtaruslana@gmail.com

Сьогодні резильєнтність набуває суттєвого значення через необхідність опору ситуаціям, пов'язаним із актуальними соціально-економічними проблемами, які безпосередньо впливають на функціонування бізнесу – життям в умовах пандемії, війни, загостренням економічних проблем у державі тощо. Феномен резильєнтності вже досить тривалий час є об'єктом досліджень за кордоном. Це поняття прийшло в науку про людину з механіки, де воно позначає здатність матеріалу відновлювати свою початкову форму після механічного впливу. Нині цей термін широко використовується у психології, медицині, соціальній роботі та інших соціальних науках, де його розглядають у контексті впливу на людину несприятливих (екстремальних, загрозливих, стресових) факторів і її здатності зберігати нормальне (здорове) функціонування в таких умовах [3].

Мета цієї роботи є глибоке розуміння резильєнтності – виявити психологічні механізми, які лежать в основі резильєнтності, а також розглянути практичні інструменти розвитку цієї навички та визначити ключові характеристики, що допомагають управлінцям успішно долати виклики.





Сучасний світ ставить перед кожним з нас високі вимоги до адаптації та стійкості. Це стосується як особистого життя, так і професійної сфери. Бізнес, як відображення суспільства, також піддається постійним змінам. Здатність долати їх з легкістю, вміти адаптуватися до них і продовжувати працювати в тому ж темпі – це найпростіше визначення резильєнтності. Це показник того, наскільки сильно керівник чи працівник можуть змінитися та перетнути переламний момент, забезпечивши майбутнє своєї компанії. Отже, резильєнтність – це, передусім, здатність змінюватися, бути гнучким, реорганізовуватися, справляючись з труднощами. Резильєнтні команди демонструють вищу продуктивність, креативність та інноваційність, що дозволяє їм досягати кращих результатів [1].

Успішне управління бізнесом залежить від індивідуальної стійкості його лідерів і працівників. Ключові характеристики, які визначають резильєнтність, стосуються не лише бізнесу, але й персональних якостей керівників та працівників. Наприклад, усвідомленість, самоконтроль, навички вирішення проблем і соціальна підтримка грають вирішальну роль як у особистій стійкості, так і у здатності компанії долати кризи.

Зберігаючи усвідомленість, лідери можуть краще впливати на перебіг подій у бізнес-середовищі та генерувати нові підходи до вирішення проблем. У багатьох випадках після подолання труднощів вони стають ще сильнішими, а їхні компанії – більш конкурентоспроможними. Незважаючи на відмінності у методах, які використовують різні компанії та керівники під час кризових ситуацій, виокремлено низку ключових характеристик резильєнтності, які можуть бути розвинені. Ці характеристики допомагають не тільки керівникам, а й працівникам залишатися ефективними у роботі [2].

Виходячи з вищенаведеного, на наш погляд, до основних характеристик резильєнтності для лідерів доцільно віднести:



1. Аналітичне мислення: особи, які демонструють стійкість, здатні швидко та ефективно знаходити рішення навіть у складних і невизначених умовах. Вони вміють глибоко аналізувати ситуацію, враховуючи всі релевантні фактори, оцінювати ризики та пропонувати оптимальні шляхи дій. Рішення приймаються на основі об'єктивних даних, що сприяє забезпеченню стабільності та безпеки в організації..

2. Сильні соціальні зв'язки: наявність налагодженої комунікації із колегами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами є важливою складовою. Міцна соціальна мережа дозволяє долати виклики, отримувати необхідні ресурси й інформацію, а також сприяє зміцненню команди й розвитку культури співпраці.

3. Гнучкість мислення: лідери, які відзначаються резильєнтністю, здатні переосмислювати ситуації, знаходити нестандартні підходи до вирішення завдань і швидко адаптуватися до змін. Це дозволяє їм трансформувати виклики у можливості та залишатися ефективними навіть у непередбачуваних умовах.

4. Емоційна регуляція: здатність контролювати свої емоції та не дозволяти їм впливати на прийняття рішень є ключовим аспектом лідерської стійкості. Лідери, які вміють керувати власними емоціями, можуть підтримувати спокій, впевненість і раціональність у стресових ситуаціях. Це сприяє збереженню позитивної атмосфери в команді та підвищує ефективність роботи.

5. Самоспівчуття: це вміння бути доброзичливим до себе, особливо під час невдач. Резильєнтні лідери розуміють свої обмеження, визнають помилки і не дозволяють почуттю провини або невпевненості демотивувати їх. Самоспівчуття допомагає відновлюватися після труднощів, зберігати мотивацію і залишатися продуктивними.



6. Візійність і довгострокове планування: здатність дивитися за межі поточних викликів і оцінювати ситуацію в контексті довгострокових цілей. Такі лідери здатні розробляти стратегії, які забезпечують розвиток і конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності.

7. Рішучість і готовність до дій: резильєнтні лідери проявляють впевненість у своїх діях, з радістю беруть на себе відповідальність та отримують задоволення від подолання складних завдань. Вони швидко мобілізують свої ресурси, щоб досягти поставлених цілей, навіть у кризових ситуаціях.

8. Культурна чутливість: здатність враховувати культурні відмінності та будувати ефективні стосунки в багатонаціональних і мультикультурних командах. Це допомагає уникати конфліктів і створювати гармонійне робоче середовище.

9. Здатність до самоорганізації: високий рівень особистої дисципліни, вміння розставляти пріоритети й ефективно управляти часом. Такий підхід забезпечує стабільність і контроль над ситуацією навіть у періоди інтенсивного навантаження.

Зазначимо, що розвиток резильєнтності в організаційному контексті може бути як стратегічним, так і тактичним завданням для управління. Формування стійкості як корпоративної культури здатне підвищити адаптивність організації до зовнішніх змін, знизити негативний вплив кризових ситуацій на продуктивність, а також сприяти довгостроковому зростанню.

Ефективні підходи до підвищення резильєнтності включають як індивідуальні, так і колективні заходи. Зокрема, розробка програм для покращення психоемоційного здоров'я працівників, тренінги з управління стресом та методів релаксації можуть суттєво зміцнити здатність справлятися з викликами. Впровадження програм наставництва та створення командної





підтримки забезпечують можливості для обміну досвідом та зміцнення соціальних зв'язків, що відіграє вирішальну роль у процесі подолання криз [4].

Важливою умовою є розвиток організаційної культури, яка сприяє гнучкості та інноваційності. Така культура заохочує працівників експериментувати з новими підходами та підтримувати один одного. Відкрите управлінське спілкування, що ґрунтується на довірі та прозорості, також є важливим елементом, який допомагає підтримувати резильєнтність [3,4].

Додатково, впровадження методів оцінки стійкості, таких як регулярні оцінювання стресостійкості працівників або діагностика організаційного клімату, дає можливість виявляти слабкі місця в управлінні та оперативно вживати заходів для їх усунення. Постійне вдосконалення цих практик допомагає підвищувати рівень адаптивності та стійкості не лише окремих працівників, а й організації в цілому [5].

Отже, резильєнтність набуває ключового значення у сучасному світі, де бізнес та суспільство стикаються з економічними викликами, кризами та постійними змінами. Ця здатність підтримувати ефективність попри складнощі та турбулентність спирається на такі особисті якості, як сильна соціальна підтримка, самоконтроль, навички вирішення проблем і емоційна стійкість. Лідери з розвинутою резильєнтністю демонструють усвідомленість та самоспівчуття, що допомагає їм зберігати позитивний настрій і підтримувати команду.

Формування культури резильєнтності дає компанії змогу адаптуватися до викликів, підвищувати життєздатність бізнесу та знижувати ризики втрати продуктивності. Програми психологічної підтримки, тренінги зі стрес-менеджменту та наставництво допомагають створити атмосферу, де кожен працівник відчуває підтримку та можливість для розвитку. Такі умови сприяють формуванню резильєнтних команд, здатних успішно протистояти викликам і сприяти прогресу компанії.





Список використаних джерел:

1. Культура резильєнтності: як допомогти команді адаптуватися до змін |HURMA. URL:<https://hurma.work/blog/kultura-rezylyentnosti-yak-dopomogty-komandi-adaptuvatysya-do-zmin/> (дата звернення: 04.10.2024).
- 2.MSEd K. C. What Does It Mean to Be Resilient?. Verywell Mind. URL: <https://www.verywellmind.com/characteristics-of-resilience-2795062> (дата звернення: 09.10.2024).
3. Welcome to - Digital Library NAES of Ukraine. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732913/1/Практичний%20посібник.pdf> (дата звернення: 16.10.2024).
4. Як плекати у собі резильєнтність та чому це важливо? URL: <https://fizis.net/psychologichna-gramotnist/iak-plekaty-u-sobi-rezylientnist-ta-chomu-tse-vazhlyvo/> (дата звернення: 16.10.2024).
5. Резильєнтність: навички, які допомагають долати життєві труднощі – Neuroflex. Neuroflex. URL: <https://neuroflex.ua/blog/rezylyentnist-navychky-yaki-dopomagayut-dolaty-zhyttyevi-trudnoshhi/> (дата звернення: 30.10.2024).





СЕКЦІЯ III
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОВІДНОСИН У
СОЦІАЛЬНИХ ГРУПАХ

УДК 005.33

ПОКРАЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КОМПАНІЇ ДЛЯ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Зайцева Іраїда Юріївна, доктор
економічних наук, професор, проректор
з науково-педагогічної роботи,
Ворушко Софія Анатоліївна,
студентка 4 курсу
ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», Україна
zaitsevairaida@gmail.com
sophiavorushko@gmail.com

В сучасному світі внутрішня комунікація є не просто інструментом передачі інформації, а основою успішного функціонування будь-якої організації. Вона є важливим елементом, який впливає на формування корпоративної культури, залучення працівників та загальну ефективність бізнесу. Метою цієї статті є аналіз підходів до покращення внутрішньої комунікації в компанії для формування ефективною корпоративної культури на основі як міжнародних досліджень, так і українських авторів.

Корпоративна культура є комплексною системою цінностей, норм та переконань, які визначають поведінку співробітників у компанії. Цінності та традиції організації є ключовими елементами, що формують її імідж і впливають на взаємодію між працівниками. За словами Карвіна Шейна,



корпоративна культура забезпечує компанії стабільність, проте важливо не лише підтримувати, але й адаптувати її до зовнішніх змін [1].

Внутрішня комунікація в компанії допомагає працівникам зрозуміти місію, цілі та стратегію компанії, що впливає на їх залученість та мотивацію. У дослідженні Арчер і Камерон зазначено, що успішна комунікація забезпечує гармонійні відносини у команді, знижує конфлікти та сприяє прийняттю рішень. Особливо це важливо в умовах кризи або масштабних змін, коли корпоративна культура повинна швидко реагувати на зовнішні фактори [2].

Основні інструменти внутрішньої комунікації в компанії:

1. Безпосередній зворотній зв'язок. Забезпечення можливості працівникам висловлювати свої думки та пропозиції підвищує рівень довіри і сприяє формуванню позитивного середовища. Як зазначає український науковець Яківна О.Р у своїй праці "Комунікації в управлінні організаціями", відкритий зворотній зв'язок є важливим елементом довіри між керівництвом і працівниками, особливо в умовах змін [4].

2. Комунікаційні технології. Використання сучасних платформ для внутрішньої комунікації, таких як Slack, Zoom, Microsoft Teams, дозволяє компаніям, особливо під час дистанційної роботи, забезпечувати швидкий обмін інформацією та підтримувати зв'язок між працівниками. Дослідження показали, що впровадження нових технологій позитивно впливає на рівень продуктивності, комунікації та координації [3].

3. Регулярні зустрічі та наради. Ефективні зустрічі дозволяють не лише обговорювати поточні питання, але й зміцнювати корпоративні цінності. Олена Павленко, український дослідник, підкреслює в своїй роботі "Роль комунікацій у формуванні корпоративної культури", що регулярні зустрічі підвищують рівень залученості працівників та сприяють кращому розумінню цілей компанії [3].





Ефективна внутрішня комунікація в компанії позитивно впливає на мотивацію працівників, їхнє розуміння своїх обов'язків та ролі в компанії. За дослідженням Абрагама Маслоу, потреба у належності і визнанні є важливим фактором мотивації працівників, і коли вони мають доступ до якісної інформації, це допомагає задовольнити ці потреби. У свою чергу, Дослідження Інституту Gallup вказує на те, що належна комунікація покращує продуктивність та знижує плинність кадрів [7].

Українські дослідники також приділяють значну увагу впливу внутрішньої комунікації на корпоративну культуру. Зокрема, О. Романів у своїй роботі звертає увагу на специфіку комунікації у вітчизняних компаніях, зазначаючи, що в умовах кризи або нестабільності, компанії повинні не лише передавати інформацію, але й активно залучати працівників до обговорення важливих рішень. Вона також підкреслює роль національних особливостей у формуванні культури компанії, що має бути враховано при побудові комунікаційної стратегії [4].

На наш погляд до практичних рекомендацій для покращення внутрішньої комунікації в компанії доцільно віднести:

1. Планування комунікаційної стратегії. Компанія повинна розробити детальний план комунікації, який включає в себе не лише регулярні зустрічі, але й різноманітні канали взаємодії з працівниками, з урахуванням їхніх потреб та особливостей роботи.

2. Використання гнучких підходів. У дослідженнях українського науковця Анатолія Павленко зазначено, що компанії мають впроваджувати адаптивні моделі комунікації, які дозволяють оперативно змінювати форми та канали взаємодії залежно від умов.

3. Інвестування в розвиток працівників. Тренінги з комунікації та управління стресом допоможуть працівникам краще справлятися з викликами на роботі та розвивати свої навички ефективної взаємодії у команді.





Ефективна внутрішня комунікація є ключовим фактором успішної корпоративної культури. Вона сприяє покращенню взаємодії між співробітниками, підвищує їхню залученість та допомагає досягати кращих результатів. Для українських компаній важливо враховувати як міжнародний досвід, так і особливості місцевого бізнес-середовища при формуванні комунікаційної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Арчер, Д., & Кемерон, А. "Спільне лідерство: Побудова відносин, вирішення конфліктів та розподіл контролю." Оксфорд: Баттерворт-Хайнеманн, 2009, 356 с. (дата звернення: 10.11.2024)
2. Делойт. "Соціальне підприємство в дії: Парадокс як шлях вперед. Глобальні тенденції у сфері людського капіталу." 2020. Available at: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 12.11.2024)
3. Галлап. "Стан американського робочого місця: Оцінка залученості працівників для лідерів бізнесу в США." 2013. Available at: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 13.11.2024)
4. Маслоу, А. Г. "Мотивація та особистість." Нью-Йорк: Гарпер і Роу, 1954, 402 с. (дата звернення: 14.11.2024)
5. Шейн, Е. Г. "Організаційна культура та лідерство." Сан-Франциско: Джоссі-Басс, 2010, 512 с. (дата звернення: 15.11.2024)
6. Павленко, О. "Роль комунікацій у формуванні корпоративної культури." *Менеджмент організацій в умовах глобалізації*, 2017, 5, р. 120–135. (дата звернення: 16.11.2024)
7. Романів, О. "Комунікації в управлінні організаціями." *Вісник економічних досліджень*, 2015, 3, р. 78–85. (дата звернення: 17.11.24)



УДК 331.446

РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОМАНДІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Круглов Костянтин Олександрович,
доктор філософії, доцент кафедри
менеджменту та онтопсихології,
Ковальчук Олена Володимирівна,
студентка 2 курсу
ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», Україна
olena.kovalchuk2005@gmail.com

Психологічна безпека — це впевненість у тому, що вас не покарають чи принизять за висловлення своїх ідей, питань, проблем чи помилок. Це стан, коли команда є безпечним місцем для прийняття міжособистісних ризиків. Психологічна безпека передбачає умови, за яких члени команди відчують свободу висловлювати свої думки, ставити запитання, висловлювати сумніви й навіть робити помилки без страху осуду чи негативних наслідків.

Психологічна безпека є основою для розвитку творчості, що, у свою чергу, сприяє генеруванню нових ідей та рішень. Організації, які активно культивують таку атмосферу, демонструють значно вищі результати у процесах інновацій. Наприклад, дослідження Google під назвою «Проект Арістотель» показало, що команди з високим рівнем психологічної безпеки мають на 17% вищу продуктивність та на 21% частіше досягають своїх цілей [2].

В таких командах створюється середовище, в якому кожен учасник може вільно обговорювати ідеї, пропонувати альтернативи, що стимулює креативність і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Цей фактор також має важливе значення в контексті колективної роботи та взаємодії, оскільки сприяє розвитку емпатії, підвищенню рівня довіри та зменшенню бар'єрів для



інноваційних ідей. Психологічна безпека забезпечує рівні умови для участі всіх членів команди, дозволяючи кожному висловити свої ідеї без побоювання бути приниженою чи проігнорованою. Таким чином, психоемоційна стабільність у робочому середовищі не лише підтримує психологічне здоров'я працівників, а й створює умови для безпечного та ефективного генерування нових інноваційних рішень [1].

На робочому місці існує низка психосоціальних факторів, які значно впливають на психічне та фізичне здоров'я працівників. До таких факторів належать:

1. Надмірне робоче навантаження та жорсткі часові обмеження, які спричиняють емоційне вигорання внаслідок хронічного стресу.
2. Надмірна відповідальність, що може підвищувати рівень тривожності.
3. Суперечливі вимоги, які знижують продуктивність праці через недостатню співпрацю та комунікацію.
4. Відсутність належної підготовки для виконання обов'язків, що провокує пошук винних за помилки та сприяє приховуванню власних недоліків.
5. Невідповідність або відсутність системи преміювання, що демотивує працівників.
6. Обмеження прав, зокрема в ухваленні рішень, що знижує рівень автономії та впливає на психологічний добробут.
7. Недостатня повага та підтримка з боку керівництва або колег.
8. Комунікаційні труднощі, які призводять до непорозумінь та конфліктів.

Загальними ознаками негативного впливу цих факторів можуть бути зміни в поведінці та емоційному стані працівників, які не були характерні для них раніше [3].

Тому є кілька рекомендацій для забезпечення психологічної безпеки на робочому місці для керівників:



1. Надання простору замість контролю.

Керівники визначають напрямок руху команди, проте надмірний контроль за виконанням завдань може призводити до втрати автономії співробітників та їх демотивації. Коли працівники не мають свободи дій, вони перестають проявляти ініціативу та очікують вказівок від керівника. Важливо надавати команді простір, наприклад, у вигляді часу або бюджету, а також дозволяти їм приймати рішення в рамках чітких інструкцій. Це сприяє розвитку творчого підходу та залученню до досягнення цілей.

2. Демонстрація когнітивної впевненості.

Співробітники повинні бути впевненими в компетентності керівника, оскільки це впливає на їхню мотивацію та впевненість у прийнятих рішеннях. Лідер не зобов'язаний бути найбільш досвідченою людиною в команді, але він повинен володіти достатніми знаннями для прийняття правильних рішень. Важливо також усвідомлювати власні обмеження та бути відкритим до різноманітних ідей та думок.

3. Сприяння груповій згуртованості.

Групова згуртованість ґрунтується на взаємній залученості та спільних цілях. Вона починається зі створення єдиного бачення, що потребує постійного обговорення в команді. Метою є ефективна співпраця, коли кожен учасник команди вносить свої ідеї та слухає інших, використовуючи зворотний зв'язок для досягнення прогресу. Важливо відкрито обговорювати проблемні моменти та надавати конструктивні відгуки, щоб сприяти співпраці та зростанню.

4. Прояв поваги та гідності.

Надання відгуку є важливою умовою взаємоповаги. Ігнорування проблем або критика колег поза їхньою присутністю свідчить про відсутність поваги. Необхідно також уникати недооцінювання досягнень інших через заздрощі. Важливо відкривати себе до нових ідей, надавати співробітникам можливість



висловитися та розвивати їхні думки, навіть якщо це вимагає перегляду власної точки зору.

5. Відкритість та доступність.

Приховані плани можуть руйнувати командну роботу. Якщо співробітники не розуміють напрямку руху, це призводить до плутанини, зниження пріоритетності завдань і порушення співпраці. Керівники повинні бути відкритими до обговорень та доступними для своїх підлеглих, щоб зберігати ясність цілей і уникати виникнення відчуття небезпеки серед членів команди [6].

Рекомендації для організацій:

1. Навчання керівників і менеджерів зміцненню психологічної безпеки.

Організації повинні навчати своїх лідерів конкретним методам створення та підтримки психологічно безпечного робочого середовища. Це включає вміння виявляти та реагувати на фактори, що впливають на психологічний комфорт співробітників.

2. Аналіз організаційних структур.

Необхідно вивчити внутрішню організацію для виявлення непотрібних ієрархічних ланцюжків та професійних бар'єрів, які обмежують можливість відкритого спілкування між пересічними працівниками і керівництвом. Усунення таких перешкод сприяє покращенню комунікації.

3. Визнання унікальних талантів співробітників.

Організації повинні активно впроваджувати системи для визнання й підтримки унікальних навичок і талантів працівників, роблячи це частиною загальних комунікацій.

4. Протидія підриву співпраці.

Організація повинна неодноразово підкреслювати, що не потерпить випадків, коли один працівник свідомо підриває зусилля іншого. Це забезпечить довіру і злагоджену співпрацю між усіма членами команди.



Рекомендації для співробітників:

1. Зосередженість на вирішенні проблем.

Співробітникам варто шукати рішення, задаючи питання на кшталт: «Що ми можемо зробити для вирішення цієї проблеми?». Такий підхід сприяє конструктивній співпраці.

2. Залучення думок колег.

Запитання на кшталт «Мені хотілося б почути вашу думку щодо цієї ідеї» сприяють відкритості й заохочують колег ділитися своїми ідеями.

3. Активне слухання.

Працівники повинні уважно слухати ідеї своїх колег та задавати уточнювальні запитання, демонструючи повагу і зацікавленість.

4. Виявлення доброти та поваги.

Важливо проявляти доброзичливість і повагу під час обговорення ідей, навіть якщо ви не згодні з ними. Це сприяє збереженню позитивної атмосфери у команді.

5. Шанобливий зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок має бути наданий з повагою та враховувати думки і відчуття інших, щоб сприяти вдосконаленню співпраці.

Психосоціальні фактори на робочому місці, такі як посилене навантаження, демонструють підтримку чи невідповідність комунікації, суттєво впливають на добробут і продуктивність працівників. Забезпечення психологічної безпеки є ключовим завданням як для керівників, так і для організації загалом. Ефективне управління, побудоване на повазі, відкритості та підтримці, створює сприятливі умови для продуктивної та згуртованої роботи команди. Важливими є кроки, які не можуть кожному працівнику відчувати себе цінним: надання свободи дій, визнання талантів, розвиток конструктивного спілкування та підтримка доброзичливої атмосфери. Завдяки таким підходам можна не тільки підвищити продуктивність праці, але й



сприяти формуванню інноваційних рішень, які забезпечать довгостроковий успіх організації [4].

Ефективне спілкування сприяє ключовій ролі у формуванні психологічної безпеки в команді, що, своєю чергою, є місцем фактором для створення інноваційних рішень. Якщо учасники команди можуть вільно висловлювати свої думки, ставити запитання та обговорювати ідеї без страху критики чи осудження, це сприяє розвитку довіри й відкритості у взаємодії. Важливим інструментом для досягнення такого середовища є техніки спілкування, яка допомагає зменшити ризик конфліктів, посилити взаєморозуміння та підтримати конструктивний діалог у команді. Застосування цих підходів дозволяє покращити комунікацію між учасниками команд та створити умови для ефективної співпраці й генерації інноваційних рішень.

Техніки спілкування, що сприяють психологічній безпеці, включають:

1) Використання тверджень «Я». Цей підхід дозволяє висловлювати власні думки та почуття, уникаючи звинувачень або критики інших. Такий стиль спілкування знижує ризик конфліктів і сприяє конструктивному обговоренню.

2) Практика активного слухання. Активне слухання передбачає не тільки уважне слухання, але й узагальнення або перефразування сказаного співрозмовником, щоб продемонструвати розуміння та зацікавленість у продовженні діалогу.

3) Постановка відкритих запитань. Відкриті запитання допомагають стимулювати глибші роздуми та заохочують співрозмовників до більш детальних відповідей і розширення теми обговорення.

4) Надання конкретного зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок повинен бути чітким і сфокусованим на конкретній поведінці, а не переходити на особистості. Це допомагає покращити результати, не завдаючи шкоди стосункам у команді [5].



У висновках можна стверджувати, що психологічна безпека є критично важливою складовою для формування інноваційних команд. Коли працівники відчують себе в безпеці, вони більш відкриті до обміну ідеями, постановки запитань і висловлення сумнівів без страху бути осудженими. Це значно підвищує продуктивність і креативність команди. Впровадження принципів психологічної безпеки не лише покращує внутрішню атмосферу в колективі, а й дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін на ринку, забезпечуючи їх конкурентоспроможність у умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. The HR World. "Psychological Safety: The Cornerstone of Innovation." *The HR World*. URL:<https://www.thehrworld.co.uk>. (дата звернення: 01.10.2024)
2. Titus Talent Strategies. "The Role of Psychological Safety in Innovation and Business Growth." *Titus Talent Strategies*, May 14, 2024. URL: <https://www.titustalent.com/insights/the-role-of-psychological-safety/>;:contentReference[oaicite:0]{index=0}. (дата звернення: 03.10.2024)
3. Федерація профспілок України. "Психологічна безпека на робочому місці." *Федерація профспілок України*, 2024. URL: <https://kyiv.fpsu.org.ua/index.php/novyny/novyny-obiednannia/1906-psikhologichna-bezpeka-na-robochomu-mistsi>. (дата звернення: 05.10.2024)
4. American Psychological Association (APA). "Psychological Safety in the Workplace." *American Psychological Association*, 2024. URL: <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/psychological-safety> (дата звернення: 05.10.2024)
5. Neurolaunch. "Psychological safety." *Neurolaunch*, 2024. URL: https://neurolaunch.com/psychological-safety/#google_vignette. (дата звернення: 06.10.2024)



6. Innovationmanagement. "Psychological safety and team innovation."
Innovationmanagement, 2016. URL: [https://innovationmanagement.se/
2016/05/30/psychological-safety-team-innovation/](https://innovationmanagement.se/2016/05/30/psychological-safety-team-innovation/).





СЕКЦІЯ IV
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ

УДК 338.4:004

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кібкало Ірина Володимирівна,
аспірант,
Науковий керівник: ***Олійник Таміла***
Іванівна, доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний
університет, м. Харків
irynakibkalo@gmail.com

Стрімкий розвиток інформаційних технологій стимулює активне впровадження та вдосконалення цифровізації економічних процесів у різних галузях, включаючи аграрний сектор. Темпи цього прогресу диктують необхідність швидкої адаптації та реагування на нові технології, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність бізнесу.

Вітчизняний аграрний ринок останніми роками суттєво просунувся за багатьма напрямками цифровізації. Основним нормативно-правовим актом, який впливає на ці зміни, є «Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року». Саме в ній визначено, що основним рушієм економічного зростання у найближчій перспективі має виступати аграрний сектор як такий, що має високий потенціал до модернізації, впровадження новітніх технологій [1].

Цифровізація аграрних підприємств є процесом впровадження інновацій, спрямованим на покращення або оптимізацію виробничої та управлінської структури, а також на диверсифікацію основної діяльності. У ході цифрової



трансформації аграрних підприємств важливу роль відіграє наявність інноваційного потенціалу, що включає здатність підприємств до змін і прогресу. Цей розвиток ґрунтується на постійних змінах асортименту виробленої продукції, вдосконаленні технологій її виготовлення, а також методів організації виробництва і збуту відповідно до коливань ринку.

Основними видами цифрових технологій, що використовуються в агропромисловому комплексі України, є:

- інноваційні ферми (автоматизовані мініферми, підводні ферми, «розумні» ферми, плаваючі екоферми тощо);
- сучасні електронні картографічні системи (використання цифрових моделей рельєфу та тематичних карт);
- логістичні рішення (цифрова платформа Navizor.com);
- системи моніторингу технопарку (GPS-трекінг, лог-книга);
- використання дронів (для аерофотозйомки та її аналізу, ґрунтової зйомки, охорони врожаю, хімічної обробки тощо);
- системи автоматизованої аналітики та планування (електронний агрохімічний паспорт поля, електронний обіг);
- використання мобільних додатків і смартфонів (для моніторингу та контролю вантажів, техніки, водіїв; комунікації між працівниками; контролю цілісності та пломбування вантажів тощо);
- системи управління та комунікації з персоналом, клієнтами й партнерами (спеціалізовані CRM та HRM системи);
- засоби контролю якості та здоров'я (автоматизовані системи управління стадами);
- IT-технології в садівництві (цифрова система Pantheon Farming сприяє підвищенню ефективності, створенню сучасного «точного» метеопрогнозу, а також контролю за шкідниками, зокрема за допомогою електронних пасток Trapview).



На сьогодні головним чинником зниження запровадження цифровізації в АПК, як і у вітчизняну економіку, на превеликий жаль є війна. Обсяг капітальних інвестицій в Україні 2022 року скоротився на 39,2% і становив 409,7 мільярда гривень. За даними Державної служби статистики України річний показник капітальних інвестицій в сільське господарство за 2022 рік, становив 51,6 млрд грн [2].

Проте, для ефективної цифровізації аграрного сектору України необхідна підтримка з боку урядових структур, бізнесу та сільськогосподарських підприємств. Важливо створити умови, які сприятимуть впровадженню цифрових технологій, забезпечити доступ до швидкого та надійного Інтернету в сільських місцевостях, а також розробити відповідні нормативно-правові акти та програми стимулювання.

Впровадження технологічних інновацій у процеси управління аграрними підприємствами змінює підходи до сільськогосподарського виробництва. На основі дослідження новітніх технологій у аграрному секторі та використання штучного інтелекту в діяльності підприємств, аграрний бізнес стає сферою, що вимагає максимальної точності та своєчасності в обробці даних. Розвиток цифрових технологій у сільському господарстві відкриває численні стратегічні можливості для агротоваровиробників, починаючи від швидкого збору та аналізу великих обсягів даних і закінчуючи ухваленням обґрунтованих, критично важливих і своєчасних рішень.

Цифрове сільське господарство створює системи, які відрізняються прогнозованістю, високою продуктивністю та швидкою адаптацією до змін. Це сприяє підвищенню продовольчої безпеки, а також стійкості та прибутковості агропідприємств. Важливо зазначити, що впровадження цифрових технологій у сільському господарстві може забезпечити економічні, соціально-культурні та екологічні вигоди завдяки підвищенню продуктивності, ефективному



використанню ресурсів, використанню ринкових можливостей, розширенню комунікацій, оптимізації ресурсів та адаптації до кліматичних змін.

Головною метою цифрової трансформації агробізнесу є зниження витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності шляхом ефективного використання ресурсів і впровадження науково обґрунтованих підходів. Це передбачає інтеграцію сучасних технологій, застосування цифрових рішень для оптимізації виробничих процесів та покращення управлінських практик в агробізнесі.

Завдяки цифровим інструментам управління, аналізу даних і автоматизації можна досягти вищої ефективності в сільському господарстві, забезпечити точність виробництва та своєчасність прийняття стратегічних рішень. Таким чином, цифрова трансформація стає стратегічним інструментом для розвитку аграрного сектору, сприяючи стійкому зростанню та сучасному управлінню виробництвом.

Цифрова стратегія розвитку аграрного виробництва передбачає створення потужних можливостей для надання комплексних цифрових рішень та впровадження сучасних цифрових сервісів. Ця стратегія виступає важливою відправною точкою для участі держави в процесі цифровізації аграрного виробництва [3].

Впровадження цих стратегічних напрямків спрямоване на створення ефективної та інноваційної інфраструктури для електронного сільського господарства. Забезпечення доступу до цифрових технологій і інформаційних ресурсів для сільських господарств сприятиме досягненню національних стратегічних цілей у сільському секторі та створить умови для сталого розвитку цифрового сільського господарства в рамках цифрового суспільства. Для реалізації цих цілей необхідна трансформація аграрного сектору, що передбачає координацію зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи державу, уряд,



громадянське суспільство, фермерів, сільськогосподарські підприємства, профспілки та приватний сектор.

Ця співпраця має на меті створення умов для розширення масштабів трансформації шляхом забезпечення фінансування, впровадження технологій, розвитку інфраструктури, встановлення необхідних установ та проведення систематичного моніторингу. Таким чином, цифрова трансформація аграрного бізнесу стає невід'ємною частиною сучасного корпоративного управління, формуючи нові тенденції та стратегії в епоху технологічних інновацій.

Основними ключовими аспектами цього процесу є:

Технологічні зміни та розвиток штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання (МН) значно впливають на аграрний сектор. Ці технології стають ключовими елементами цифрової трансформації, сприяючи автоматизації бізнес-процесів, аналізу великих обсягів даних і прогнозуванню ринкових тенденцій. Використання алгоритмів підвищує ефективність управління, дозволяючи агропідприємствам адаптуватися до змін, знижувати витрати та оптимізувати прийняття рішень, що в підсумку підвищує їхню конкурентоспроможність і інноваційність.

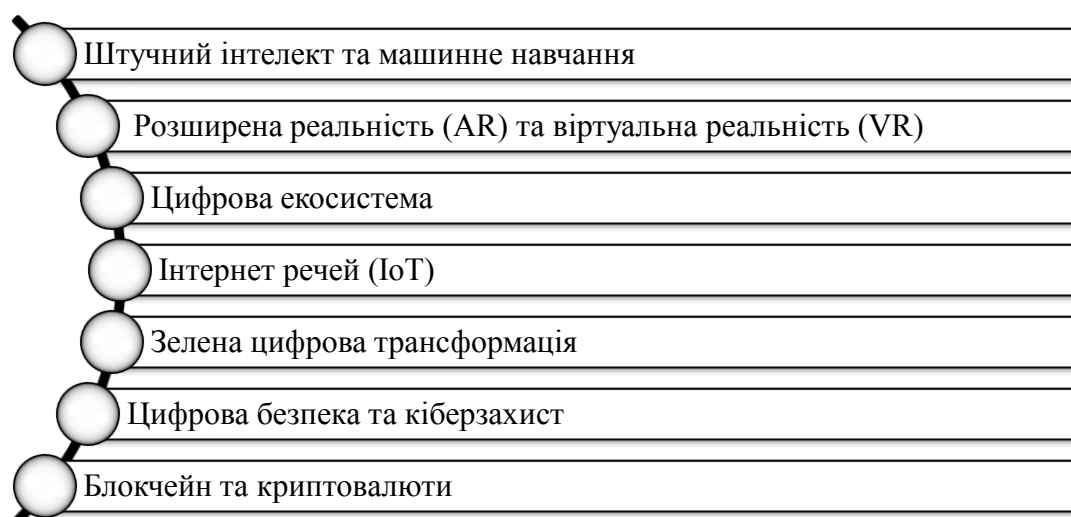


Рис.1 Ключові аспекти процесу цифрової трансформації

Джерело; створено автором



Використання штучного інтелекту дозволяє ефективно аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, таких як датчики, супутникові знімки та метеорологічні станції. Це стає основою для точного прогнозування погодних умов, врожайності та ринкового попиту. Застосування ШІ для оптимізації процесів, таких як зрошення, дозування добрив, обробка ґрунту та інші, сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності, забезпечуючи ефективну роботу сільськогосподарських систем.

Окрім цього, штучний інтелект має значний вплив на адаптацію аграрних компаній до специфічних потреб клієнтів. Аналіз даних сприяє створенню персоналізованих маркетингових стратегій, що дозволяє пропонувати індивідуальні рішення та підходи. Крім того, завдяки ШІ можна підвищити безпеку та довіру споживачів, використовуючи його для моніторингу якості продукції та виявлення потенційних проблем.

Точний моніторинг запасів, їх виробництва та розподілу в аграрному секторі, який реалізується за допомогою штучного інтелекту, допомагає уникнути надмірних запасів, забезпечуючи ефективну логістику та оптимізацію розподілу ресурсів.

Важливо зазначити, що штучний інтелект відіграє вирішальну роль у виявленні та аналізі ризиків, пов'язаних з ринковою нестабільністю, погодними умовами та іншими чинниками. Це дає змогу аграрним підприємствам ухвалювати обґрунтовані рішення для зменшення ризиків і підтримує їхню стійкість в умовах невизначеності.

Таким чином, інтеграція маркетингу та прогнозування ринкових умов із використанням ШІ може сприяти більш ефективному та інноваційному розвитку аграрного бізнесу, надаючи йому конкурентні переваги на ринку.

Нові можливості для бізнесу створюють Розширена Реальність (AR) та Віртуальна Реальність (VR). Ці технології допомагають підприємствам



покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати навчання співробітників за рахунок використання візуальних інтерфейсів.

У сучасних умовах технологічних змін створення цифрових екосистем стає невід'ємною складовою стратегій аграрних підприємств. Об'єднуючи різноманітні сервіси та продукти, компанії покращують взаємодію з клієнтами, оптимізують ланцюги постачання та забезпечують комплексне обслуговування.

Інтернет Речей (IoT) також має важливе значення, надаючи підприємствам актуальні дані з підключених пристроїв. Застосування цієї технології в бізнесі включає моніторинг обладнання, оптимізацію ланцюгів постачання та покращення споживчого досвіду за допомогою розумних пристроїв.

Для забезпечення безпеки та ефективності фінансових операцій у сільському господарстві активно впроваджуються блокчейни та криптовалюти, які стають інструментами для нових форм оплати і трансформують традиційні бізнес-моделі.

Зелена цифрова трансформація є відповіддю на екологічні виклики. Вона передбачає застосування технологій для ефективного використання ресурсів.

Таким чином, отримання можливих переваг від цифровізації сільського господарства вимагає значних змін у виробничих, маркетингових, логістичних та інших бізнес-процесах агропідприємств. Крім того, це призведе до трансформацій у сільській економіці, соціальній інфраструктурі, житті громад та управлінні природними ресурсами. Таким чином, впровадження цифрових

Список використаних джерел:

1. КМУ Урядовий портал. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diialnosti-na-period-do-2030-roku>



2. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL:
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
3. Руденко М. В. Технології цифрової трансформації
сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2019. № 23. С. 8-18.



**СЕКЦІЯ V
ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

УДК 331.08.005.96

***МЕНТОРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ***

Іоффе Михайло Володимирович,
доктор філософії, доцент кафедри
менеджменту та онтопсихології,
Білик Анастасія Дмитрівна,
студентка 2 курсу,
ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», Україна
bilyknasta1@gmail.com

Менторство як інструмент розвитку лідерських навичок набуває все більшого значення в сучасному професійному суспільстві. Розвиток управлінської компетентності та ефективних лідерів є ключовим елементом для успішного функціонування будь-якої організації. На сучасному конкурентному ринку праці, здатність лідерів швидко реагувати на зміни, приймати ефективні рішення та мотивувати свою команду є ключовим фактором успіху. Тому розвиток лідерських навичок через менторство стає важливою частиною стратегій розвитку співробітників, допомагаючи їм розвивати свій професійний потенціал та кар'єрно зростати. Така взаємодія між досвідченими менторами та їхніми учнями спрямована не лише на передачу знань, а й на формування цінностей та лідерських якостей, що підготовці до викликів і допомагає адаптуватися до нових обов'язків.



Термін «ментор» походить із давньогрецької міфології та пов'язаний із постаттю радника Одиссея, який виховував його сина Телемаха. Сьогодні поняття «ментор» і «менторство» описують стосунки між досвідченими професіоналами та їхніми підопічними. У науковій літературі менторство найчастіше розглядають як модель передачі досвіду, де ментор підтримує розвиток менш досвідченого колеги. Інший підхід, запропонований С. Йовановою-Мітковською та Б. Попескою, трактує менторство як взаємодію, від якої вииграють обидві сторони: учень набуває досвіду, а ментор розвиває стилі навчання та впроваджує інновації, підкреслюючи рівноправність відносин [2].

Успіх таких відносин значною мірою залежить від атмосфери та довіри. Ментори з досвідом повинні бути готові ділитися своїми знаннями, не боячись втратити свої ноу-хау або конкурентні переваги. Спеціалізована підготовка та певна кваліфікація також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності навчання [1].

Таке довірливе середовище сприяє розвитку самосвідомості підопічних, що є основою лідерства: розуміючи власні емоції, цінності та мотиви, вони можуть ефективніше взаємодіяти з командою. Ментори допомагають їм виявляти «сліпі зони» та уникати помилок, створюючи умови для відкритого обговорення недоліків і шляхів їх подолання. Цей процес допомагає підопічним розвивати важливі якості лідера: здатність приймати відповідальні рішення, адаптуватися до змін та надихати інших.

Крім цього, менторство не лише сприяє розвитку професійних навичок, але й значно розширює функціональну перспективу менті. Маючи ширший погляд на різні аспекти діяльності організації, керівники можуть приймати більш обґрунтовані рішення, враховуючи не лише деталі власної сфери діяльності, а й процеси, людські ресурси та зовнішні фактори організації. Наприклад, менеджери з маркетингу повинні аналізувати не лише просування



продукту, але й внутрішню комунікацію, ефективність команди та можливості оптимізації бізнес-процесів [5].

Також існують різні стилі менторства, або ситуаційне менторство, де ментори адаптують свій стиль відповідно до навичок, досвіду та рівня впевненості підопічного. Це важливий інструмент, який допомагає працівнику або студенту розвинути свій потенціал, враховуючи його потреби та обставини. Розглянемо докладніше кожен з чотирьох основних стилів менторства, що використовуються в цьому підході.

Директивний стиль: підходить для початківців і новачків. Ментор дає чіткі інструкції та визначає кроки для виконання завдання. Рішення приймає ментор, і важливо, щоб менті слідував інструкціям ментора для виконання конкретного завдання. Підходить для набуття базових навичок за короткий час.

Коучинговий стиль: фокусується на розвитку критичного мислення та незалежність. Ментор ставить запитання, які допомагають підопічному самостійно знаходити рішення, не даючи готових відповідей. Це важливо для досвідчених учнів на проміжному рівні, які мають базові навички, але потребують їх подальшого розвитку.

Опорний стиль: цей стиль використовується, коли підопічний вже набув певного досвіду, але потребує більшої підтримки для побудови довіри. Ментор надає емоційну підтримку, щоб надихнути, мотивувати та допомогти подолати внутрішні перешкоди.

Стиль виклику: орієнтований для кваліфікованих підопічних, які вже мають досвід. Ментор дає складну роботу, яка виходить за межі їхньої зони комфорту, і заохочує їх бути інноваційними та розвивати нові навички [4].

Незалежно від обраного стилю менторства, важливо використовувати відповідні інструменти, для оптимального навчання та розвитку підопічного. Ці інструменти можуть відрізнятися залежно від конкретних потреб та



обставин, у яких перебуває підопічний, але їхня головна мета – забезпечити ефективне навчання:

1. Наставництво через програмні платформи.

Ефективний підбір кандидатів для відповідного ментора є ключовим елементом успішної програми менторства, оскільки він спрощує процес і приносить користь як менторам, так і менті. Сучасні платформи для менторства, такі як Together, Mentoring Complete та Mentorloop, пропонують рішення, які автоматизують цей процес, забезпечуючи якісний підбір та вимірювані результати. Ключовими особливостями цих платформ є інтелектуальний підбір, персоналізований досвід для кожного учасника, відстеження прогресу, доступ до розвивальних ресурсів, механізми зворотного зв'язку та аналіз ефективності програми [3].

2. Goal-Setting Frameworks.

Система цілепокладання – це важливий метод навчання, який допомагає учням визначити свої цілі та спланувати, як їх досягти. Наприклад, SMART-цілі можна використовувати для визначення цілей, які є конкретними (S), вимірюваними (M), досяжними (A), релевантними (R) і обмеженими в часі (T). Це означає, що підопічні можуть ставити цілі, які легко зрозуміти та досягти, наприклад: «Пройти курс програмування й отримати сертифікат через три місяці».

Інший підхід – OKRs (Objectives and Key Results, що заохочує підопічних ставити перед собою загальні цілі та конкретні результати, яких вони мають досягти. Наприклад, підопічний може поставити собі за мету «покращити комунікаційні навички» і визначити ключові результати, такі як «провести п'ять презентацій за три місяці» або «отримати позитивні відгуки від 80 відсотків учасників» [6].

3. Інструменти спілкування та співпраці.



Ефективна комунікація – це ключ до міцних наставницьких відносин. Сучасні технології значно полегшують цей процес і забезпечують безперешкодний обмін інформацією між наставником і підопічним; такі платформи, як Microsoft Teams і Zoom, відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для співпраці.

— Microsoft Teams – це ідеальний інструмент для команд, які працюють над спільними проєктами, що поєднує в собі відеоконференції, обмін файлами та чат.

— Zoom забезпечує можливість проведення відеоконференцій для географічно розосереджених учасників, сприяючи особистій взаємодії через можливість показу екрана та запису.

Хоча технології можуть бути ефективними, важливо поєднувати їх з традиційною особистою взаємодією. Гібридний підхід, який поєднує віртуальні ресурси з особистими зустрічами, може забезпечити глибший і всебічний досвід менторства, максимізувати співпрацю і допомогти досягти найкращих результатів.

4. Інструмент оцінювання.

Такі інструменти оцінювання, як 360-градусний зворотний зв'язок, дають цілісну оцінку ефективності роботи та розвитку людини. Цей підхід передбачає збір відгуків та самооцінок від колег, керівників та підлеглих, щоб допомогти виявити сильні та слабкі сторони, а також «сліпі зони» (ситуації, коли самооцінки не збігаються з думкою інших). Це дозволяє організації визначити конкретні компетенції, які потрібно розвивати ментові, і підібрати менторів з необхідним досвідом для підтримки розвитку підопічних [3].

Однак ми вважаємо, що для досягнення дійсно справжніх результатів у розвитку підопічного, необхідне подальше покращення вищевказаних інструментів розробки. Зокрема, менторство можна значно покращити, інтегруючи в процес навчання елементи емоційного інтелекту та міжкультурної



компетентності. Ці елементи можна застосовувати одночасно з одним або всіма інструментами, пристосовуючись до будь-якого стилю наставництва та сприяючи його ефективності. З одного боку, у рамках менторських взаємовідносин розвиток емоційного інтелекту відіграє ключову роль, оскільки наставник створює середовище, де підопічний може навчитися розуміти власні емоції, управляти ними та ефективно реагувати на емоційні виклики в команді. Таке безпосереднє наставництво сприяє не лише особистісному зростанню, але й закріплює практичні навички, необхідні для створення довірливого клімату в робочому середовищі.

З іншого боку, у процесі менторства міжкультурна компетентність дозволяє наставникам адаптувати свої підходи до потреб підопічних з різними культурними та професійними передумовами. Наприклад, наставник може пояснити, як сприйняття авторитету чи підхід до колективного розв'язування проблем варіюються в різних культурах, та допомогти підопічному інтегрувати ці знання у власний стиль управління. Такий культурно адаптований підхід підвищує ефективність менторства, адже забезпечує краще засвоєння матеріалу та розвиток навичок, релевантних для роботи в міжнародних командах. Таким чином, ми вважаємо, що ментори, які інтегрують ці елементи у свої методики, не просто передають знання, а й допомагають підопічним будувати власний унікальний стиль лідерства, адаптований до сучасного професійного середовища.

Отже, підбиваючи підсумки, менторство відіграє ключову роль у розвитку лідерів, допомагаючи їм не лише здобувати нові знання, але й формувати управлінські компетенції, які є критично важливими в сучасному динамічному середовищі. Важливість цього процесу полягає в тому, що він дозволяє майбутнім лідерам не тільки адаптуватися до змін, але й розвивати вміння приймати стратегічні рішення та надихати свої команди. Менторство — це двосторонній процес, у якому як підопічні, так і ментори отримують взаємну



вигоду, де менті набувають практичних навичок і досвіду, а ментори отримують можливість вдосконалювати свої методики навчання та відкритися до нових підходів і ідей.

Одним із центральних аспектів успішного менторства є довіра та співпраця, які створюють атмосферу відкритого діалогу, сприяючи творчості й інноваційним рішенням. Це забезпечує підопічним можливість краще розуміти себе та зміцнювати впевненість у своїх діях. Наприклад, ментори можуть використовувати вправи на самоаналіз, за допомогою яких менті глибше усвідомлюють свої сильні та слабкі сторони. Крім того, ментори часто організовують практичні завдання або проєкти, які ставлять перед підопічними реальні виклики, такі як управління командою, розв'язання складних проблем або прийняття стратегічних рішень. Це не лише допомагає отримати практичний досвід, але й створює умови для конструктивного зворотного зв'язку. Додатково, різні стилі менторства, такі як директивний, коучинговий, опорний або стиль виклику, дозволяють адаптувати підхід до навчання відповідно до потреб підопічного. Вибір відповідного стилю залежить від рівня компетентності учня, його індивідуальних і конкретних завдань, з якими він стикається. Наприклад, коучинговий стиль спрямований на розвиток навичок самостійного мислення та прийняття рішень, тоді як директивний стиль може бути корисним на початкових етапах розвитку, коли менті потребує чітких інструкцій.

Також, на наш погляд, для досягнення максимальної ефективності менторства важливо впроваджувати підходи, що поєднують емоційний інтелект і міжкультурну компетентність. Це дозволяє не лише передати знання, а й допомогти підопічним розвивати критичні навички для взаємодії в різноманітних командах та адаптації до сучасних викликів. Так ментор стає провідником у створенні довірливого середовища, підтримуючи особистісний



розвиток підопічного та його здатність будувати ефективні стратегії в більш глобальному справжньому професійному контексті.

Таким чином, завдяки довірі, співпраці та активній взаємодії учасники менторських програм отримують цінні знання, досвід та навички, які позитивно впливають не лише на їхню кар'єру, але й на загальний розвиток організацій, у яких вони працюють.

Список використаних джерел:

1. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*, № 191, 2024. С. 139. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1546/1490> (дата звернення: 22.09.2024)

2. Сидорчук І.І. Роль менторства у професійній підготовці майбутніх соціальних працівників: *вісник*. Серія Педагогіка і психологія. Педагогічні науки. 2019. № 2 (18). С. 285. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2019/2/37.pdf> (дата звернення: 22.09.2024)

3. Effective Leadership Mentoring Tools for Organizational Success. [веб-сайт]: mentoring complete. Опубліковано: 14.08.2024. URL: <https://www.mentoringcomplete.com/leadership-mentoring-tools-for-organizational-success/> (дата звернення: 02.10.2024)

4. Holly Brailsford. What Makes Situational Mentoring Effective in the Workplace? [веб-сайт]: brancher mentoring software. Опубліковано: 30.08.2024. URL: <https://brancher.com.au/blog/situational-mentoring> (дата звернення: 02.10.2024)

5. How Mentoring Helps Mentees Develop Leadership Skills. [веб-сайт]: mentorink. Опубліковано: 05.06.2024. URL: <https://www.mentorink.com/blog/how-mentoring-helps-mentees-develop-leadership-skills/> (дата звернення: 02.10.2024)





6. Newham Tim. Mentoring Tools: 15 Best Mentoring Resources for a Thriving Programme. *[веб-сайт]*: think learning. Опубліковано: 01.09.2023. URL: <https://www.think-learning.com/employee-engagement/mentoring-tools/> (дата звернення: 06.10.2024)



СЕКЦІЯ VI ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

УДК 316.6:111

ОБРАЗ ВИРАЖЕННЯ ЖІНКИ-ЛІДЕРА: ЯКЩО ПРОЯВЛЯТИСЯ, ТО ЯК?

Хоменко Ірина Богданівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології, Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва» desiderio.ua@gmail.com

Сучасний світ демонструє важливість гендерної рівності, особливо в контексті лідерства. Жінки-лідери в різних сферах (політика, бізнес, освіта, наука) стикаються з особливими викликами та стереотипами, які впливають на їхню роль і ефективність. Розуміння способів вираження та самопрезентації жінок у лідерських позиціях дозволяє розробляти стратегії підтримки та посилення їхніх можливостей.

Природа наділила жінок всепереможною, винятковою силою, проте фатальність жіночої поведінки в бізнесі полягає в домінуючому стереотипі стилю жіночності, який, зрештою, позбавлений функціональності та не сприяє успіху. Очевидно, що стиль та образ поведінки сучасної жінки, зумовлений насамперед соціальною фрустрацією – багатовіковим приниженим становищем жінки в соціальному, економічному, історичному аспектах. Якщо жінка не відмовиться від цієї моделі лідерства, продовжуючи грати жіночністю образу, емоціями, почуттями, об'єктивним власництвом, то неминуче зазнає поразки.

У всі часи релігійно-філософські, соціально-культурні, медико-хірургічні та літературно-художні системи цікавилися образом проявлення жінки,



висловлюючи часом прямо протилежні судження.

Дослідження форми-мислення у чоловіків щодо жіночого образу у бізнесі також залишається невизначеним і несміливим. Аналізуючи ці параметри сприйняття, ми виявляємо, що всі вони виведені відповідно до чоловічої проєкції. Це сталося не через перевагу чоловіка над жінкою, а через відсутність логіко-вербальної об'єктивації з боку жінки: жінка через невміння, страх так і не змогла висловити і проявити власну індивідуальність, і щоразу, намагаючись самоідентифікуватись з епістемологічними моделями, сформульованими чоловіками, відчужується від себе.[3, 165]

Концепція сучасного вираження та проявлення жінки підлягає корекції з урахуванням концепції збереження первинного образу, який сприйняла жінка під впливом «невидимого відсутнього координатора», який має спекулярну структуру і може координувати сприйняття органами почуттів реальності у вигляді думок та слів.[4, 45] Онтопсихологія, як наука, описує це явище в дії монітора відхилення.

Термін «спекулярне» зустрічається в роботах Антоніо Менегетті, який вказує на широкий спектр причин та асоціацій, завдяки яким забезпечується сталість будь-якого спогаду. Спогади – це образ, що несе в собі відображення дії, що колись відбувалася. Це щось на зразок дзеркала, яке показує лише один кадр, повторно використовуючи «форму» в організованому контексті.[3, 75]

Набута форма, часто, визначає, образ вираження, проявлення жінки, який не оборотний з реальністю. Саме тому більшість жінок відчувають труднощі в проявленні в бізнесі.

Уся символіка дитячих ігор для дівчат у ляльках, соціальних мережах, журналах, незалежно від їхнього контексту, незмінно передбачає закріплення нефункціональних моделей поведінки, що принижує жінку як суб'єкта, зводячи її до пасивної ролі носія соціальних стереотипів.

Оптимальною метою онтопсихології є надання жінці можливості



повернутись до свого першоначала, дозволяючи їй усвідомити організмичну ідентичність власної індивідуалізації.

Самоідентифікація — це процес усвідомлення жінкою унікальності власної особистості, а також визначення своєї ролі в бізнесі, партнерстві, суспільстві, культурі, соціальних та особистих контекстах [1, 123]. Для жінки цей процес може включати кілька аспектів, таких як:

- розуміння образів, яким слідує жінка;
- вивчення власного несвідомого;
- спостереження та переоцінка ієрархії власних потреб та потреб контексту, в якому знаходиться жінка;
- взяття відповідальності за власні вибори;
- знання та розуміння причинно-наслідкових зв'язків, які розвивають креативності виборів, уникнення мнестичних повторень та можливість руху в унісон з життям.

Ніхто не може допомогти жінці, вона повинна сама захотіти розібратися в собі. Самоідентифікація образу — це процес, що вимагає часу, самопізнання, критичного перегляду власних установок та підтримки. Це подорож до себе, яка дозволяє жінці жити автентично, в гармонії зі своєю природною ідентичністю, якою наділила її сама природа.

Список використаних джерел:

1. Жилінська О.І., Горбась І.М., Прилуцька Т.Ю. Жінки в управлінні: український досвід і сучасні реалії. *Бізнес Інформ*. 2020. Випуск 8. С. 245;
2. Менегетті А. Підручник з онтопсихології/пер. з італійської БФ «Онтопсихологія» - 1-е вид. – К: НФ «Антоніо Менегетті», 2023, 548 с.
3. Менегетті А. Тезаурус: словник онтопсихологічних термінів/ пер. з іт. БФ «Онтопсихологія» – К.: НФ «Антоніо Менегетті», 2019, 284 с.



УДК 316.46:305-055.2

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Однорал Оксана Михайлівна, викладач психології, Київський Університет Ринкових Відносин, м. Київ, Україна
odnoral@ukr.net

Українське суспільство перебуває в умовах нестабільності. Наявність криз та відсутність перспектив змушує українців все більше хвилюватися за своє майбутнє. В той самий час суспільство постійно «диктує» свої правила.

Більшість українців опинилися у дуже скрутному становищі, але найбільш вразливою категорією є жінки, адже саме на їх плечі ліг тягар відповідальності і постійно розширюється коло проблем, що потребують негайного вирішення.

В умовах воєнного стану роль жінок і на фронті і в тилу активно зростає. Для багатьох жінок стає викликом той факт, що вони починають виконувати ту роль, яку перед цим виконували чоловіки.

Жіноче лідерство є актуальною та важливою темою нашого українського суспільстві. В значних і складних умовах роль жінок у лідерстві стає дедалі більш помітною і необхідною. Українські жінки демонструють високий рівень професіоналізму, стійкості та прагнення до змін у різних сферах життя: політиці, бізнесі, освіті, науці, культурі, волонтерстві та громадському секторі.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із війною, економічною нестабільністю, політичною неврівноваженістю та необхідністю реформування суспільства, жінки в Україні відіграють ключову роль.

Розглядаючи політичний аспект, все більше жінок займають керівні посади в державному управлінні, парламенті та органах місцевого



самоврядування. Жінки-лідерки беруть активну участь у розробці реформ, впровадженні гендерної рівності.

У волонтерстві та громадському секторі жінки стали рушійною силою волонтерського руху, підтримки ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб під час війни. Багато з них очолюють гуманітарні ініціативи та громадські організації.

Жінки-лідерки очолюють підприємства, організації та розвивають власний бізнес, впроваджуючи інноваційні підходи та сучасний менеджмент.

Жінки активно займаються освітніми проектами, науковими дослідженнями, особливо в галузях, пов'язаних з психологією, соціологією та ІТ-технологіями.

Жінки в Україні поєднують в собі низку якостей, які роблять їх ефективними в будь-якому управлінні. Ці якості дозволяють їм бути ефективними лідерками та агентками змін у громадах, особливо в умовах кризових ситуацій та воєнного стану. Сильні сторони жіночої особистості включають:

- емпатію (саме жінки вміють краще розуміти потреби інших, що є критично важливим для врахування інтересів різних груп у громадах);
- комунікаційні навички (уміння жінок знаходити спільну мову та вести конструктивний діалог є основою успішного лідерства);
- гнучкість і адаптивність (жінки швидко реагують на зміни, приймають нестандартні рішення та адаптуються до тих умов, що особливо важливі в нашому сьогоденні);
- рішучість (багато жінок демонструють стійкість і наполегливість у подоланні викликів, навіть в умовах тиску);
- емоційний інтелект (жінки вміють розпізнавати та керувати власними емоціями і в той самий час розуміють емоції інших);
- соціальна відповідальність (жінки беруть на себе місію підтримки вразливих груп населення та громадського розвитку);



- інноваційність (схильність жінок до творчості дозволяє знаходити нестандартні рішення у складних ситуаціях).

Попри значний прогрес, жінки досі стикаються з чималою кількістю викликів:

- гендерні стереотипи (суспільство розцінює лідерство як "чоловічу" роль);
- подвійне навантаження (жінки в більшості випадків поєднують професійне лідерство з обов'язками в родині);
- недостатнє представництво (кількість жінок у владі та на керівних посадах зростає, але вони все ще недостатньо представлені в різних сферах);
- психологічний тиск (високі очікування суспільства від жінок можуть спричиняти стрес і відповідно впливати на психологічне здоров'я жінок).

Висновки/Conclusions. Жіноче лідерство в Україні є одним із ключових факторів, що забезпечують розвиток суспільства та держави в умовах сучасних викликів. Жінки демонструють високий рівень стійкості, професіоналізму та здатності до змін, активно беручи участь у політичному, економічному, соціальному та культурному житті країни. Підтримка жіночого лідерства та подолання гендерних бар'єрів є важливими кроками до побудови сильного й демократичного суспільства.

Жінки часто є недооціненими в аспекті лідерства, хоча:

- мають сильний моральний авторитет, завдяки активній участі в різного роду ініціативах, вони мають довіру громади.
- є природними медіаторами, бо в складних та критичних ситуаціях жінки вміють знаходити компромісні рішення, об'єднуючи людей навколо із різними поглядами.
- організовують мережі підтримки, їхні навички побудови зв'язків допомагають створювати ефективні команди для роботи над різного роду проектами.



Українські жінки-лідерки роблять величезний внесок у зміцнення державності, розвитку суспільства та економіки. Завдяки своїй стійкості, наполегливості та відданості вони допомагають країні долати виклики сьогодення. Жіночому лідерству – бути!





УДК 331.106.42

ЖІНОЧА ІДЕНТИЧНІСТЬ У БІЗНЕСІ

Єфіменко Надія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології,

Пінчук Анастасія Яківна, студентка 1 курсу

ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна
stacypinchuk@gmail.com

У сучасному світі бізнес стає все більш відкритим і гнучким щодо гендерних ролей, але жінки все ще стикаються з низкою соціальних, культурних та інституційних бар'єрів у професійній сфері. Зростання кількості жінок на керівних посадах і у підприємницькій діяльності супроводжується викликами, пов'язаними з традиційними гендерними стереотипами та очікуваннями. Дослідження жіночої ідентичності в бізнесі є важливим для розуміння того, як ці стереотипи та культурні установки впливають на кар'єрний розвиток жінок, їхню лідерську позицію та роль у підприємстві. Вивчення цієї теми також допоможе зрозуміти, як жінки адаптуються до умов сучасного ринку, розвивають інноваційні підходи до управління та створюють нові моделі успішного ведення бізнесу.

Мета дослідження полягає у вивченні процесу формування жіночої ідентичності в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема у підприємстві та корпоративному секторі. Дослідження прагне виявити фактори, які сприяють або, навпаки, перешкоджають кар'єрному зростанню жінок, та як гендерні установки впливають на їхнє професійне становлення.



Об'єктом дослідження є жінки в бізнесі, зокрема, жінки-підприємці та жінки, які обіймають керівні посади в корпоративних структурах. Особлива увага буде приділена дослідженню досвіду жінок, які працюють у різних галузях економіки, з метою порівняння їхніх шляхів кар'єрного розвитку, а також впливу гендерних стереотипів на їхню професійну діяльність.

Одним із ключових підходів у соціології до розуміння жіночої ідентичності є концепція гендеру як соціального конструкту. Цей підхід стверджує, що гендерні ролі, в тому числі ідентичність жінок, не є біологічно детермінованими, а радше є результатом соціалізації та культурних впливів. Відомі соціологи, такі як Джудіт Батлер і Ервін Гоффман, висвітлюють процес “виконання” гендеру, коли жінки приймають певні ролі через повторення соціально обумовлених норм поведінки [1].

Інший соціологічний підхід — структурний функціоналізм — розглядає жіночу ідентичність через призму соціальних ролей і функцій, які жінки виконують у суспільстві [1]. Ця теорія підкреслює важливість сім'ї як соціальної інституції, де гендерні ролі є чітко розподіленими, і жіноча ідентичність часто пов'язується з функціями матері та домогосподарки. Однак сучасні критики цієї теорії вказують на її обмеженість, оскільки вона ігнорує зміни у гендерних відносинах і не враховує процеси емансипації жінок.

Останні соціологічні дослідження жіночої ідентичності фокусуються на концепції інтерсекційності, що була запропонована Кімберлі Креншоу [1]. Цей підхід враховує, як різні осі пригноблення — гендер, раса, клас — перетинаються та впливають на формування ідентичності жінки. Це дозволяє краще зрозуміти складність жіночої ідентичності, особливо в контекстах мультикультурних суспільств.

У психології одним із основних підходів до вивчення жіночої ідентичності є психоаналітична теорія, заснована на ідеях Зигмунда Фрейда [1]. Фрейд вважав, що формування гендерної ідентичності відбувається в процесі



розвитку особистості через психосексуальні стадії. На основі цієї концепції, ідентичність жінки формується через конфлікт між внутрішніми бажаннями та соціальними обмеженнями. Сучасні психоаналітики, такі як Ненсі Чодоров, переглянули цю теорію, акцентуючи увагу на емоційній прив'язаності до матері, як на важливому факторі формування жіночої ідентичності.

Іншим важливим психологічним підходом є когнітивно-поведінкова теорія, яка розглядає жіночу ідентичність як результат навчання через соціальну взаємодію та спостереження. Згідно з Альбертом Бандурою, діти навчаються гендерних ролей через імітацію поведінки дорослих і отримання соціальних підкріплень [1]. Цей підхід підкреслює гнучкість гендерної ідентичності. Гуманістична психологія, зокрема теорія самоактуалізації Абрагама Маслоу, робить внесок у розуміння жіночої ідентичності. Вона підкреслює важливість особистого зростання та реалізації потенціалу як ключових аспектів жіночої ідентичності. Жінки, які прагнуть до самоактуалізації, можуть відмовитися від традиційних гендерних ролей на користь особистої свободи і самовизначення.

Сім'я є одним із найважливіших соціальних інститутів, що впливають на формування жіночої ідентичності. В рамках сімейної соціалізації дівчата вчаться виконувати роль жінки згідно з культурними нормами і очікуваннями [2]. Освіта також відіграє значну роль у формуванні жіночої ідентичності, надаючи нові можливості для самовираження та переосмислення традиційних ролей.

Мас-медіа активно впливають на створення ідеалів жіночої краси та поведінки, часто формуючи стереотипи, які можуть обмежувати розвиток жіночої ідентичності. Однак сучасний розвиток медіа дозволяє також поширювати альтернативні погляди на роль жінки у суспільстві, сприяючи гендерній рівності.



Одним із ключових викликів є стереотипи та очікування, пов'язані з традиційною роллю жінки як берегині сімейного вогнища. Від жінок часто очікують, що вони будуть основними відповідальними за домашні обов'язки та виховання дітей, навіть якщо вони мають повну зайнятість. У багатьох культурах існує переконання, що кар'єра та сімейне життя є несумісними для жінок, і що їм необхідно обирати між успішною професійною діяльністю та родиною. Ці стереотипи призводять до додаткового тиску на жінок і змушують їх сумніватися в можливості успішного поєднання обох сфер.

Ще один значний виклик полягає у нерівному розподілі домашніх обов'язків між партнерами. Жінки зазвичай виконують більшу частину роботи по дому та догляду за дітьми, навіть якщо вони працюють на повну ставку [3]. Це створює значне навантаження та обмежує їхню здатність приділяти час кар'єрі. У ситуаціях, коли обидва партнери працюють, від жінок часто очікується виконання «подвійного навантаження» – на роботі та вдома, що може призводити до вигорання та зниження продуктивності на роботі.

Недостатня гнучкість робочих умов також є суттєвою перешкодою для жінок. Багато робочих місць вимагають фіксованого графіка або надурочних годин, що ускладнює виконання сімейних обов'язків. Особливо це стосується жінок із малими дітьми, які потребують постійної уваги. Відсутність можливості працювати дистанційно або мати гнучкий графік може обмежувати кар'єрні можливості жінок і змушувати їх відмовлятися від просування по службі [3].

Соціальний тиск є ще одним важливим аспектом проблеми. Багато жінок стикаються з почуттям провини, коли не можуть повною мірою відповідати очікуванням як на роботі, так і вдома. Вони можуть відчувати провину перед своїми дітьми або партнерами, якщо приділяють більше часу роботі, або перед роботодавцями, якщо приділяють більше часу сім'ї. Це почуття часто



посилюється через стереотипи про те, що жінка повинна бути ідеальною матір'ю та домогосподаркою [5].

Поєднання кар'єри та сімейних обов'язків може призводити до емоційного та фізичного виснаження. Жінки, які намагаються успішно впоратися з обома сферами, часто відчують хронічну втому, що негативно впливає на їхнє здоров'я та добробут. Постійне балансування між роботою і сім'єю може призвести до професійного вигорання, зниження продуктивності на роботі та погіршення якості сімейного життя.

Постійне намагання відповідати високим вимогам, що висувуються як на роботі, так і в сім'ї, може негативно впливати на самооцінку жінки. Вона може відчувати, що не справляється з обов'язками в обох сферах або що її зусилля не оцінюються належним чином. Це може призводити до почуття фрустрації та зневіри, що, своєю чергою, впливає на мотивацію до роботи та життя загалом.

Економічна нестабільність і необхідність підтримки сім'ї є вагомими причинами, через які жінки прагнуть поєднувати кар'єру та сімейне життя. Однак економічні виклики, як-от низькі заробітки або відсутність доступу до якісних послуг з догляду за дітьми, часто стають додатковими перешкодами на цьому шляху. Відсутність доступних дитячих садків або можливості залишити дитину під доглядом може змусити жінок зменшувати робоче навантаження або взагалі відмовлятися від кар'єрного росту [1].

Гендерна нерівність на робочому місці також впливає на здатність жінок поєднувати кар'єру та сімейне життя. Жінки, як правило, отримують меншу заробітну плату та мають менше можливостей для просування по службі, ніж їхні чоловіки-колеги, що обмежує їхню фінансову незалежність і можливість успішно балансувати між роботою та сім'єю.

Одним із найважливіших кроків до подолання викликів є впровадження гнучких графіків роботи. Дистанційна робота, часткова зайнятість або можливість самостійно планувати робочий час можуть значно полегшити



жінкам балансування між сім'єю та кар'єрою. Це дозволить зменшити стрес та уникнути конфліктів між робочими та сімейними обов'язками.

Важливу роль у підтримці жінок відіграє державна політика.

Надання оплачуваної декретної відпустки, доступ до якісних послуг з догляду за дітьми та податкові пільги для сімей можуть сприяти зниженню навантаження на жінок і поліпшенню їхніх можливостей поєднувати кар'єру та сімейне життя [4].

Не менш важливим є перерозподіл домашніх обов'язків між партнерами. Підвищення участі чоловіків у вихованні дітей та виконанні домашньої роботи може зменшити тиск на жінок і сприяти більш гармонійному поєднанню сімейного та професійного життя.

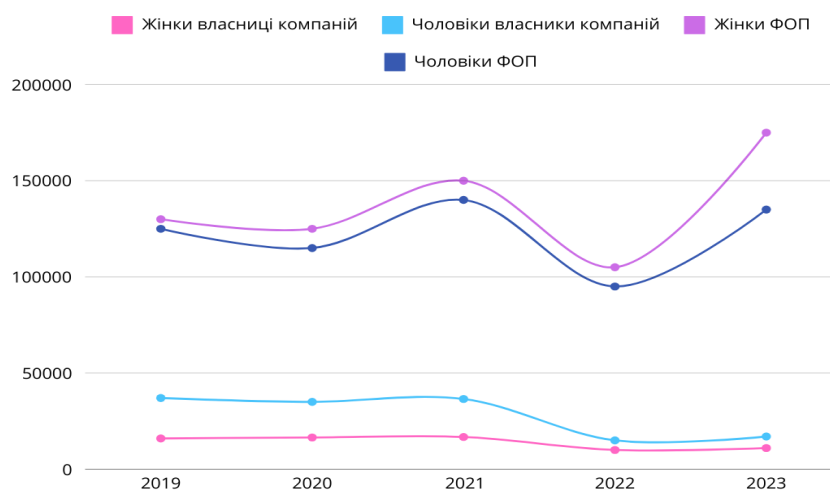


Рис.1. Графік «Динаміка реєстрацій компаній та ФОП 2019-2023»

Графік «Динаміка реєстрацій компаній та ФОП 2019-2023» (рис.1) показує зміну кількості нових компаній і фізичних осіб-підприємців (ФОП), заснованих як жінками, так і чоловіками протягом п'яти років. На графіку зображені дві основні тенденції: реєстрація ФОП та реєстрація компаній, розділені за статтю власників [6].



На початку періоду, у 2019 році, кількість ФОП, заснованих жінками, становила приблизно 130 000, що дещо перевищувало показник серед чоловіків, які засновували близько 120 000 нових ФОП. Протягом наступних років кількість реєстрацій серед жінок дещо знизилася, досягнувши найнижчого показника в 2021 році, після чого розпочався новий підйом у 2022-2023 роках. Помітний стрибок реєстрацій серед жінок відбувся у 2023 році, коли кількість нових ФОП перевищила 160 000, що значно випередило чоловіків.

На рисунку 1 за даними ЄДР графік також показує, що кількість компаній, заснованих жінками, залишалася стабільною на рівні приблизно 20 000-30 000 протягом більшої частини періоду, але з початком війни у 2022 році зменшилася і знову почала зростати у 2023 році. Порівняно з жінками, реєстрація нових компаній серед чоловіків залишалася стабільнішою, з меншими коливаннями, але з тенденцією до зниження в 2022 році.

Загальна динаміка свідчить про те, що під час війни жінки активніше засновували нові ФОП і компанії, ніж чоловіки, що може свідчити про їхнє бажання адаптуватися до економічної кризи через власну підприємницьку діяльність. Помітний підйом кількості реєстрацій у 2023 році підкреслює, що попри виклики, з якими стикаються жінки-підприємці під час війни, їхній внесок у розвиток малого бізнесу стає все більш значущим для економіки України. Це може бути наслідком адаптації до економічних викликів та бажання знайти нові можливості в умовах кризи. Водночас, чоловіки, залучені до військових дій, стикаються з обмеженнями у своїй підприємницькій діяльності, що впливає на загальну динаміку реєстрацій. Таким чином, жінки стають важливими гравцями у розвитку малого бізнесу в Україні, незважаючи на складні обставини.



Список використаної літератури:

1. Борщ К. К., Ляшко М. М. Гендерні стереотипи як соціальна проблема сучасних жінок. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/15128/1/ГЕНДЕРНІ%20СТЕРЕОТИПИ%20ЯК%20СОЦІАЛЬНА%20ПРОБЛЕМА%20СУЧАСНИХ%20ЖІНОК.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
2. Жінки та бізнес: виклики, стереотипи, можливості – Проект Кешер. *Проект Кешер*. URL: <https://www.projectkesher.org.ua/news/zhinky-ta-biznes-vyglyky-stereotypy-mozhlyvosti/> (дата звернення: 05.11.2024).
3. Ільченко С. В. Лекція "ГЕНДЕРНА СОЦІОЛОГІЯ". *Освітній проект «На Урок» для вчителів*. URL: <https://naurok.com.ua/leksiya-genderna-sociologiya-192054.html> (дата звернення: 01.11.2024).
4. Панченко Ю. Гендерні аспекти лідерства. *Hive Mind*. URL: <https://ua.hive-mind.community/blog/404,genderni-aspekti-liderstva>. (дата звернення: 06.11.2024).
5. Чуловська О. Що заважає жінкам будувати кар'єру: 12 несвідомих помилок. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/zavazhaye-zhinkam-buduvaty-karyeru-12-pomylok>. (дата звернення: 05.11.2024).
6. Новини – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics>. (дата звернення: 01.11.2024).





УДК 331.106

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО: ПОДОЛАННЯ ОБМЕЖЕНЬ ДЛЯ ОСОБИСТІСНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ

Сторожев Роман Іванович, доктор
наук з державного управління, доцент
кафедри менеджменту та
онтопсихології,

Ситнік Анна Констянтинівна,
студентка 1 курсу
ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», Україна
annasytnik064@gmail.com

Кожна людина у світі має свою соціальну роль, але, як часто, ми стикаємось з тим що ці ролі вже сформовані і нам їх нав'язують оточуючі. Жінку зазвичай згадують у ролі матері, творця побиту, як тендітну та ніжну натуру. Натомість чоловіків описують як бійців, досягаторів успіхів та дуже стриманих і холодних істот. Але час змінюється і людство не перестає розвиватись. В сучасному світі самореалізація є основною метою людини задля задоволення від цього життя. Саме завдяки особистосної реалізації ми формуємо свою соціальну роль, відношення до себе.

Метою написання роботи є висвітлення проблем з якими стикаються жінки в процесі професійної самореалізації та методи подолання стереотипного мислення, яке заважає їй у досягненні життєвих цілей.

Професійна самореалізація є однією із основних сфер особистісної самореалізації, вона пов'язана, насамперед, із реалізацією потреби у самоповазі, прийнятті і належності до певної соціальної групи, із здатністю задовольняти потреби більшою мірою, ніж самореалізація у сфері сім'ї. Задоволеність роботою



є одним із найважливіших чинників суб'єктивного благополуччя, а професійна самореалізація – важливим фактором становлення особистості.

Е. В. Федосенко під професійною самореалізацією розуміє безперервний гетерохронний процес розвитку потенціалів людини в діяльності протягом усього її життєвого шляху, описує його поетапну структуру наступним чином: 1-й етап – професійне самовизначення: (вибір професії; професійна освіта); 2-й етап – професійний розвиток: (професійна адаптація; апробація теоретичних знань у практичній діяльності; професійне самовдосконалення, підвищення кваліфікації); 3-й етап – професійне становлення: підвищення рівня професіоналізму; набуття професійного авторитету; досягнення активності, самостійності, творчого підходу у професійній діяльності [2].

Одна з найбільших проблем з якою стикаються жінки на шляху професійної самореалізації – гендерна нерівність. Доволі часто ще можна помітити, як суспільство підкорюється старим ролям та засуджує нонконформістів, які впевнено йдуть до своєї мети. Важливим фактором, який впливає на самореалізацію жінок, є гендерна ідентичність. Гендерна ідентичність - це внутрішнє самовідчуття людини як представника того чи іншого гендеру. Важливість наявності у жінок сформованої позитивної гендерної ідентичності, її складна структура і неоднозначний шлях розвитку дозволяють говорити про гендерну ідентичність як про самостійне явище. Сьогоднішній час характеризується змінами у сприйнятті жінками своєї гендерної ідентичності, а також їх місця та ролі в сучасному суспільстві. Це відображається у зміні цінностей та відсутності жорсткої гендерної моделі. Саме тому жінки, які спрямовані на побудову кар'єри, мають переступити ці бар'єри та впевнено рухатись уперед. [4]

Але ж гендерна нерівність це не єдина проблема з якою стикаються жінки. Візьмемо за приклад підприємницю, яка бажає вивести свій проєкт на міжнародний ринок. Основними проблемами жінок, на нашу думку, є: незнання



іноземних мов, лише 43% українських підприємниць володіють достатнім рівнем знання професійної англійської мови, 90% компаній надають послуги лише в межах країни, кожен 5-й жіночий бізнес в Україні – в сфері краси, через таку кількість з'являється висока конкуренція.

Підприємницька діяльність жінок відрізняється від чоловічої навіть складанням команди. Жінки-лідерки прагнуть до різноманітності більше, ніж чоловіки. Коли генеральним директором компанії працює жінка — 39% членів правління також є жінками. Серед керівників-чоловіків ця цифра становить 26%. Компанії, які очолюють жінки, мають більш гендерно збалансовану раду директорів (34%), ніж ті, які очолюють чоловіки (6%). Це свідчить про те, що жінки більш лояльно підходять до підбору персоналу, враховуючи в першу чергу досвід та навички кандидата, а не гендер.

Виникає питання, хто такий лідер та чи впливає гендер на лідерські здібності людини? Лідер, в загальному розумінні, - це людина, що готова взяти на себе відповідальність за інших та має активну позицію, яку постійно поширює в масу. Ми можемо порівняти лідера з путівником, який впевнено вказує шлях своїм підлеглим, враховуючи можливі ризики, але при цьому не демонструє страх команді. Загалом у кожного з нас є ознаки лідера, що формуються з дитинства чи то вихованням батьків, чи то досвідом у соціальній діяльності, наприклад у школі, секціях розвитку та у звичайній комунікації з однолітками. Але задля того щоб досягти успіху потрібно не лише здобути ці якості, але й розвинути їх, тим самим виховати з себе сильну особистість. Таким чином, гендерна різність не впливає на лідерські здібності, тобто лідером може бути як жінка так і чоловік.

На наш погляд, до особистісних якостей доцільно віднести:

1. Впевненість у собі, яка базується на об'єктивній оцінці людиною власних можливостей і навичок. Тобто лідер повинен мати адекватну самооцінку, сильні вольові якості та добре розвинуте критичне мислення. Він має чітко і ясно



уявляти, до чого він іде і навіщо, тобто повинет вміти ставити перед собою правильні цілі. Справжнього сучасного лідера практично неможливо переконати і збити з наміченого шляху: він рухатиметься до своєї мети, незважаючи ні на що.

2. Активна життєва позиція. Лідер завжди перебуває в центрі уваги, підтримує активний зв'язок з оточуючими, інформується про важливі події одним з перших і відповідає на них швидше за інших, що дозволяє йому завжди бути кроком попереду. Це призводить його до успіху.

3. Готовність ризикувати. Для досягнення мети лідер змушений ризикувати та робить це постійно. І це не бездумна дія, а чітко продуманий шлях, з можливими складнощами.

4. Ініціативність. Людина лідер постійно має демонструвати свою позицію, постійно створювати щось нове за для незупинного підйому та розвитку. Іншими словами можна сказати – шлях лідера незупинний і він має бути не одним і постійним, а завжди змінюватись, за допомогою ініціативи лідера.

5. Мотивація. Лідер відповідає не лише за себе, але й за свою команду, тому на ньому лежить велика відповідальність за постійну мотивацію. Тому що саме мотивація є головним поштовхом для досягнення мети.

6. Чесність і порядність. Якості яких дотримуються меншість керівників, але вони є необхідними для лідера. Якщо з'ясується, що певний час керівник був брехливим в першу чергу зі своїми підлеглими, його статус різко може впасти. І повернути довіру людей буде надскладним завданням.

7. Послідовність. У лідера завжди має бути багато планів і в його уявленні також все має бути структурованим. Завдяки цьому в компанії зберігається порядок і не виникає зайвих питань. [5]

Успішне лідерство – це мистецтво поєднувати стратегічне бачення та управлінські навички. Варто зазначити, що жіночій та чоловічій погляд на ведення бізнесу трохи відрізняється.

До головних ознак жіночого ведення бізнесу слід віднести:



1. Особливу увагу керівники-жінки приділяють морально-психологічному клімату в колективі: активно намагаються створити сприятливу атмосферу взаємодії з усіма підлеглими, підтримують їх участь у справах, діляться владою та інформацією, мотивують підлеглих, стимулюючи повне розкриття здібностей на робочому місці. Жінкам властива схильність до настанов і повчань.

2. У випадках, що вимагають корекції ставлення до роботи підлеглих, керівники-жінки розглядають більш широке коло можливих рішень: пробачити на перший раз, попередити, висловити несхвалення на словах тощо. Однак вони можуть реалізовувати і жорсткі стратегії по відношенню до тих, хто не справляється з поставленими завданнями.

3. При вирішенні конфліктів керівники-жінки глибоко вникають в суть проблеми, аналізують причини. Конфліктну ситуацію на робочому місці, як правило, розв'язують ясним викладенням своїх позицій і відмовою від подальших суперечок.

4. Жінки вміють поєднувати і швидко перемикаються з однієї соціальної ролі - менеджер, бізнес-леді, на іншу дружина, дочка, мати.

5. В умовах ризику керівники-жінки обирають більш обережні стратегії прийняття рішень і налаштовані на поступові перетворення без орієнтації на моментальний прорив, що робить їх дії досить ефективними в ситуації невизначеності. Їм потрібно більше часу на те, щоб зорієнтуватися, але рішення ці стають більш зваженими і обачливими.

6. Керівники-жінки є прибічницями суворого контролю за умови прийняття колективних рішень всередині своєї команди. З підлеглими поводяться гнучко, розумно поєднують жорсткість, інтуїцію і дипломатичність. У складних ситуаціях вони будують свої стратегії виходу з кризи на високій мотивації співробітників.

7. Особлива якість керівників-жінок - емоційність. Вони приймають все «близько до серця», у тому числі і роботу, і досить тривалий час залишаються у



владі переживань. Надмірна емоційність серйозний недолік жіночої моделі управління, оскільки може стати джерелом невпевненості і несправедливості, бути причиною конфліктів.

8. У взаємовідносинах із зовнішнім середовищем жіночий стиль управління відрізняється великою гнучкістю, ситуативністю, умінням адаптуватися до обставин, що склалися.

Підбиваючи підсумки, можемо сказати, що самовдоволена людина це впершу чергу самореалізована особистість. Дійсно шлях жінки може бути більш складним, але в кінцевому результаті визнання буде більше.

Список використаних джерел:

1. Жіноче лідерство в бізнесі: як подолати бар'єри й досягти успіху. *Vector*. URL: <https://vctr.media/ua/zhinoche-liderstvo-v-biznesi-yak-podolati-baryeri-j-dosyagti-uspihu-241824/>. (дата звернення: 17.10.2024)
2. «Напрямки самореалізації особистості сучасної жінки (на прикладі соціальної сфери)». *НАУ*. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45320/1/ФЛСК_2020_231_Байцар.pdf (дата звернення: 20.10.2024)
3. П. П. Горностай. Гендерний розвиток та гендерна ідентичність особистості, особливості чоловічої та жіночої соціалізації. *gorn.kiev*. URL: <http://gorn.kiev.ua/publ21.htm>. (дата звернення: 20.10.2024)
4. 20 якостей та вмінь, якими має мати справжній лідер. *ALEXUS* - Чоловічий журнал: спорт, здоров'я. URL: https://alexus.com.ua/20-yakostej-ta-vmin-yakimi-maye-mati-spravzhnij-lider/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAoae5BhCNARIsADV LZd_cQRIWkZbIsagKIKJ5xOwSgAirB873AgWAnWoj6AYcmzhSHS EHS8aAvTgEALw_wcB. (дата звернення: 12.10.2024)



СЕКЦІЯ ІХ
HR- МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

УДК 364.2

***ІНТЕГРАЦІЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В HR-ПОЛІТИЦІ КОМПАНІЇ:
ВІД СТРАТЕГІЇ ДО РЕЗУЛЬТАТУ***

Виноградова Вікторія Євгенівна,
доктор психологічних наук, доцент,
Приватний вищий навчальний заклад
«Інститут психології і
підприємництва», м. Київ, Україна,
vikavin@ukr.net

Сьогодні актуальність теми ментального здоров'я для бізнесу є беззаперечною. Психічне здоров'я напряму впливає на продуктивність, залученість та утримання працівників. Втрата ефективності роботи працівників відбувається через емоційне вигорання, стрес та депресію.

Дослідження Deloitte, яке було проведено у 2022 році виявило, що кожен 1\$ інвестицій у ментальне здоров'я приносить 4\$ завдяки зниженню лікарняних, підвищенню продуктивності. Отже, підвищення рівня емоційного вигорання у військовий період постає глобальним викликом для HR.

Тенденціями глобальних ринків є зростання уваги до wellbeing-практик у корпоративній культурі. Наприклад, компанія Google запровадила культуру психологічної безпеки. Дослідження показало, що психологічно безпечне середовище підвищує продуктивність команд. Компанія впровадила програми коучингу та менторства для керівників для розвитку емпатії та емоційного інтелекту.

Інструментами програми підтримки ментального здоров'я у компанії можуть бути наступні напрями:



Створення програм психо-емоційної підтримки для співробітників (консультації психологів, гарячі лінії, коучинг). Наприклад, компанія Unilever: запустила глобальну ініціативу "Mental Health Champions", де співробітники проходять тренінги й стають "провідниками" підтримки колег. У компанії Microsoft співробітникам доступні індивідуальні психологічні сесії, а також інтегровано дні відновлення ("Mental Health Days"). Агропромхолдинг «Астарта-Київ» впровадила проект «Здорові-незламні», де також працівникам доступні індивідуальні психологічні сесії, групи психологічної підтримки, тренінги, вебінари тощо.

Також важливим інструментом є впровадження регулярних опитувань для оцінки емоційного стану команди. Компанія Salesforce після впровадження програм психологічної підтримки зафіксувала менше на 32% лікарняних днів та зростання задоволеності роботою на 20%.

Однією із проблем у забезпеченні психічного здоров'я в організації є обмаль у керівників знань, умінь та навичок щодо того, які інтервенції повинні впроваджуватися для вирішення проблем, з якими зустрічаються роботодавці. Керівники часто не мають підготовки з питань психічного здоров'я і не завжди можуть розраховувати на підтримку фахівців. Навчання лідерів та менеджерів навичок емоційного інтелекту та управління стресом серед працівників є важливим внеском компанії у ментальне здоров'я працівників.

Також сьогодні дієвим є принцип work-life balance, який включає гнучкий графік роботи співробітників, додаткові дні відпочинку, підтримка віддаленої роботи. Наприклад, компанія Spotify дозволяє співробітникам працювати з будь-якої точки світу, щоб знизити стрес та підвищити комфорт.

Також необхідно приділити увагу тим викликам, з якими зіштовхується роботодавець при впровадженні програм ментального здоров'я. Нажаль, ще й досі існує стигматизація психологічних проблем у робочому середовищі. Зачасту відбувається опір змінам серед керівництва та працівників. А також є



потреба в довгострокових інвестиціях та адаптації програм під культурний контекст компанії. У Японії, наприклад, особливу увагу приділяють боротьбі з "кароші" (смертю від перевтоми) через робочі обмеження та програми релаксації.

Важливо розуміти яким чином вимірювати ефективність програм ментального здоров'я. Це можуть бути наступні кроки:

- Ключові метрики: зниження рівня плинності кадрів, лікарняних днів, зростання продуктивності.
- Кореляція між інвестиціями у ментальне здоров'я та фінансовими показниками компанії.
- Кейс-стаді: успішні приклади інтеграції ментального здоров'я у HR-політику міжнародних та локальних компаній.

Отже, психологічно здорові працівники є основою успішної компанії. Психологічне здоров'я як довгострокова інвестиція: щасливі працівники – ефективні працівники. Має відбуватись поступове та системне впровадження програм ментального здоров'я у HR-політику: навчання лідерів та відкритий діалог як ключові чинники успіху. А також вкрай важливо формувати відкриту культуру, де турбота про психологічний стан є нормою, а не виключенням.





УДК 331.3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В HR ТА АКТУАЛЬНІ ТЕМИ В L&D ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

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

Згідно з останніми даними, стратегічні тренди для HR в Україні включають кілька ключових напрямків. Найбільшу увагу приділяють залученню та утриманню співробітників, а також ментальному здоров'ю та благополуччю, кожен з яких має 35,20%. Інші важливі аспекти включають розвиток лідерів (31,80%), організаційну трансформацію (23,90%) та підвищення і перекваліфікацію (21,60%). Ці тренди відображають сучасні виклики та пріоритети в сфері HR, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній (рис. 1) [2].



Рис. 1. Головні стратегічні пріоритети для HR на 2025 рік



Залучення та утримання співробітників (35,20%). Компанії зосереджуються на створенні привабливих умов праці та корпоративної культури, щоб залучити нових співробітників і утримати існуючих. В умовах високої конкуренції за таланти, важливо забезпечити не лише конкурентну заробітну плату, але й можливості для професійного розвитку, гнучкі умови праці та підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Залучення існуючих працівників до компанії та їх ефективної роботи означає створення умов, за яких співробітники відчують себе частиною команди, мотивовані та залучені до досягнення спільних цілей. Розглянемо стратегії, які можна використовувати для підвищення залученості. По-перше це підвищення рівня залученості через регулярне спілкування з працівниками про цілі компанії, їх роль у досягненні цих цілей та важливість їх внеску, а також регулярне надання конструктивного зворотного зв'язку та визнання досягнень співробітників. По-друге - розвиток корпоративної культури через чітке визначення та комунікації цінностей та місії компанії, щоб співробітники відчували себе частиною чогось більшого та організація заходів, які сприяють зміцненню командного духу та взаємодії між співробітниками. По-третє - можливості для розвитку за рахунок надання можливостей для професійного розвитку, навчання новим навичкам та кар'єрного зростання та створення чітких кар'єрних шляхів та можливостей для просування. По-четверте - гнучкі умови праці для забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також розробка програми підтримки ментального та фізичного здоров'я. По-п'яте - визнання та винагороди, тобто регулярне визнання та винагородження досягнень співробітників, а також забезпечення конкурентної заробітної плати та додаткових бонусів.

Ментальне здоров'я та благополуччя (35,20%), спрямовані на підтримку психічного здоров'я співробітників, це може бути програми підтримки, консультації та створення сприятливого робочого середовища. Компанії, які



інвестують у благополуччя своїх співробітників, можуть очікувати підвищення продуктивності та зниження рівня вигорання.

Розвиток лідерів (31,80%), це стосується програм навчання та розвитку, спрямованих на підготовку майбутніх лідерів компанії. Ефективне лідерство є ключовим для успіху будь-якої організації. Інвестиції в розвиток лідерських навичок допомагають створити сильну команду, здатну адаптуватися до змін і вести компанію до успіху.

Організаційна трансформація (23,90%) - це процес змін у структурі, культурі та стратегії компанії для підвищення її ефективності та адаптивності. В умовах швидких змін на ринку, організації мають бути гнучкими та готовими до трансформацій. Це може включати впровадження нових технологій, зміну бізнес-моделей та оптимізацію процесів.

Підвищення та перекваліфікація (21,60%), стосується навчання співробітників новим навичкам, необхідним для виконання їх обов'язків у змінних умовах ринку. З розвитком технологій та зміною вимог до професій, важливо забезпечити співробітникам можливості для постійного навчання та розвитку. Це допоможе зберегти конкурентоспроможність компанії та підвищити задоволеність працівників.

Відповідно до розглянутих стратегічних трендів в HR, виділені такі найважливіші теми для навчання та розвитку (L&D) (рис. 2) [2].



Рис. 2. Актуальні теми в L&D для підприємств України на 2025 рік



Резильєнтність та управління стресом (36,40%). В умовах постійних змін та невизначеності, здатність співробітників справлятися зі стресом та залишатися стійкими є критично важливою. Навчання в цій сфері допоможе працівникам підтримувати високу продуктивність та знижувати ризик вигорання. Це особливо актуально в умовах війни та економічної нестабільності, коли психологічна підтримка стає необхідною [1].

Адаптивне лідерство / лідерство майбутнього (33,00%). Сучасні лідери мають бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до нових викликів. Програми розвитку лідерських навичок, орієнтовані на адаптивність, допоможуть підготувати керівників до майбутніх змін. Це включає розвиток емпатії, гнучкості та здатності до інновацій [2].

Цифрове мислення / ШІ (23,90%). З розвитком технологій та штучного інтелекту, важливо, щоб співробітники мали навички цифрового мислення. Це включає розуміння та використання нових технологій для підвищення ефективності роботи. Компанії, що інвестують у цифрове навчання, зможуть краще адаптуватися до швидких технологічних змін [3].

Комунікація (20,50%). Ефективна комунікація є ключовою для успішної роботи команди. Навчання в цій сфері допоможе покращити взаємодію між співробітниками, сприяти кращому розумінню та співпраці. Це особливо важливо в умовах віддаленої роботи та гібридних команд[4].

Різноманітність та інклюзія (19,30%). Створення інклюзивного робочого середовища, де цінуються різноманітність та унікальність кожного співробітника, сприяє підвищенню креативності та інноваційності. Навчання в цій сфері допоможе розвивати культуру поваги та взаєморозуміння, що є важливим для залучення та утримання талановитих працівників [5].

Перехід від стратегічних трендів до напрямів навчання є логічним кроком для забезпечення відповідності навичок співробітників сучасним вимогам ринку. Інвестування в ці напрями навчання допоможе підприємствам



залишатися конкурентоспроможними та ефективними, а також сприятиме загальному благополуччю та розвитку працівників.

Список використаних джерел:

1. Звички ефективних лідерів, нові інструменти рекрутингу та книжки, які читають провідні HR-директори: 5 трендів конференції з управління талантами HR Festival Europe. Сайт. Forbes. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/zvichki-efektivnikh-lideriv-novi-instrumenti-rekrutingu-ta-knizhki-yaki-chitayut-providni-hr-direktori-5-trendiv-konferentsii-z-upravlinnya-talantami-hr-festival-europe-05042023-12864>

2. Вебінар про тренди у навчанні та розвитку персоналу. Сайт. Develor Ukraine. URL: <https://www.develorukraine.com/open-webinar-trendi-u-navchanni-ta-rozvitku-personalu-prezentaciya-velikogo-doslidzhennya>

3. Ключові HR-тренди 2024 року: що чекає на сферу рекрутингу? URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/klyuchovi-hr-trendi-2024-roku-shho-chekaye-na-sferu-rekrutingu>

4. Стратегія та практика ефективного навчання персоналу в компанії. Lemon School. URL: <https://lemon.school/blog/strategiya-i-praktyka-efektyvnogo-navchannya-personalu-v-kompaniyi>

5. Well-being та AI: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024>





UDC 378.1:331.101.26

***CENTRES OF VOCATIONAL EXCELLENCE AND THE DEVELOPMENT OF
SOFT SKILLS: INTEGRATING SCIENCE AND PRACTICE THROUGH THE
"GLOBAL SOFT SKILLS LAB" PROJECT***

Veranika Khlud, Ph.D. student,
Galina Reshina, eScientific tutor: prof.,
Ph.D. on ec.
Baltic International Academy, Latvia
veranikakhlud@gmail.com

The modern labor market is undergoing significant changes driven by digitalization, globalization, and rapid technological progress. In the transition to a green and digital economy, employers increasingly value not only technical competencies but also soft skills, such as communication, critical thinking, adaptability, and leadership. According to the World Economic Forum's forecast (2020), by 2025, more than 50% of employees will require reskilling, with soft skills becoming the decisive factor for professional success [1].

To address these challenges, the European Union has developed the Centres of Vocational Excellence (CoVE) program under Erasmus+ [2]. This initiative aims to create international networks that unite educational institutions, the business sector, research organizations, and governmental bodies to build innovative ecosystems for skill development.

Special attention is given to the development of soft skills as an integral part of vocational education, as these skills ensure specialists' adaptation to contemporary economic and social realities. Research by the European Commission shows that the integration of soft skills into educational programs enhances graduate employability and their competitiveness in the global market [3].



CoVE operate at the local level by supporting regional smart specialization strategies, while simultaneously fostering international partnerships that facilitate the exchange of best practices and innovations [4]. In this context, the development of soft skills becomes strategically significant, bridging academic learning and professional training for both students and educators.

The purpose of this article is to analyze the role of CoVE in the development of soft skills and to present the "Global Soft Skills Lab" project as an example of integrating scientific approaches with the practical implementation of soft skills within the vocational education system.

CoVE represent a key initiative of the European Commission under the Erasmus+ program, aimed at transforming the system of Vocational Education and Training (VET) in response to modern economic, technological, and social challenges [2]. The concept of CoVE is based on the creation of international networks and ecosystems, where educational institutions, the business sector, research organizations, and governmental bodies unite to deliver high-quality skills that drive sustainable economic development and social inclusion [3].

CoVE operate on two dimensions: local and international. At the local level, CoVE contribute to economic development by integrating into regional smart specialization strategies and facilitating workforce preparation for key economic sectors. They serve as hubs for innovation and new approaches to teaching and learning that address the demands of specific labor markets. At the international level, CoVE promote the exchange of best practices, the development of common qualification standards, and the support of transnational mobility for students and educators [5].

The philosophy of CoVE is centered on the creation of a sustainable educational ecosystem, where vocational education not only adapts to changes but also becomes a driver of innovation. This is achieved through the deep integration of VET with business and science, enabling the development of flexible learning



programs tailored to the real needs of the labor market. A particular emphasis is placed on fostering skills for the green and digital transformation—two strategic priorities of the European Union [3]. At the same time, social inclusivity and equal access to education remain fundamental principles, ensuring that Centres of Vocational Excellence contribute to social cohesion and addressing inequality.

The participation of Latvia in CoVE projects vividly demonstrates the effectiveness of this model in preparing specialists who are in demand on the global labor market. In 2021, Latvia was among the participants of 13 new CoVE projects, implemented in collaboration with 331 organizations from 37 countries [4]. These projects focus on strategic areas, including the development of green energy, agriculture, and digital competencies. Latvia's involvement has enabled the integration of advanced educational practices, the strengthening of international partnerships, and the enhancement of the competitiveness of the national vocational education system at the European level.

Thus, the role of CoVE extends beyond traditional vocational education. They act as drivers of change, creating conditions for the implementation of innovative teaching methods, the transformation of skills in line with modern challenges, and the strengthening of regional socio-economic potential. Centres of Vocational Excellence demonstrate that vocational education can be not only a tool for adapting to change but also a catalyst for sustainable development, where knowledge and skills form the foundation for progress.

In today's world, characterized by rapid technological advancements and globalization, soft skills have become an integral part of professional competence. They encompass communication abilities, critical thinking, teamwork, leadership qualities, and adaptability. These skills enable professionals to interact effectively within teams, make informed decisions, and adapt to rapidly changing conditions. According to the World Economic Forum report, by 2025, the demand for skills such as analytical thinking, creativity, and flexibility will significantly increase, driven by



automation and the implementation of new technologies [6]. A 2023 LinkedIn study revealed that 92% of recruiters consider soft skills important or very important when hiring candidates [7]. This underscores the growing importance of soft skills in the modern professional world.

Latvia has also shown a heightened focus on the development of soft skills. A survey conducted by Tele2 and Norstat in 2023 found that employers prioritize communication, critical thinking, teamwork, leadership, and self-organization as the most essential skills [8]. Furthermore, 89% of company representatives acknowledged that these skills are necessary for all positions, regardless of level or specialization.

In Latvia's educational institutions, steps are being taken to integrate soft skills development into academic programs. For example, Turība University has developed materials aimed at understanding and enhancing interdisciplinary skills, emphasizing their importance for a successful career [9].

Minta Stanislav and co-authors, within the Erasmus+ project "SOFTEN," highlight that soft skills are closely linked to personal attributes and play a critical role in achieving success in the modern labor market, particularly within the context of STEM education [10].

Thus, contemporary research and trends point to the increasing significance of soft skills in professional activities. Their development has become a priority for both educational systems and employers seeking to adapt to the challenges of the digital age and ensure sustainable growth in a globally competitive environment.

The "Global Soft Skills Lab" project represents a conceptual model aimed at integrating a scientific approach with the practical implementation of soft skills into university and vocational education programs. The project is designed to create a sustainable skills ecosystem that addresses the challenges of the modern labor market and prepares specialists capable of effectively adapting to the demands of the digital and sustainable economy. At this stage, the project is proposed for implementation



and holds great potential for integration into the international educational landscape within the framework of CoVE.

The objective of the project is to develop an innovative platform for researching, testing, and enhancing soft skills among students and educators through scientific studies and practice-oriented methodologies. The project aims to unite the efforts of universities in Latvia, Uzbekistan, Ukraine, and European partners to create digital tools and educational modules that will improve the level of soft skills and bridge the gap between employers' expectations and graduates' actual competencies.

The project's methodology involves two primary phases. In the first phase, an empirical study will be conducted to assess the current level of soft skills among students and educators from partner universities. Data collection will be carried out through surveys, interviews, and standardized tests, while the analysis of the results will identify key skill gaps and determine priority areas for development. In the second phase, the project will introduce a digital platform called the "Soft Skills Lab," which will be used for monitoring and personalized training of soft skills. The platform will enable the testing of students' skills, the development of individualized learning trajectories, and the delivery of educational modules focused on essential skills such as communication, critical thinking, leadership, adaptability, and teamwork.

The practical orientation of the project will be ensured through collaboration with business partners and recruitment agencies, which will provide students with opportunities to solve real-world cases and participate in international internships and mentoring programs. Educators, in turn, will gain access to new methodologies for teaching soft skills, ensuring the project's long-term sustainability and impact.

The implementation of the "Global Soft Skills Lab" project is expected to achieve the following outcomes:

1. Development and deployment of a digital platform for monitoring and enhancing soft skills, enabling more flexible and personalized learning.



2. Conducting scientific research whose results will offer concrete recommendations to universities for integrating soft skills into educational programs.
3. Improvement of graduate employability through close cooperation with business partners and the provision of internships and mentoring opportunities.
4. Enhancing teacher qualifications by providing training on new methodologies for teaching soft skills.
5. Strengthening international collaboration between universities and businesses, fostering a knowledge-sharing ecosystem and the exchange of best practices.

The "Global Soft Skills Lab" project offers an innovative and practical approach to addressing one of the critical challenges of modern education—insufficient soft skills among graduates. Its implementation will establish a sustainable model that integrates science and practice, meeting the needs of the labor market and contributing to the development of vocational education on an international scale.

Conclusion. The modern system of VET faces challenges posed by digitalization, the green transition, and the globalization of labor markets. In response to these challenges, the European Union has initiated the creation of CoVE, which unite education, business, and science into a single skills ecosystem. These centers aim to deliver high-quality vocational education, foster innovation, and promote social inclusion, contributing to sustainable economic development and preparing specialists for the evolving demands of the labor market.

The "Global Soft Skills Lab" project, developed in alignment with CoVE priorities and contemporary trends, will serve as a model for integrating a scientific approach with practical implementation. The project envisions conducting a comprehensive study to analyze the current level of soft skills among students and educators, as well as employers' needs in an international context. The expected



outcomes of this research will identify key skill gaps and provide actionable recommendations for addressing them.

References:

1. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
2. European Commission. (2023). *Centres of Vocational Excellence*. Erasmus+ Programme Guide. Retrieved from: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/centres-vocational-excellence>.
3. European Commission. (2024). *Call for Centres of Vocational Excellence 2024*. Retrieved from: https://www.eacea.ec.europa.eu/news-events/news/centres-vocational-excellence-2024-call-what-you-need-know-apply-2023-12-21_en.
4. Erasmus+. (2023). *CoVE Factsheet 2023*. Retrieved from: <https://www.erasmusplus.nl/sites/default/files/2023-03/CoVE%20Factsheet%202023.pdf>.
5. European Commission. (2023). *Cooperation Partnerships*. Erasmus+ Programme Guide. Retrieved from: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships>.
6. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
7. Presentcentr.ru. (2024). *Развитие soft skills: Какие навыки нужны сотрудникам в современном мире?*. Retrieved from: <https://presentcentr.ru/blog/razvitie-soft-skills-kakie-navyki-nuzhny-sotrudnikam-v-sovremennom-mire-primery-iz-modeli-disc/>.
8. Tele2. (2023). *Pētījumā noskaidrots, kuras soft skills visaugstāk vērtē uzņēmumi un kuras trūkst jauniešiem*. Retrieved from: <https://www.tele2.lv/tele2/tele2-jaunumi/jaunums/petijuma-noskaidrots-kuras-soft-skills-v/>.



9. Turība University. (n.d.). *Kas ir starpnozaru prasmes jeb "soft skills"*. Retrieved from: <https://skills.turiba.lv/files/Kas%20ir%20SOFT%20SKILLS%20LV.pdf>.

10. Minta, S., et al. (2023). *STEM Education and Soft Skills at Higher Education - Selected Results of The Erasmus Project 'SOFTEN'*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/378958370_STEM_Education_and_Soft_Skills_at_Higher_Education_-_Selected_Results_of_The_Erasmus_Project_SOFTEN.





УДК 005.95:658.12.4

ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАТЬ ПРАЦІВНИКІВ ВІДПОВІДНО ДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Зайцева Іраїда Юрївна, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи,
Андрейченко Сергій Павлович, студент 4 курсу
ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна
zaitsevairaida@gmail.com
srg.andreychenko@gmail.com

В умовах швидкозмінного ринку праці та глобалізації компанії змушені переглядати свої стратегії розвитку для збереження конкурентоспроможності. Ключовим фактором успіху є наявність професійно підготовлених працівників, здатних реалізовувати ці стратегії. Визначення необхідних професійних знань та навичок персоналу повинно бути узгоджене з довгостроковими цілями та потребами компанії. Одним із дієвих інструментів для цього є використання психодіагностичних тестів, які допомагають оцінити особистісні характеристики працівників та їхню здатність адаптуватися до змін.

Стратегія розвитку компанії передбачає встановлення цілей і шляхів їх досягнення на довгострокову перспективу. Це може включати розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, модернізацію продукції або послуг тощо. Успішна реалізація таких завдань потребує від персоналу відповідного рівня знань та навичок.

Знання працівників повинні бути не лише технічними або функціональними (наприклад, знання бухгалтерського обліку, маркетингу чи юриспруденції), а й стратегічними, що включають аналітичне мислення,



здатність адаптуватися до змін, комунікаційні та управлінські навички. Ці компетенції повинні бути основою для підбору персоналу та їхньої подальшої підготовки.

Не менш важливим аспектом є психологічна готовність працівників до реалізації стратегії. Для цього можуть бути використані різні інструменти психодіагностики, такі як тест "Велика п'ятірка", який вимірює такі характеристики особистості: екстраверсія, добросовісність, відкритість до досвіду, емоційна стабільність і приємність. Ці фактори важливі при визначенні здатності працівників співпрацювати в команді, долати стресові ситуації, адаптуватися до змін і розвиватися разом із компанією [1].

"Велика п'ятірка" — один з найвідоміших і найбільш використовуваних інструментів для оцінки особистісних якостей працівників. Його результати дозволяють керівникам і HR-фахівцям визначити, наскільки особистісні риси кандидата відповідають вимогам посади та чи зможе він ефективно реалізовувати стратегії компанії. Наприклад, для працівників, які будуть працювати в умовах високої невизначеності, важливо мати високий рівень емоційної стабільності та відкритості до досвіду [2].

Результати тестування також можуть бути використані для визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу. Якщо, наприклад, співробітник показує низькі результати за шкалою добросовісності, це може свідчити про необхідність підвищення навичок тайм-менеджменту або самоорганізації.

Крім психологічних тестів, важливо оцінювати професійні знання працівників через визначення компетенцій, необхідних для досягнення цілей компанії. Компетенції можна поділити на:

- технічні (*hard skills*): спеціалізовані знання, які безпосередньо пов'язані з виконанням роботи (наприклад, знання програмного забезпечення для ІТ-фахівців, володіння правовими нормами для юристів);



- м'які навички (soft skills): це комунікаційні здібності, лідерські якості, вміння працювати в команді, здатність вирішувати проблеми тощо.

Компанії, що використовують компетентнісний підхід, можуть більш точно оцінювати відповідність працівників вимогам стратегії. Для цього можна застосовувати методи оцінки компетенцій, такі як оцінка через кейси, інтерв'ю за компетенціями або моделювання реальних робочих ситуацій.

Важливо не лише оцінювати поточні знання працівників, але й забезпечувати їх безперервний розвиток відповідно до змін стратегії компанії. Навчання може включати як внутрішні програми підвищення кваліфікації, так і зовнішні тренінги або курси. Програми навчання повинні базуватися на результатах оцінювання професійних знань та психологічних тестів.

Розвиток м'яких навичок стає пріоритетом, оскільки сучасні компанії потребують працівників, здатних швидко адаптуватися, працювати в умовах невизначеності та ефективно співпрацювати. Наприклад, працівники, які займають керівні посади, можуть потребувати навчання лідерству та розвитку емоційного інтелекту для ефективного управління командою. На наш погляд, до основних етапів підбору та розвитку персоналу в компанії належать:

1. Аналіз стратегії розвитку компанії: визначення цілей та завдань компанії на довгострокову перспективу (наприклад, розширення ринків, впровадження нових технологій або зміну бізнес-моделі).

2. Визначення компетенцій: визначення ключових компетенцій, необхідних для реалізації цілей компанії на основі її стратегії. Це може включати технічні, управлінські та комунікаційні навички працівника.

3. Психологічна оцінка: використання психодіагностичних тестів для оцінки особистісних характеристик працівників. Тест "Велика п'ятірка" дозволяє оцінити, наскільки працівник здатний працювати в команді, адаптуватися до змін і долати стрес.



4. Оцінка знань і навичок: використання інтерв'ю, тестів, кейс-завдань для оцінки поточних знань і навичок працівників. Це допоможе зрозуміти, які сфери потребують подальшого розвитку.

5. Розробка плану навчання: створення індивідуальної програми навчання для на основі результатів оцінки працівників (наприклад, розвиток технічних знань, так і навчання м'яким навичкам).

Отже, визначення необхідних професійних знань працівників — це складний процес, який вимагає всебічного підходу, що поєднує як оцінку технічних навичок, так і особистісних характеристик. Використання психодіагностичних тестів та інших методів оцінки особистості може допомогти компаніям краще зрозуміти потенціал своїх працівників та їхню здатність реалізовувати стратегії розвитку.

Список використаних джерел:

1. Harvard Business Publishing. (2024). *Global Leadership Development Study*. Harvard Business Publishing.

2. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.



СЕКЦІЯ X
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 316.613

***МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ:
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРОДУКТИВНОСТІ В УМОВАХ
ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ***

Зайцева Іраїда Юріївна, доктор
економічних наук, професор, проректор
з науково-педагогічної роботи,
Вільхова Тетяна Юріївна, студентка
4 курсу,
ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», м. Київ, Україна
tanyavilkhova@gmail.com

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій, зокрема інтеграції штучного інтелекту (ШІ), мотивація працівників постає як одна з ключових проблем у сфері управління персоналом. З одного боку, інтеграція ШІ забезпечує нові можливості для підвищення ефективності праці, з іншого – загроза втрати роботи та необхідність адаптації до нових вимог можуть негативно впливати на рівень мотивації працівників. Цей процес викликає кардинальні зміни в управлінні мотивацією, і вимагає глибокого аналізу з погляду менеджменту та психології.

Штучний інтелект – це інструментарій системи чи сервісу, з використанням якого можна збирати та адаптувати дані та на їх основі генерувати нові рішення чи висновки, відповідно до поданого запиту користувача [1].



З погляду менеджменту, впровадження ШІ є складним процесом, що несе різноспрямовані наслідки для мотивації працівників і потребує стратегічного підходу для підтримки балансу між ефективністю та комфортними умовами роботи команди. По-перше, використання ШІ може знижувати мотивацію через побоювання щодо втрати роботи. Це особливо актуально для працівників, зайнятих на посадах із рутинними обов'язками, де ймовірність автоматизації завдань є високою. Психологічно ця загроза створює атмосферу невизначеності, що може призводити до зниження залученості, збільшення рівня стресу та навіть емоційного вигорання [2].

По-друге, адаптація ШІ ставить нові вимоги до керівників у контексті організації процесу перепідготовки персоналу. Оскільки багато завдань потребують нових технічних та аналітичних навичок, важливо забезпечити навчання та професійний розвиток кадрів. Такий підхід може бути потужним мотивуючим фактором для особистісного й кар'єрного зростання, проте потребує значних інвестицій у розвиток інфраструктури для навчання та адаптації нових технологій [3]. Наприклад, ШІ може стати потужним інструментом для управлінців у створенні індивідуалізованих мотиваційних програм. Сучасні технології дозволяють проводити глибокий аналіз поведінки працівників, їх емоційного стану, результатів праці, і на основі цих даних створювати персоналізовані системи винагород та автоматично коригувати бонусні програми залежно від індивідуальних досягнень працівників. Особливо це ефективно при управлінні великими командами [4].

З психологічної точки зору, автоматизація та розвиток ШІ можуть впливати на мотивацію через такі чинники, як самореалізація, автономія та відчуття контролю [2]. Працівники на операційних посадах часто можуть відчувати втрату автономії через те, що їх роботою "керують" машини або алгоритми. Проте варто зазначити, що людина відіграє фундаментальну роль у процесах навчання та функціонування ШІ, забезпечуючи якість його роботи та



коректність прийнятих рішень. ШІ потребує постійного втручання людини на всіх етапах розвитку: саме людина надає базову інформацію, визначає стиль обробки даних та коригує алгоритми для забезпечення точності. Навчаючись на великих наборах даних, ШІ здатен виконувати складні завдання й генерувати нові рішення. Однак помилка, допущена на ранніх етапах, без корекції людини може поширюватися в геометричній прогресії, оскільки ШІ створює відповіді, спираючись на попередні висновки, які можуть містити похибки. Людина виконує функцію не лише постачальника даних, а й критично мислячого аналітика, здатного вчасно виявити та виправити помилку в алгоритмах ШІ.

Наукові дослідження у галузі когнітивної психології й антропології також вказують на те, що сенс і мотивація для людини не можуть зводитися до простого виконання завдань чи функцій. Згідно з концепціями емоційного інтелекту і морального розвитку (Daniel Goleman, Lawrence Kohlberg), наша унікальність полягає не в виконанні задач, а в здатності відчувати, оцінювати та створювати смисли. Люди не лише досягають цілей, але й наділяють їх культурною та емоційною значимістю.

Інтеграція ШІ змушує нас перенести фокус з питань «що я роблю» чи «як я це роблю» на більш глибокі екзистенційні аспекти, такі як «чому я це роблю» і «який вплив це матиме». Відповідно до сучасної теорії смислової мотивації Віктора Франкла, люди потребують відчуття значущості своєї діяльності. У світі, де ШІ виконує значну частину роботи, це почуття значущості буде відігравати все більшу роль.

Отже, в епоху ШІ людська праця набуває нових вимірів, де продуктивність у класичному розумінні поступається місцем особистісному розвитку, моральному зростанню і здатності до створення смислів. Інтеграція ШІ викликає потребу не тільки у розвитку нових технічних навичок, але й у переосмисленні унікальних людських якостей, які лежать за межами



обчислювальної потужності – таких як емпатія, інтуїція, моральна оцінка та усвідомлення естетики. Саме ці якості дозволяють людині не просто адаптуватися до змін, але й залишатися цінним елементом у технологічно трансформованому робочому середовищі, де мотивація і сенс стають визначальними для підтримки стійкої продуктивності та задоволення працівників.

Список використаних джерел:

1. Мар'єнко М., Коваленко В. Штучний інтелект та відкрита наука в освіті. *Фізико-математична освіта*. 2023. Т. 38, № 1. С. 48–53. DOI: 10.31110/2413-1571-2023-038-1-007. URL: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2023-038-1-007> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Свидрук І. І., Кардаш М. М. Вплив штучного інтелекту на мотивацію праці. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 78. С. 49–54. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-07> (дата звернення: 20.10.2024).
3. Kaplan J. Humans need not apply: A guide to wealth and work in the age of artificial intelligence. 2015. 241 p.
4. Филюк Г., Посохова А. Вплив штучного інтелекту на зайнятість у бізнесі. *Економіка і суспільство*. 2023. Т. 1, № 6 (264). С. 35–45. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-264-35-45> (дата звернення: 25.10.2024).





УДК 331.101

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Майборода Марія Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
онтопсихології,
Шевер Іван Віталійович, студент
3 курсу,
ПВНЗ «Інститут психології і
підприємництва», Україна,
mashkamaiboroda@gmail.com
ivanshever03@gmail.com

В умовах зростаючої конкуренції мотивовані працівники мають вирішальне значення для досягнення вищої продуктивності, задоволеності роботою та загальної операційної ефективності. Розуміння психологічних чинників мотивації - як внутрішніх, так і зовнішніх - дозволяє організаціям створювати індивідуальні стратегії, які узгоджують потреби співробітників з корпоративними цілями, таким чином сприяючи розвитку культури залученості та відданості [1, 2, 3].

Слід зазначити, що різні теорії мотивації лежать в основі систем, що використовуються в управлінні підприємством, включаючи ієрархію потреб Маслоу, теорію потреб МакКлелланда та теорію очікувань. Наприклад, теорія Маслоу наголошує на необхідності задоволення базових потреб перед тим, як задовольняти вищі психологічні потреби, в той час як МакКлелланд підкреслює різноманітні мотивації, якими можуть володіти люди, такі як потреба в досягненні або приналежності до групи [4, 5, 6].

Однак, прагнення до мотивації персоналу не позбавлене викликів. Суперечності можуть виникати навколо балансу між внутрішніми та зовнішніми



мотиваторами, оскільки надмірна залежність від зовнішніх винагород може підірвати внутрішню мотивацію та довгострокову залученість. Крім того, ефективність мотиваційних стратегій може відрізнятися в різних організаційних культурах та індивідуальних уподобаннях, що вимагає нюансованого підходу, який враховує унікальний контекст кожного робочого місця [7, 8, 9].

Основні теорії мотивації

Ієрархія потреб Маслоу

Від базових фізіологічних потреб в основі до потреб вищого порядку, таких як самореалізація на вершині, теорія припускає, що потреби нижчого рівня повинні бути задоволені, перш ніж людина зможе зосередитися на психологічних потребах вищого рівня [3, 4].

Теорія потреб МакКлелланда

На відміну від ієрархічного підходу Маслоу, МакКлелланд вважає, що ці потреби не є послідовними і можуть бути розвинені через особистий досвід. Кожна людина має домінуючу потребу, яка впливає на її мотивацію та поведінку на робочому місці [5, 6].

Теорія очікування Віктора Врума

Ця теорія окреслює три ключові компоненти: очікування (віра в особисту здатність досягти успіху), інструментальність (віра в те, що успіх призведе до винагороди) та валентність (цінність, яку ми надаємо цій винагороді) [7].

Ця структура підкреслює важливість чіткої постановки цілей і досяжних завдань для посилення мотивації працівників.

Застосування в організаційних умовах

Розуміючи і задовольняючи різні потреби і мотивації персоналу, організації можуть впроваджувати стратегії, які не тільки підвищують моральний дух, а й покращують загальну ефективність. Наприклад, лідери, які приймають теорію самодетермінації (SDT), можуть підтримувати основні психологічні потреби



своїх співробітників в автономії, компетентності та спорідненості, тим самим розвиваючи більш вмотивовану робочу силу [8, 9].

Більше того, визнання впливу справедливості та рівності у розподілі винагороди ще більше посилює мотивацію. Коли працівники відчувають, що їхній внесок визнається і винагороджується належним чином, їхня мотивація, швидше за все, зростає, що призводить до вищого рівня задоволеності та продуктивності на робочому місці [10].

Мотивація працівників формується під впливом кількох важливих факторів, які безпосередньо впливають на поведінку людини, її зусилля та загальну відданість цілям організації [11, 12].

Фактори, що впливають на мотивацію персоналу:

1. **Значущість роботи.** Коли працівники усвідомлюють важливість свого внеску в реалізацію місії організації, вони відчувають себе цілеспрямованими та самореалізованими. Таке узгодження з особистими цінностями підвищує їхню мотивацію та рівень залученості [11, 12].

2. **Визнання та винагороди.** Визнання зусиль працівників у різний спосіб - наприклад, словесна похвала, грошові премії чи можливості кар'єрного зростання - підкріплює позитивну поведінку та підвищує моральний дух [11, 12, 13].

3. **Якість лідерства.** Підтримуючі, комунікабельні та ефективні керівники можуть надихати свої команди, надаючи чіткі вказівки та конструктивний зворотній зв'язок [13, 14].

4. **Культура компанії та робоче середовище.** Позитивне робоче середовище характеризується підтримкою, інклюзивністю та задоволенням від роботи. Роботодавці можуть створити таку атмосферу, заохочуючи командну роботу, просуваючи різноманітність та надаючи пріоритет добробуту працівників [12, 13].





5. Індивідуальні обставини. Мотивація працівників не є статичною; вона може змінюватися залежно від індивідуальних обставин, робочих обов'язків та факторів особистого життя. Роботодавці, які визнають цю мінливість і реагують на відгуки працівників за допомогою стратегій, заснованих на даних, можуть створити мотивуюче середовище [14, 15].

6. Внутрішня та зовнішня мотивація. Внутрішня мотивація фокусується на використанні внутрішніх спонукань і бажань працівників, зосереджуючись на задоволенні від самої роботи. Ключові стратегії включають заохочення автономії у виконанні завдань, надання можливостей для розвитку навичок та створення робочого середовища, яке сприяє формуванню почуття мети та досягнення успіху [15]. Зовнішня мотивація, з іншого боку, покладається на зовнішні винагороди та стимули. Це може включати грошові винагороди, такі як премії, публічне визнання, або конкурентні стимули, такі як конкурси та просування по службі на основі результатів роботи [15].

На наш погляд, до найбільш ефективних методів підвищення мотивації персоналу доцільно віднести:

1. Баланс між роботою та особистим життям і гнучкість. Пропонуючи гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота або гнучкий графік, ви можете значно підвищити мотивацію співробітників. Такий підхід дозволяє працівникам збалансувати своє особисте та професійне життя, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення задоволеності та продуктивності [16].

2. Постановка цілей та зворотній зв'язок. Постановка чітких, досяжних цілей з використанням критеріїв SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) дає працівникам відчуття спрямованості. Регулярний зворотний зв'язок, особливо в режимі реального часу, заохочує до постійного вдосконалення і показує працівникам, що їхній внесок цінується [14, 17].

3. Сприяння командній роботі та співпраці. Створення можливостей для командоутворення та сприяння відкритому спілкуванню допомагає працівникам



відчувати зв'язок і підтримку з боку колег. Середовище співпраці сприяє формуванню почуття приналежності, що робить працівників більш відданими досягненню спільних цілей [16].

4. Можливості професійного розвитку. Забезпечення навчальних програм, наставництва та шляхів для кар'єрного зростання не лише зацікавлює працівників, але й дає їм змогу досягати успіху у виконанні своїх ролей [14, 17].

5. Пріоритетність різноманітності та інклюзивності. Надання пріоритету різноманітності в практиці найму та створення культури, де всі працівники відчувають свою цінність, сприяє створенню позитивного робочого середовища [16].

Мотивація персоналу є фундаментальним чинником підвищення ефективності управління підприємством, сприяючи продуктивності, залученості та загальній операційній ефективності. Її вплив полягає у здатності стимулювати працівників досягати спільних цілей, інтегруючи зовнішні стимули, як-от матеріальні винагороди, із внутрішніми мотиваторами, зокрема самореалізацією та задоволеністю роботою. Важливу роль відіграють соціальні фактори, зокрема відносини у колективі, що підтверджується дослідженням Hawthorne, яке вказує на те, що соціальна динаміка та визнання особистого внеску можуть бути ефективнішими за фінансові стимули. Інвестиції у мотивацію забезпечують численні переваги: зростання продуктивності, формування гармонійної корпоративної культури, зниження рівня конфліктів і плинності кадрів. Вони також покращують репутацію організації через позитивний вплив задоволених працівників на зовнішнє середовище. Реалізація підходів Теорії самодетермінації, що підкреслює важливість автономії, компетентності та зв'язку, допомагає керівникам ефективно підтримувати базові психологічні потреби працівників. Наприклад, розбудова особистих зв'язків поза робочим контекстом сприяє формуванню почуття належності та довіри, що позитивно впливає на залученість



і результативність. Отже, інтеграція системного підходу до мотивації персоналу є ключовою умовою для сталого розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. 8 motivational theories and how to use them in work and life – BetterUp. URL: <https://www.betterup.com/blog/motivational-theories> (дата звернення: 25.11.2024).

2. Top 5 motivation theories to use in the workplace – Seenit. URL: <https://www.seenit.io/blog/top-5-motivation-theories-to-use-in-the-workplace/> (дата звернення: 25.11.2024).

3. Exploring Motivational Theories in Business Studies – A Guide. URL: <https://themotivationlounge.com/motivational-theories-in-business-studies/> (дата звернення: 25.11.2024).

4. Motivation theory in the workplace to improve productivity – PeopleHR. URL: <https://peoplehr.com/en-gb/resources/blog/motivation-theory-in-the-workplace/> (дата звернення: 25.11.2024).

5. McClelland's Theory Of Needs And Motivation – Applications. URL: <https://www.communicationtheory.org/mcclellands-theory-of-needs-and-motivation-applications/> (дата звернення: 25.11.2024).

6. Theories of Motivation – Organizational Behavior. URL: <https://pressbooks.usnh.edu/mgmt805/chapter/theories-of-motivation/> (дата звернення: 26.11.2024).

7. Content Theories of Motivation – OpenStax. URL: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/14-2-content-theories-of-motivation> (дата звернення: 26.11.2024).

8. Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/omj-03-2020-0891/full/html> (дата звернення: 26.11.2024).



9. Content Theories of Motivation - Business LibreTexts. URL: [https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Organizational_Behavior_\(OpenStax\)/07%3A_Work_Motivation_for_Performance/7.02%3A_Content_Theories_of_Motivation](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Organizational_Behavior_(OpenStax)/07%3A_Work_Motivation_for_Performance/7.02%3A_Content_Theories_of_Motivation) (дата звернення: 26.11.2024).
10. Theories of Motivation: 8 Most Popular Theories You Must Know. URL: <https://developstrongmind.com/theories-of-motivation/> (дата звернення: 26.11.2024).
11. How to motivate employees: Key factors, strategies, and examples – Jostle. URL: <https://blog.jostle.me/blog/motivate-employees> (дата звернення: 28.11.2024).
12. 8+ Effective Employee Motivation Strategies – AhaSlides. URL: <https://ahaslides.com/blog/employee-motivation-strategies/> (дата звернення: 28.11.2024).
13. Employee Motivation: 5 Proven Strategies – HubEngage. URL: <https://www.hubengage.com/employee-motivation/5-proven-strategies-to-enhance-employee-motivation/> (дата звернення: 28.11.2024).
14. Motivating Employees in the Workplace: Effective Strategies to Boost Performance. URL: <https://agilityportal.io/blog/motivating-employees-in-the-workplace> (дата звернення: 28.11.2024).
15. Effective employee motivation techniques to try in 2024 – CultureMonkey. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/employee-motivation-techniques/> (дата звернення: 28.11.2024).
16. Employee Motivation Strategies: Boost Productivity + Engagement. URL: <https://www.growthtactics.net/employee-motivation-strategies/> (дата звернення: 28.11.2024).
17. Effective Ways to Motivate Employees as a Manager - Cecilia Gorman. URL: <https://ceciliagorman.com/resources/7-effective-ways-to-motivate-employees-as-a-manager> (дата звернення: 28.11.2024).



**СЕКЦІЯ XIII
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

УДК 338.2:657.2

***ВИКЛИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ХМАРНОГО СЕРЕДОВИЩА У
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО КІБЕРЗАХИСТУ ОБЛІКОВО-
АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ***

Євсєєва Ольга Олексіївна, доктор економічних наук, професор, ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян», ГО «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів ОКД», ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна
polkya@meta.ua

У світлі зростаючих кіберзагроз, що особливо посилилися через воєнні дії, захист бізнесу від кіберінцидентів стає критично важливим [1].

В умовах викликів воєнного часу цифрові технології стають в нагоді у розповсюдженні інформації суспільству та бізнесу через відповідні інтернет-ресурси про державні та донорські програми, приватні ініціативи підтримки підприємців, що допоможуть зберегти бізнес, робочі місця та підтримати економіку України [2].

Система обліково-аналітичного забезпечення господарської діяльності є невід'ємним елементом управління, оскільки вона охоплює виявлення, реєстрацію, узагальнення, збереження та передачу інформації, а також кількісно-якісну оцінку й аналіз усіх господарських операцій [2].



Ринок «хмарних» послуг постійно розвивається, пропонуючи підприємствам сучасні інструменти, що дозволяє компаніям адаптуватися до ринкових змін і підвищити гнучкість і стійкість бізнесу. Сьогодні «хмарні» технології позиціонуються як тренд з масштабним розвитком сервісів і віртуальних потужностей. Швидкі темпи глобалізації, вимоги до прискореного обміну даними стимулюють виникнення нових і регулярного поновлення діючих технологій і продуктів у всіх сферах діяльності. Високий рівень обробки інформації є важливим чинником якісного існування успішного підприємства. В обліково-аналітичній діяльності найважливішим за будь-яких обставин є збереження бази даних, архівів та програм.

Бухгалтерська хмара – сучасніший і найбезпечніший варіант розміщення бухгалтерських програм і робочих файлів, який забезпечить усі переваги віддаленої роботи та надійно убезпечить програми та бази даних [3].

В сучасних умовах ведення бізнесу та нагальної необхідності зберігання обліково-аналітичних даних про діяльність підприємства використання бухгалтерської хмари безперечно має переваги. Бухгалтерська хмара це */складено за джерелом [3]/*: можливість працювати з будь-якого місця, з будь-якого пристрою в будь-який час; доступ до інформації через пароль тільки причепних осіб; повний захист від втрати даних; розташування бази зу потужному дата центрі в ЄС; щоденне резервне копіювання в іншому, додатковому дата центрі; комплексна технічна підтримка системних адміністраторів та консультантів; розмежування прав доступу користувачів; у разі виникнення небезпеки можливість термінового вимкнення серверу через кнопку PowerOFF за допомогою мобільного телефону; вбудований якісній антивірусник; перенос даних триває максимум дві-три години; для підключення до хмари достатньо мобільного інтернету та будь-якого ПК, бо всі потужності забезпечує дата центр.



З кожним днем все більше компаній переходять на хмарні технології для зберігання даних та роботи з програмами. Проте при виборі хмарного сервера та провайдера існує ряд помилок, які можуть призвести до незручностей або навіть втрати даних [3].

Типовими помилками (викликами) при виборі хмарного сервера є /складено за джерелом [3]/:

1. Фокус тільки на ціні. Ціна – важливий фактор, але орієнтуватися виключно на найдешевші пропозиції може бути ризиковано. Низька вартість часто означає, що економія здійснюється за рахунок інших важливих параметрів, таких як безпека, технічна підтримка або якість обладнання.

2. Використання неліцензійного програмного забезпечення. Деякі провайдери для зниження вартості своїх послуг використовують піратські версії Windows. Це може призвести до проблем з оновленням, порушення авторських прав та навіть юридичних претензій з боку правовласників, наприклад від Microsoft.

3. Неправильний вибір конфігурації сервера. Неправильно підібрана конфігурація може призвести до надлишкових витрат або низької продуктивності. Якщо сервер надто слабкий, програми можуть працювати повільно, а якщо надто потужний – ви переплачуєте за невикористані ресурси.

4. Обмежена технічна підтримка. Майже всі провайдери пропонують технічну підтримку тільки через електронну пошту або чат. У разі виникнення складної проблеми це може затягнути час її вирішення і створити незручності. Також такі послуги часто є платними, що збільшує витрати.

5. Недостатній рівень безпеки. Базові налаштування безпеки можуть не забезпечувати належний захист даних від кібератак. Якщо провайдер не надає розширені заходи безпеки, ви ризикуєте втратити дані або стати жертвою злому.



6. Відсутність розуміння специфіки бізнесу. Деякі провайдери надають універсальні хмарні рішення, не враховуючи специфіку програмного забезпечення клієнта. Це може спричинити проблеми з продуктивністю, особливо якщо ви використовуєте бухгалтерські або інші ресурсоємні програми.

Таким чином, при виборі хмарного сервера важливо уникати типових помилок, щоб забезпечити безперебійну роботу та безпеку даних. Важливо забезпечити роботу не тільки у надійному хмарному сервері, але й досягти індивідуального підходу, захисту даних і професійну технічну підтримку, тобто обрати оптимальне рішення, яке відповідає всім потребам щодо кібербезпеки конкретного бізнесу.

Висновки. В контексті зазначених вище типових помилок (викликів) при виборі хмарного сервера для зберігання обліково-аналітичних даних необхідно зважати на таке:

1 Сервери хмарного середовища мають бути розташовані в кількох дата-центрах по Європі, що забезпечить надійне зберігання резервних копій на окремих серверах у різних країнах і що гарантуватиме захист даних навіть у самих непередбачених ситуаціях; резервні копії не мають зберігатися на тому ж сервері у тому ж хмарному середовищі, що й основні дані – це створює додаткові ризики.

2 Підтвердження легальності щодо використання програмного забезпечення при запуску й експлуатації хмарного середовища, що забезпечується наявністю ліцензійного програмного забезпечення. При оренді хмарного сервера вартість ліцензій має бути включена в тарифний пакет, що забезпечить легальність, регулярні оновлення і повну технічну та інформаційну підтримку від провайдера хмарних послуг.

3 При підборі оптимальної конфігурації хмарного середовища має бути здійснений детальний аналіз потреб клієнта щодо обсягів та всеосяжності



перенесення даних в хмарне середовище та інших умов його експлуатації, що впливатиме на якість та вартість поточного обслуговування, дозволяє не тільки уникнути зайвих витрат, але й забезпечити високу продуктивність.

4 Провайдер хмарного середовища повинен мати здатність надавати технічну підтримку з можливістю негайного підключення до сервера через гарячу лінію та спеціальні програми віддаленого, дистанційного доступу до комп'ютера клієнта (програми TeamViewer, Ammyu Admin, LiteManager, Splashtop, AnyDesk тощо) з його дозволу, що забезпечує швидкість вирішення технічно-інформаційних проблеми без додаткових витрат і спеціальних знань з боку клієнта.

5 Під час безпосереднього захисту хмарного середовища від кібератак клієнт має бути впевнений у дієвості методів та способів захисту інформації (методом «brute force», двофакторну аутентифікацію та можливість екстреного вимкнення сервера через мобільний телефон тощо) як розширені налаштування безпеки у стандартному тарифі обслуговування, що забезпечить стійкість довіри до хмарних технологій та знизить рівень занепокоєння про безпеку даних.

6 Підбір програм та налаштувань в них мають враховувати індивідуальні рішення під кожного клієнта та його потреби у бухгалтерських програмах та інших специфічних систем, що сприятиме оптимізації конкретних завдань і забезпечуватиме сталу роботу всіх додатків.

Список використаних джерел:

1. «Кібербезпека – захисти свій бізнес. Уроки війни»: дводенна освітня програма (29-30 жовтня 2024 р.). URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2980.html>

2. Євсєєва О. О., Ковальова Д. А. Моделі хмарних послуг у побудові дієвого обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства.



Людина, суспільство, комунікативні технології: матеріали X Міжнар. наук.-
практ. конф. 27-28 жовтня 2022р. Відп.за випуск Н.В.Алексееенко. – Харків :
Мачулін, 2022. С. 145–149. URL : [https://kart.edu.ua/wp-
content/uploads/2023/04/2022_12_21-zbirka-tez-h-konferencija-2.pdf](https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/2022_12_21-zbirka-tez-h-konferencija-2.pdf)

3. Хмарні сервіси : Lopan-Group. URL : <https://lopan.com.ua>





**СЕКЦІЯ XIV
ПСИХОЛОГІЯ ТА ПЕДАГОГІКА**

УДК 3.33

**ВИКОРИСТАННЯ ЛІТЕРАТУРНИХ ТВОРІВ У ВИКЛАДАННІ
ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

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

Літературні твори, якщо вони збуджують або воскрешають читацькі емоції, мають певну силу, якої бракує економічній думки, щоб поінформувати читача щодо своїх власних очікувань чи тривоги щодо економічних процесів і продемонструвати, наскільки ця економічна теорія цікава.

Економічна наука прагне показати організаційні умови суспільства, у яких економічні актори найкраще задовольняють свої потреби. У сучасній економічній теорії міркування про економіку набуває форми політичної економії або спрямованої на законодавця позитивної науки, коли багатство стає політичним питанням, а держави ставлять за мету збільшення, і навіть максимізацію, багатств народів і суверенів.

Але, займаючись виключно цим, економічна наука відходить від тих уявлень, які мають про багатство самі економічні актори, від щастя, на яке вони сподіваються і від хворобливих переживань, з якими вони стикаються.



Література веде свого читача до його власного внутрішнього стану і показує те, що стоїть на кону у цьому прагненні багатства.

Знайомство з економічною думкою та літературою XVIII-XIX століть дозволяє показати еволюцію та взаємопроникнення метафор та образів.

Теми фінансів, грошей, криз, банкрутств, багатства і бідності отримували осмислення у літературних творах, тоді як низка літературних образів – Робінзон Крузо чи Король Лір – почали жити своїм життям на сторінках економічних текстів.

Порівняння економіки та літератури, що проводиться під різними кутами зору, пропонує багате поле для досліджень та підвищує ефективність вивчення економічної теорії.

Воно дає можливість зрозуміти, в якому історичному контексті та соціальному оточенні працюють представники різних напрямків, і побачити, які інтелектуальні та емоційні потоки перетинають різні простори культури, залучаючи до свого руху як письменників, науковців так і студентів.

Список використаних джерел:

1. Rancière J. Les Bords de la fiction. P.: Seuil, 2017.
2. Jullien Fr. Une seconde vie. P.: Grasset, 2017.
3. Perec G. Entretiens et conférences. T. 1. P.: Joseph K., 2020. P. 45.



СЕКЦІЯ XV
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 330.34

ТЕРИТОРІАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО
БІЗНЕСУ

Бородіна Олена Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент,
Бородін Богдан Михайлович, аспірант,
Вищий навчальний заклад «Київський університет ринкових відносин»,
м. Київ, Україна
borodina.em@gmail.com

Важливою складовою посилення конкурентоспроможності економіки регіонів і країни зокрема є підприємництво. З моменту набуття Україною незалежності розвитку та становленню підприємницької діяльності в країні та регіонах приділяється надзвичайна увага з боку державних та недержавних інститутів. Підприємництву відводиться досить серйозна і перспективна роль у відновленні постраждалих та деокупованих територій, розвитку соціально-економічних відносин на цих територіях. В країнах з розвинутою ринковою економікою підприємництво сприймається як самостійне соціально-економічне явище. Адже завдяки підприємництву маємо такі позитивні наслідки: розширення структури пропозиції на ринку товарів і послуг; створення ефективного конкурентного середовища; стимулювання інноваційного розвитку; розвиток соціальної відповідальності та підприємницької ініціативи населення; створення додаткових робочих місць та підвищення гнучкості зайнятості, регіональне економічне піднесення тощо.



Основою сучасного підприємництва в регіонах є малий і середній бізнес, на який покладаються функції прискорення структурної трансформації економіки, підвищення організаційної ефективності використання ресурсів. Малий та середній бізнес є потужним компонентом регіональної економічної системи, важливою складовою резервів соціально-економічного зростання та розвитку. Відповідно, питанню стимулювання його розвитку приділяється особлива увага у сучасному соціально-економічному відновленні територій України, що особливо постраждали від військової агресії. Малому та середньому бізнесу відводиться роль локомотива у прискореному відновленні соціальної та виробничої інфраструктури. За умови проведення збалансованої державної політики вітчизняний малий та середній бізнес здатний створити тисячі нових робочих місць та сприяти становленню України як економічно розвиненої європейської держави.

Як невід'ємний сектор ринкової економіки підприємництво має чітку регіональну спрямованість, оскільки малий та середній бізнес планує свою діяльність, виходячи насамперед із потреб місцевих ринків, обсягів та структури місцевого попиту, а місцеві органи влади у межах своїх повноважень формують діловий клімат.

На третьомк році повномаштабної війни 30 серпня 2024 року Уряд затвердив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року, а також затвердив оперативний план заходів з її реалізації на 2024-2027 роки [1].

Урядова Стратегія напрувлена на досягнення чотирох основних цілей: [2]

1. Відновлення та спрощення бізнес-процесу. Вона передбачає доступ до капіталу, дерегуляцію та впровадження нових інструментів підтримки. Насамперед цьому сприятимуть програми державної політики «Зроблено в Україні»: гранти для переробних підприємств, «Доступні кредити 5-7-9» та можливості страхування від військових ризиків. До існуючих програм



додаються нові, наприклад, ширше залучення МСП до державних закупівель. Дерегуляція та нові канали комунікації, такі як платформа «Пульс», підвищують якість державних послуг.

2. Інноваційний розвиток, цифрова трансформація та «зелений перехід». Стратегія включає підхід розумної спеціалізації, створення галузевих кластерів та наукових парків, які сприятимуть залученню інвестицій та розвитку регіонів. Ці процеси також посилюватимуться цифровізацією бізнес-процесів, технологіями штучного інтелекту, електронним інструментом виставлення рахунків та миттєвими платежами Національного банку за умови забезпечення кібербезпеки. Для сприяння зеленому переходу МСП буде запущено онлайн-інструмент для самостійної оцінки вуглецевого сліду підприємств, професійний енергоаудит.

3. Розвиток людського капіталу та підприємництва. Включає дуальну освіту та програми для жінок, ветеранів та людей з обмеженими можливостями. Розширення мережі регіональних представництв «Зроблено в Україні» для підтримки мікро- та малих підприємств.

4. Підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту. Стратегія включає співпрацю з міжнародними мережами, такими як Enterprise Europe Network, Erasmus for Young Entrepreneurs, розвиток бренду «Зроблено в Україні», надання підтримки у пошуку партнерів, проведення переговорів та запуск спільних ланцюжків, розширення діяльності ПрАТ «Експортно-кредитна агенція».

За оцінками Мінекономіки, реалізація Стратегії призведе до покращення наступних показників: [3]

1) “Свобода ведення бізнесу” в Індексі економічної свободи збільшиться з 61,1/100 (2022) до 75+/100 (до 2027);

2) Наукоємність валового внутрішнього продукту збільшиться з 0,33% (2022) до 0,7% (до 2027);



3) Рівень безробіття зменшиться з 18,3% (2023) до 11% (до 2027);

4) Кількість експортерів серед МСП збільшиться з 27300 (2021) до 35000+ (до 2027).

Висновки. Територіальні стратегії розвитку малого й середнього бізнесу в рамках прийнятої Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року забезпечать українським МСП необхідну підтримку для успішної роботи як на вітчизняний ринок, так і закордонний. Завдання місцевих територіальних органів влади створили стратегію, яка ставить українського підприємця в центр уваги, надаючи йому можливості для розвитку, інновацій та зростання.

Список використаних джерел:

1. Підтримка малого і середнього підприємництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriemnictva> (дата звернення: 16.12.2024)

2. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky> (дата звернення: 16.12.2024)

3. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва. URL: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72> (дата звернення: 16.12.2024)



УДК 658:004

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТІ:
СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ**

Кускова Світлана Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний
університет, м. Харків, Україна
kuskovasvitlana@gmail.com

У нинішніх надскладних умовах широкомасштабної війни цифровізація стає одним з ключових аспектів виживання українських організацій [5, с. 84]. Цифрові технології, наразі, допомагають у виявленні джерел підвищення ефективності, розкривають потенціал динамічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. У той же час їх застосування вимагає перетворення та адаптації наявних моделей управління, переформатування комунікацій, технологій та організаційної структури організацій на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнтоорієнтованості, інноваційності тощо [1, с. 186].

Цифровізація суттєво трансформує традиційні функції офіс-менеджменту, роблячи їх значно ефективнішими та гнучкішими. Завдяки використанню цифрових інструментів, зокрема таких як хмарні сервіси та автоматизовані системи, спрощуються процеси обробки документів, їхнього зберігання та доступу до них. Крім того, цифровізація дозволяє ефективніше управляти комунікацією в організації, завдяки платформам для обміну повідомленнями, відео конференціям і трекарам завдань, сприяючи гнучкішому робочому процесу, де співробітники можуть працювати віддалено, зберігаючи продуктивність і координацію. Також цифрові інструменти полегшують аналіз даних, що допомагає офіс-менеджерам приймати обґрунтовані рішення. При



цьому, традиційні навички офіс-менеджерів доповнюються цифровими компетенціями, що стають необхідними для управління сучасним офісом [2].

Цифровізація офіс-менеджменту відкрила нові можливості для підвищення ефективності, швидкості та безпеки роботи офісів. Вона істотно покращує ефективність комунікації в офісі, впроваджуючи нові інструменти, що сприяють швидкому обміну інформацією, координації завдань та злагодженій командній роботі. Одним із головних досягнень є використання платформ для обміну повідомленнями і відео зв'язку, таких як Microsoft Teams, Slack, Zoom тощо, які дозволяють співробітникам спілкуватися незалежно від їхнього фізичного розташування, що особливо важливо для організацій, які працюють у віддаленому або гібридному форматі, де співробітники можуть миттєво зв'язатися з колегами, поставити запитання або уточнити певні деталі, що мінімізує затримки в роботі [3].

Завдяки цифровим технологіям обмін документами та їх спільне редагування стало значно простішим. Використання хмарних сервісів, таких як Google Drive, Dropbox тощо, дозволяє зберігати файли в єдиному доступному просторі, де кожен співробітник може швидко знайти потрібний документ, залишити коментар або зробити правки в режимі реального часу. Вказане знижує потребу у фізичних носіях інформації та значно прискорює процес обробки документів, що позитивно впливає на швидкість роботи та оперативність управління. Крім того, автоматизація рутинної роботи знижує кількість помилок, непорозумінь та затримок, що часто виникають у процесі комунікації, роблячи її більш ефективною та точною.

Впровадження цифрових технологій в офіс-менеджменті є потужним засобом для підвищення ефективності та зручності робочих процесів, але воно супроводжується певними викликами. Одним із таких викликів є потреба в адаптації співробітників до застосування нових інструментів. Звикання до технологічних змін вимагає часу, а також певних навичок, яких може бракувати



деяким працівникам, що призводить до необхідності проведення додаткових тренінгів та організації навчання. Крім того, із впровадженням цифрових технологій зростає потреба у надійній кібербезпеці. Оскільки більшість сучасних офісних систем базується на хмарних технологіях, існує ризик витоку конфіденційної інформації та здійснення кібератак. Для захисту даних компанії мають інвестувати в системи безпеки, оновлювати програмне забезпечення та суворо дотримуватися правил використання цифрових інструментів. Також істотним викликом є інтеграція нових технологій із вже існуючими системами та процесами. Не завжди нові цифрові рішення сумісні з попередніми, що може призвести до збоїв або втрати даних під час їх переміщення [3-4].

Цифровізація робочих процесів значно впливає на мотивацію та продуктивність офісного персоналу. Сучасні цифрові інструменти полегшують виконання рутинних завдань, автоматизуючи процеси, дозволяючи співробітникам зосередитися на більш цікавих і творчих аспектах роботи, що сприяє підвищенню їхньої мотивації, оскільки вони менше відчують себе перевантаженими механічною працею, а більшою мірою залученими до інноваційних проєктів і стратегічних завдань. Крім того, цифровізація відкриває доступ до нових форм професійного навчання, таких як онлайн-курси та вебінари, що сприяє розвитку компетенцій. Знання нових технологій підвищує впевненість співробітників у власних силах, а компанії, що інвестують у такі курси, демонструють турботу про професійний розвиток свого персоналу [4].

Однак, надмірне використання цифрових технологій може також мати і зворотний ефект. Перевантаження інформацією, необхідність роботи з кількома програмами одночасно та постійні оновлення здатні спричинити стрес і знижувати продуктивність, якщо співробітники не встигають адаптуватися. Деякі працівники можуть відчувати занепокоєння через труднощі в освоєнні нових цифрових інструментів або відчувати себе недостатньо компетентними,



що може призвести до зниження самооцінки та мотивації [4].

Цілком очевидно, що майбутнє цифрового офісу формується під впливом новітніх технологій і змін у підходах до організації робочого процесу. Основними трендами, які у подальшому визначатимуть розвиток цифрового офісу, є гібридний формат роботи, розширене використання штучного інтелекту, автоматизація процесів, посилена увага до кібербезпеки і конфіденційності тощо. Вказані тенденції не лише змінюватимуть структуру та функціональність офісів, але й формуватимуть нові моделі роботи, спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та задоволеності співробітників.

Висновки. Підводячи підсумок необхідно відзначити, що цифровізація у сучасному світі не лише прискорює обмін інформацією, а й поліпшує її якість, сприяючи злагодженості в колективі та загальному підвищенню продуктивності. Хоча цифровізація офіс-менеджменту відкриває нові можливості для розвитку організацій, вона вимагає ретельного планування, необхідних ресурсів і усебічної підготовки для подолання технічних, фінансових, психологічних і інших бар'єрів. Цифровізація є потужним інструментом підвищення мотивації та продуктивності офісного персоналу, але для цього її впровадження повинно бути виваженим та збалансованим. Використання цифрових технологій має підтримувати розвиток і комфорт співробітників, а не призводити до їх перевантаження та вигорання.

Список використаних джерел:

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. *Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Боняр С.М., Харчук О.Г. Особливості функціональних завдань офіс-менеджера для стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 167-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_4_25



3. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10-18.
URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>

4. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>

5. Матвєєва Ю.Т., Майборода Т.М., Кириченко К.І. *Офіс-менеджмент : підручник*. Суми : Сумський державний університет, 2021. 400 с.





УДК 332.656

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Михальченко Олексій Анатолійович,
кандидат економічних наук, доцент,
Приватний вищий навчальний заклад
«Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна

Транспортний комплекс є ключовим елементом економіки будь-якої держави, забезпечуючи взаємодію між регіонами, галузями виробництва та міжнародними партнерами. У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває модернізація транспортного комплексу, яка дозволяє підвищити ефективність перевезень, знизити витрати та сприяти інтеграції України в глобальні транспортні системи. Завдяки вигідному географічному положенню Україна виступає важливим транзитним вузлом, з'єднуючи Європу та Азію. Стратегічними напрямками розвитку транспортної системи України є:

- модернізація транспортної інфраструктури (оновлення залізничного полотна, портових споруд та автомобільних доріг; будівництво сучасних логістичних центрів і хабів);
- підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг (розширення спектра послуг для міжнародних перевезень; зниження тарифів через оптимізацію логістичних процесів);
- інтеграція у глобальні транспортні мережі (участь у міжнародних транспортних коридорах, таких як TRACECA та TEN-T; гармонізація нормативно-правової бази з вимогами ЄС);



- інноваційний розвиток галузі (використання біопалива; впровадження сучасних цифрових технологій; створення умов для використання безпілотних транспортних засобів).

Успіх розвитку транспортного комплексу залежить від злагодженої співпраці державного та приватного секторів, ефективного використання міжнародної допомоги та інвестицій, а також впровадження цифрових технологій.

Використання цифрових технологій у діяльності транспортних підприємств відкриває широкі можливості та генерує значні переваги, серед яких: підвищення прозорості та відкритості, ефективне управління ризиками, оптимізація ресурсів і витрат, підвищення внутрішньої ефективності, посилення репутація та бренду, зміцнення конкурентних переваг [1].

Цифровізація транспортного комплексу України дозволяє сформувати подальшу стратегію модернізації інфраструктури та підвищити ефективність галузі в цілому. Основні напрями цифровізації транспортного комплексу України включають інтеграцію сучасних інформаційних технологій, розвиток інтелектуальних транспортних систем (ITS), автоматизацію логістичних процесів і підвищення якості обслуговування користувачів.

Створення єдиної цифрової транспортної інфраструктури дозволяє об'єднати різні види транспорту, забезпечуючи безперервну взаємодію між ними. Цифрові платформи для управління перевезеннями дають змогу автоматизувати процеси управління транспортними потоками, оптимізувати маршрути, скорочуючи витрати на паливе та час доставки, інтегрувати інформацію про доступність і завантаженість транспортних засобів у реальному часі.

Варто зазначити, що використання технологій Big Data дозволяє передбачати попит на транспортні послуги, виявляти найбільш ефективні маршрути та мінімізувати простой.



Розробка мобільних додатків і онлайн-платформ спрощує доступ до транспортних послуг через електронні квитки та системи бронювання, що зменшують черги та забезпечують зручність для пасажирів. Також дозволяють відстежувати вантажі у реальному часі, що підвищує прозорість і довіру до клієнтів. Участь України в проєктах міжнародного масштабу, таких як європейські транспортні коридори, вимагає адаптації до стандартів цифровізації, прийнятих у ЄС. Це включає гармонізацію даних, впровадження спільних платформ і дотримання високих стандартів кібербезпеки.

У сучасних конкурентних умовах все більше уваги приділяється розвитку конкурентного потенціалу транспортних підприємств. З одного боку, це зумовлено тим, що конкурентний потенціал є основою збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. З іншого боку, конкурентний потенціал відображається в сукупності показників, які якісно і кількісно характеризують здатність підприємства розвиватися на ринку [2].

Таким чином, цифровізація не лише підвищує ефективність роботи транспортного комплексу, але й сприяє розвитку економіки в цілому, роблячи Україну конкурентоспроможною на світовому ринку. Впровадження цифрових інноваційних технологій дозволяє підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги даних, що забезпечує більш точне планування та моніторинг подальших програм розвитку транспортних підприємств. Крім того, цифрові платформи спрощують комунікацію з працівниками, клієнтами та партнерами, дозволяючи ефективніше впроваджувати та популяризувати соціально відповідальні ініціативи [3].

Цифровізація транспортного комплексу України є стратегічним напрямом його розвитку, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність галузі, знизити екологічне навантаження та забезпечити якісні транспортні послуги. Для досягнення цих цілей необхідне комплексне впровадження цифрових



технологій, модернізація інфраструктури та активізація державно-приватного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Poberezhna, Z., Trukhan, O., Bileush, A., & Kniaziev, A. (2024). Determination of the impact of innovative technologies in the system of strategic management of corporate social responsibility. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4(77)), 25–32. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.307797>
2. Smerichevskyi S. F., Poberezhna Z. M., Kolbushkin Yu. P., Gura S. M. Formation of the security system and assessment of the competitive potential of air transport enterprises. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2023. Vol. 21, pp. 13–21
3. Smerichevskyi, S., Mykhalchenko, O., Poberezhna, Z., Kryvovyazyuk, I. (2023). Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (123)), 6–18. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279100>





УДК 330.3:658:004.056

**РОЗВИТОК ПОЛІТИК КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ В ЕКОНОМІЦІ. РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА
КОРПОРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ У РОЗВИТКУ БЕЗПЕЧНОГО БІЗНЕС-
СЕРЕДОВИЩА**

Орлов Роман Русланович, старший викладач, Приватний заклад вищої освіти, «Харківський технологічний університет «ШАГ», аспірант, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
romanorlov0110@gmail.com

З розвитком цифрових технологій у сучасній економіці кібербезпека стала ключовим компонентом захисту економічних суб'єктів від зростаючих загроз кіберзлочинності. З кожним роком масштаби кібератак на підприємства та державні установи зростають, що підвищує потребу у формуванні ефективної політики кібербезпеки на різних рівнях — від національного до корпоративного. Кіберзлочинність уражає не лише фінансові ресурси підприємств, але й спричиняє загальні економічні збитки, що вказує на необхідність ретельного управління кіберризиками. Політика кібербезпеки має охоплювати розробку стратегій, спрямованих на запобігання, виявлення та реагування на кіберінциденти, а також на розвиток технологій, які здатні зменшити наслідки цих загроз.

Одним із перших кроків у розвитку політики кібербезпеки є визначення основних кіберризиків для економічних суб'єктів. Ці ризики включають викрадення даних, компрометацію інформаційних систем, збої в роботі мереж, а також соціальну інженерію, яка часто використовується для доступу до конфіденційної інформації. Приватний сектор має особливе значення у цій сфері,



адже саме комерційні організації часто виступають ціллю для кіберзлочинців. Для підприємств важливо впроваджувати системи управління ризиками, які включають моніторинг і захист від кіберзагроз, а також регулярний аудит безпеки для виявлення потенційних вразливостей. Важливо, щоб така політика враховувала специфіку конкретної галузі, оскільки потреби у кібербезпеці можуть значно відрізнятись, скажімо, у банківському секторі і в галузі роздрібної торгівлі.

Державний рівень політики кібербезпеки передбачає розробку законодавчих актів, які регулюють питання безпеки в кіберпросторі, а також створення регуляторних органів, що контролюють їхнє дотримання. Національні політики кібербезпеки повинні передбачати обов'язкові вимоги до захисту даних, обмін інформацією про кіберзагрози між державними і приватними структурами, а також проведення спільних навчань і тренінгів для підвищення готовності до можливих інцидентів. Важливим аспектом є міжнародна співпраця, адже кіберзлочини не мають кордонів, і боротьба з ними потребує узгодження політики безпеки між країнами. Міжнародні організації, такі як ООН, Європейський Союз та НАТО, активно працюють над впровадженням спільних стандартів кібербезпеки та координацією дій для протидії глобальним кіберзагрозам.

Окремо слід звернути увагу на регулювання у сфері захисту персональних даних, яке безпосередньо пов'язане з політикою кібербезпеки. Наприклад, Загальний регламент захисту даних (GDPR), який діє в ЄС, став важливим етапом у формуванні високих стандартів безпеки даних, стимулюючи компанії дотримуватися жорстких норм конфіденційності і безпеки даних. Такі закони змушують підприємства не лише запроваджувати захисні заходи, але й інформувати споживачів про їхні права та можливості щодо захисту особистих даних. Компанії, що працюють в індустріях з великим обсягом персональної інформації (наприклад, банківські послуги, страхування та охорона здоров'я), особливо вразливі до витоків даних, тому для них відповідність політикам



кібербезпеки є не лише вимогою закону, а й засобом забезпечення конкурентної переваги.

Крім того, необхідно впроваджувати технологічні інновації в політику кібербезпеки. Технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) пропонують нові підходи до виявлення та реагування на кіберзагрози. Сучасні системи кібербезпеки можуть виявляти аномальну поведінку в мережі, прогнозувати можливі загрози і автоматично блокувати шкідливі дії. Однак використання ШІ також вимагає високого рівня управління та нагляду, оскільки зловмисники можуть застосовувати аналогічні технології для підвищення ефективності атак. Політика кібербезпеки повинна враховувати ці виклики і сприяти впровадженню інноваційних рішень, одночасно забезпечуючи захист систем від можливих маніпуляцій.

Одним із важливих аспектів політики кібербезпеки є підвищення обізнаності та навчання працівників. Людський фактор є однією з основних вразливостей у сфері кібербезпеки, оскільки співробітники можуть стати жертвами фішингових атак або інших видів соціальної інженерії. Організації повинні проводити регулярне навчання та тренінги для своїх працівників, щоб підвищити їхню обізнаність про загрози та навчити правильно реагувати на можливі інциденти. Такі заходи сприятимуть зміцненню загальної стійкості організації до кіберзагроз.

Отже, розвиток політики кібербезпеки для управління ризиками в економіці вимагає інтегрованого підходу, що охоплює як законодавче регулювання, так і технологічні інновації, міжнародну співпрацю та освітні заходи. Ефективна політика кібербезпеки сприяє захисту економічних суб'єктів від кіберзагроз, зменшенню економічних втрат від кібератак і створенню безпечного бізнес-середовища, що забезпечує стабільність і довіру до цифрових технологій.



УДК 330

ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Щербань Олена Дмитрівна, кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
elenascherban02@gmail.com

Сучасні економічні системи характеризуються мінливістю та динамічністю процесів, що в свою чергу вимагає від економічних організацій постійного пошуку резервів для розвитку своєї господарської діяльності та підвищення її ефективності, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність та живучість. У цьому випадку підприємство повинно забезпечити свій власний сталий розвиток і принести користь самому підприємству та суспільству, зокрема шляхом покращення економічних вигод підприємства та рівня використання ресурсів, соціального розвитку та рівня захисту екосистем. Управління підприємством на основі сталого розвитку сприяє збалансованому розвитку та покращує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Концептуальна основа сталого розвитку базується на поєднанні трьох основних компонентів: економічної, соціальної та екологічної, які тісно пов'язані та взаємопов'язані. З точки зору економічних складових, сталий розвиток включає раціональне використання виробничих факторів у господарській діяльності, яке може принаймні забезпечити підтримку рівня суспільного добробуту, пов'язаного з екологічними компонентами. Він вимагає, щоб промислова та інша діяльність здійснювалася таким чином, щоб сприяти самовідновленню природних систем, з соціальним компонентом, спрямованим на підтримку стабільності соціальних і культурних систем і відповідних соціальних стандартів, здійснення правосуддя.



Для досягнення мети сталого розвитку слід спочатку сформулювати державні плани загального розвитку країни та плани розвитку галузей, регіонів, підприємств і організацій, тобто прийняти стійкі плани.

Управління корпоративним стійким розвитком – це безперервний процес формулювання, прийняття та реалізації управлінських рішень на основі збалансованого підходу з метою забезпечення інтегрованого зростання взаємопов'язаних економічних, соціальних та екологічних параметрів розвитку та забезпечення його впливу на підприємство. ваше оточення. Слід зазначити, що управління сталим розвитком господарських організацій сприяє забезпеченню економічної безпеки протягом усього їхнього життєвого циклу шляхом розробки та впровадження систем управління, які сприяють раціональності та ефективності використання. Усі види ресурсів, розробка політики соціальної відповідальності та захисту та захисту навколишнього середовища.

Нині особливо актуальною проблемою в Україні є низький рівень соціальної відповідальності бізнес-одиниць. Це безпосередньо пов'язано з характером сучасної підприємницької діяльності – відсутність здорової конкуренції та відповідних умов для ведення бізнесу створює підґрунтя для вжиття господарськими компаніями заходів щодо покращення результатів своєї діяльності, які спрямовані виключно на задоволення власних потреб. Це не сприяє загальному економічному розвитку та підвищенню добробуту людей. До основних заходів подібного характеру, які найчастіше застосовують у своїй діяльності вітчизняні підприємницькі організації, можна віднести: тіншову економічну діяльність, використання ресурсів для обходу загальноприйнятих норм і правил для отримання економічної вигоди, зловживання ринковою владою, корупційні дії тощо.

Формулювання та реалізація стратегій сталого розвитку позитивно впливає як на саму економічну організацію (через підвищення ефективності



використання ресурсів та пом'якшення економічних ризиків), так і на суспільство (з урахуванням екологічних питань). При формулюванні стратегічних цілей сталого розвитку важливо враховувати здатність компанії впливати на ринкові процеси, а потім організувати діяльність відповідно до внутрішнього потенціалу та умов ринку. Забезпечення сталого розвитку господарських організацій потребує вжиття заходів щодо запобігання розвитку кризових явищ. Це вимагає від систем управління стійкості та адаптивності, оскільки причини кризових явищ можна знайти як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі компанії, параметри якого змінюються залежно від їх природи. Ця властивість останнього дає змогу запобігти виникненню кризових явищ лише шляхом своєчасного розпізнавання змін, оцінки їх потенційних наслідків і подальшої адаптації до нових ситуацій. Тому для забезпечення сталого розвитку особливо важливою є здатність підприємств протидіяти факторам, що загрожують економічній безпеці.

Для досягнення сталого розвитку бізнес-організації повинні постійно діагностувати процеси, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, для виявлення негативних явищ, які можуть погіршити фінансовий стан та результати діяльності, загрожуючи життєздатності та конкурентоспроможності.

Висновки. Отже, для досягнення мети сталого розвитку необхідно створити механізм, заснований на внутрішніх і зовнішніх інтересах, щоб забезпечити всебічний внесок компанії в соціальний розвиток. Крім того, механізм сталого розвитку має бути органічно інтегрований у національну стратегію розвитку та виконувати певні завдання. Ефективність механізму сталого розвитку підприємства може бути забезпечена за такими напрямками: економічний, соціальний, екологічний, фінансовий, організаційно-правовий.

Швидке економічне зростання підприємств можливе лише за умов розвитку їх інноваційної діяльності, тому економічний механізм передбачає



застосування комплексу заходів, які сприяють розвитку інноваційного, високотехнологічного та ресурсозберігаючого виробництва.

Список використаних джерел:

1. Дунська А.Р., Письмена У.Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 12.
2. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. Інфраструктура ринку. 2019. №29. С. 299 – 306.
3. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія економіка і управління. 2020. №6. С. 136 – 141.
4. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. Проблеми економіки. 2018. №1. С. 265 – 273.
5. Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. Київ: ДП "Прінт сервіс", 2016. 109 с.

Зміст

ДОПОВІДІ:

Бабіна О. В. ПСИХОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ ЛІДЕРСТВА ЖІНКИ	3
Patrícia Wazlawick, Luciano Azevedo Cassol, Fernanda Soares Soares, Kadu Brum Gavião, José Augusto da Silva Ferreira, Arthur Tombini Michelena, Faculdade Antonio Meneghetti INNOVATION, CREATIVITY, AND INFORMATION TECHNOLOGY: MAKER CULTURE AND FAB LEARN EXPERIENCE WITH YOUTH IN THE FOIL METHODOLOGY	6
Зайцева І. Ю. СВІТОВИЙ ФЕНОМЕН СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ	24
Bruno Fleck da Silva THE EXERCISE OF LEADERSHIP AND SOCIETARY DOXA	30
Luciano A. Cassol, Bruno K. Siqueira, Fernanda Soares, CONSUMER BEHAVIOR: THE ROLE OF PREDICTIVE TECHNOLOGIES AND THE PSYCHOLOGY OF INFLUENCE	35
Тарасюк Л. С. «МУДРІСТЬ ОСВІТИ» ЯК ПРОЯВ НОВОЇ ПАРАДИГМИ	42
Juliane Neves Fiorezi, Fernanda Goulart Martin DIMENSIONS OF BIOLOGICAL AND PSYCHOLOGICAL CYCLES IN THE WOMAN LEADER REALITY	48
Máisa Paranhos Bertoglio SELECTION CRITERIA FOR REALTORS WITH A LEADERSHIP PROFILE IN THE RE/MAX EXPERIENCE REAL ESTATE FRANCHISE	54

Доценко С. І.
ПРОТИРІЧЧЯ МЕТОДОЛОГІЙ СИСТЕМНОГО ТА ЦІЛІСНОГО
ПІДХОДІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ 63

Фурман М. І.
ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ ТА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА
МОТИВАЦІЮ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ В УКРАЇНІ 67

СЕКЦІЯ І

ОНТОПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

Єфіменко Н. А.
ОНТОПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
СФЕРІ БІЗНЕСУ 72

Breno Prado, Laorem Anzolin, Douglas Santos, Carmen Spanhol
METHODOLOGICAL PROCESS FOR RESEARCH IN
ONTOPSYCHOLOGY AND AUTHENTICATION PROCESS: RESULTS
OF INTERNSHIP IN ONTOPSYCHOLOGICAL PEDAGOGY 76

СЕКЦІЯ ІІ

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Круглов К. О., Пінчук А. В.
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА НА
УСПІШНІСТЬ ЙОГО БІЗНЕСУ 81

Майборода М. М., Крайній О. О.
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОДАЖІВ 85

Хоменко І. Б., Юхта Р. В.
РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК НАЙВАЖЛИВІША НАВИЧКА ДЛЯ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 91

СЕКЦІЯ ІІІ
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОВІДНОСИН У
СОЦІАЛЬНИХ ГРУПАХ

- Зайцева І. Ю., Ворущко С. А.
ПОКРАЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КОМПАНІЇ ДЛЯ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ 97
- Круглов К. О., Ковальчук О. В.
РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОМАНДІ ДЛЯ
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ 101

СЕКЦІЯ ІV
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ

- Кібкало І. В.
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 109

СЕКЦІЯ V
ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ

- Іоффе М. В., Білик А. Д.
МЕНТОРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ 117

СЕКЦІЯ VI
ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

- Хоменко І. Б.
ОБРАЗ ВИРАЖЕННЯ ЖІНКИ-ЛІДЕРА: ЯКЩО ПРОЯВЛЯТИСЯ, ТО
ЯК? 126
- Однорал О. М.
ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ 129

Єфіменко Н. А., Пінчук А. Я. ЖІНОЧА ІДЕНТИЧНІСТЬ У БІЗНЕСІ	133
Сторожев Р. І., Ситнік А. К. ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО: ПОДОЛАННЯ ОБМЕЖЕНЬ ДЛЯ ОСОБИСТІСНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ	141

СЕКЦІЯ ІХ

HR- МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Виноградова В. Є. ІНТЕГРАЦІЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В HR-ПОЛІТИЦІ КОМПАНІЇ: ВІД СТРАТЕГІЇ ДО РЕЗУЛЬТАТУ	147
Майборода М. М. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В HR ТА АКТУАЛЬНІ ТЕМИ В L&D ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	150
Veranika Khlud, Galina Reshina CENTRES OF VOCATIONAL EXCELLENCE AND THE DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS: INTEGRATING SCIENCE AND PRACTICE THROUGH THE "GLOBAL SOFT SKILLS LAB" PROJECT	155
Зайцева І. Ю., Андрейченко С. П. ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАТЬ ПРАЦІВНИКІВ ВІДПОВІДНО ДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	163

СЕКЦІЯ Х

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зайцева І. Ю., Вільхова Т. Ю. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРОДУКТИВНОСТІ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	167
Майборода М. М., Шевер І. В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	171

СЕКЦІЯ XIII
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

- Євсєєва О. О.
ВИКЛИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ХМАРНОГО СЕРЕДОВИЩА У
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО КІБЕРЗАХИСТУ ОБЛІКОВО-
АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ 178

СЕКЦІЯ XIV
ПСИХОЛОГІЯ ТА ПЕДАГОГІКА

- Каменева Н. М., Калабухін Ю. Є.
ВИКОРИСТАННЯ ЛІТЕРАТУРНИХ ТВОРІВ У ВИКЛАДАННІ
ЕКОНОМІЧНИХ НАУК 184

СЕКЦІЯ XV
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ

- Бородіна О. М., Бородін Б. М.
ТЕРИТОРІАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО
БІЗНЕСУ 186

- Кускова С. В.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА
СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ 190

- Михальченко О.А.
СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО
КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 195

- Орлов Р. Р.
РОЗВИТОК ПОЛІТИК КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ В ЕКОНОМІЦІ. РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ТА КОРПОРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ У РОЗВИТКУ БЕЗПЕЧНОГО
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 199

- Щербань О. Д.
ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ 202



Приватний вищий навчальний заклад
**ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

**Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції:
«Актуальні проблеми психології, бізнесу та управління в умовах
сучасних вимог»**

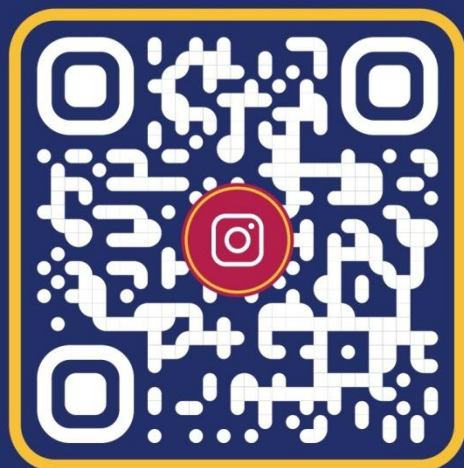
19-20 грудня 2024 року
Україна, Латвія, Бразилія, Італія, Польща

Відповідальний за випуск – Зайцева І.Ю.

Підписано до друку 24 грудня 2024 р.
Ум. др. арк. 7,69. Формат 60 х84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний .
Гарнітура Times New Roman.



ipp.edu.ua



[@ipp.edu.ua](https://www.instagram.com/ipp.edu.ua)