



Приватний вищий навчальний заклад  
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА



# ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Міжнародна науково-практична онлайн-конференція:

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЇ, БІЗНЕСУ  
ТА УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНОМУ СВІТІ»**

18-19 грудня 2025

Україна, США, Бразилія

**2025**

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

- Бабіна О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, 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 та навчальної 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 та якості освіти Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і підприємництва»;
- Круглов К.О.** – кандидат психологічних 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;
- 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, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології;
- Лопатинська І.С.** – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін;
- 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 159.98:316.46

### ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗВИЧОК ЛІДЕРА НА РЕЗУЛЬТАТИ В БІЗНЕСІ

### THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL HABITS OF A LEADER ON BUSINESS RESULTS

*канд. екон. наук, доц. О.В. Бабіна*

*Приватний вищий навчальний закладу «Інститут психології  
і підприємництва» (м.Київ, Україна)*

*Ph.D. (econ.) O.V. Babina*

*Private higher educational institution "Institute of Psychology and  
Entrepreneurship" (Kyiv, Ukraine)*

Хто такий лідер? - Антоніо Менегетті дає таке визначення: «Лідер — це особистість, яка, маючи чітку мету, вміє знаходити й створювати можливості та об'єднувати людей для її досягнення». Лідеру притаманний постійний рух вперед.

Кожен рух вперед - це постійні зміни, навчання і подолання труднощів. Для того, щоб піднятися на другий поверх, достатньо середньостатистичних навичок, звичайної фізичної форми, і не потрібно особливих знань. Але для того, щоб дістатися вершини Монблану, потрібна зовсім інша підготовка: фізична, інтелектуальна та психологічна. Отже, пересічна людина навряд чи зможе подолати цей виклик. Для цього потрібно змінити стереотип мислення, руху, запровадити певні психологічні зміни. І лідер, маючи іншу психічну структуру від народження, не може відчувати задоволеність, подолавши підйом на другий поверх, він завжди прямує крок за кроком до свого «Монблану». Це — його покликання і аутентичний шлях.

Проте якщо лідер не змінюється і фіксується на старих стратегіях і



стереотипах, то його рух вперед також зупиняється і фіксується разом з його психічною структурою. Для постійного руху вперед лідеру необхідна зрілість, трансцендентність, що дозволяє долати стереотипи. Трансцендентність означає «здатність людини вийти за межі окремих деталей, побачити ситуацію цілісно». Для бізнесмена це раціональна позиція, яка дає змогу виходити за межі загальноприйнятих норм і знаходити ефективні рішення в складних умовах. Щойно бізнесмен поставить за мету досягнення прибутку, він повинен бути готовим до того, щоб створювати ідеї, ситуації, ідеологію, не зосереджуючись на будь-якій культурі, моралі, традиціях, які можуть його переорієнтувати.

Коли не вдається досягти результату, ми звикли, перш за все, стереотипно розглядати зовнішні складнощі, які призвели до втрати. Так, дійсно, зовнішні причини існують, але набагато небезпечнішими є внутрішні причини: стереотипи та психологічні звички лідера - його стиль життя, його думки, його спосіб вибудовування зв'язків. Якщо лідер не розуміє себе і не має контакту з власним несвідомим, уже з підліткового віку може розпочатися процес психологічної фіксації - зупинка внутрішнього розвитку та закріплення незмінних моделей мислення. Це легко помітити, коли ми зустрічаємо дорослих, яких знали у 12–14 років: часто вони мислять і діють так само, як і тоді. Натомість люди з реальними бізнес-результатами демонструють протилежне - глибоку трансформацію мислення, поведінки та життєвих звичок.

Аналізуючи захворювання, онтопсихологія виявила, що вони передаються не біологічним шляхом, а на рівні психологічних звичок. Існує відомий факт: кожні 5–7 років клітини людського тіла повністю оновлюються. Але при цьому людина може роками хворіти на одну й ту саму хворобу. Виникає питання: що передає цю хворобу новим клітинам? Відповідь — інформація. Спогади, стереотипи, старі образи й внутрішні установки продовжують керувати тілом. Так само, як інформація впливає на клітини організму, стереотипне, зафіксоване



мислення зупиняє рух людини вперед. Воно закріплює стан незмінності, не дає формуватися новим нейронним зв'язкам. У результаті людина починає проживати однакові сценарії, повторювати ті самі реакції й не розвиватися. Недарма Христос, Будда та інші великі мудреці говорили: «Зруйнують стару людину, яка живе всередині вас».

Люди часто почуваються нещасливими, бо застрягають у власних стереотипах і внутрішній «старості», яку самі ж і формують. Через це їм важко відчутти живий рух життя, помічати його свіжість, красу й диво. А життя складається з цілком конкретних речей: здоров'я, достатку, благополуччя, близьких людей, розвитку, успіху й зростання.

Необхідно навчитися бути вічною дитиною, яка кожен раз знов пізнає новизну життя. У цьому стані зникають проблеми, тому що людина зустрічається з власним онто Ін-се і проживає його. Життя в нагороду дає людині все в надлишку: розуміння її власного проєкту, радість, задоволення.

Але чому ж так складно змінюватися? З точки зору онтопсихології існують декілька причин, які зустрічаються на шляху змін.

#### 1) Кармічний ефект

Карма - це наслідок наших виборів і дій. І заслуга, і відповідальність завжди належать самій людині. Ми постійно стикаємося з результатами причин, які створили раніше, і водночас формуємо нові наслідки своїми теперішніми рішеннями. Життя точніше за будь-які розрахунки: воно або відкриває можливості у відповідь на усвідомлені вибори, або тимчасово зачиняє «двері» через помилкові думки і стереотипні стратегії. Спершу доводиться розрахуватися з наслідками минулого, і лише після цього життя знову відкриває доступ до нових шансів і успіху.

#### 2) Проблема «наївності вчинків»

Людина може перебувати в будь-якій ситуації, але не повинна повністю з нею зливатися. Неможливо «законсервувати» себе навіть у зовні стабільних і



безпечних формах - наприклад, у типових, усталених любовних стосунках. Коли це відбувається, людина поступово переходить із позиції суб'єкта в позицію об'єкта: втрачає свободу, автономію, здатність бути лідером. Такий зв'язок об'єктивує людину, адже ситуація починає домінувати над нею. Якщо людина не захищає власну ідентичність, інші мимоволі або свідомо починають її визначати замість неї. Якщо ти сам не дбаєш про себе, неможливо вимагати, щоб це робили інші.

Як захистити власне право на автономію? За допомогою дипломатії. Треба застосовувати театр дипломатії. Необхідно постійно захищати власну індивідуальність і внутрішній світ, не починаючи сварок і на нападаючи на інших. Згодом все зміниться і людина зможе прийти туди, де більше «кисню», свободи і можливостей.

На цьому шляху дуже допомагає онтопсихологічне консультування. Відвідуючи консультації хоча б один раз на місяць, людина вчиться розуміти своє власне онто Ін-се і точно бачити напрямок руху власної ідентичності.

### 3) Співучасть у підтримці труднощів

Необхідно перевірити, чи присутня в труднощах, з якими стикається людина, активна патологічна частина її психіки — та, що прагне співучасті в нещасті. Йдеться про помилкові установки, ментальні схеми або звички, які залишаються активними на рівні наміру та несвідомого бажання. Іншими словами, людина все ще зберігає схильність до самосаботажу.

Все вищесказане може бути доведено на експериментальному рівні. У липні 2009 року група вчених Стенфордського університету, до якої входили психіатри, неврологи і соціологи, опублікували результати дослідження і порівняльного аналізу діяльності мозку дитини (1-4 років) і мозку дорослої людини (40-50 років)[1].

Вчені помітили, що мозок дитини функціонує за принципом цілісної комунікації: нейронні зв'язки активно взаємодіють між собою, а всі частини



нейронної мережі перебувають у постійному взаємозв'язку.

Натомість у мозку дорослої людини формуються окремі зони й сегменти. Мозок навчається діяти кількома звичними способами — двома, трьома, п'ятьма — кожен з яких функціонує відносно автономно, без повноцінної взаємодії з іншими.

У результаті доросла людина, діючи за інерцією звички, схильна щоразу мислити однаково. Це підтримує внутрішнє розділення й віддаляє її від цілісного переживання себе. Фактично в психічній структурі такої людини порушується єдність дії. Звички не лише формують поведінку, а й закріплюють певні нейронні маршрути.

Усі ці аспекти можна подолати завдяки тренінгу ідентифікуючого консультування. У його процесі людина формує індивідуальне дослідницьке вміння — здатність перевіряти, чи відповідає вона власному природному оригіналу. Йдеться про зіставлення свідомого, логіко-історичного «Я» з онто Ін-се. По суті, людина досліджує, чи ухвалює рішення, виходячи зі своєї справжності, чи обирає нав'язані або чужі варіанти, що суперечать її власному благу.

**Перелік посилань:**

- [1] Superkar Ket al, Plos Biology 2009; 7(7): e 1 000 157.
- [2] Антоніо Менегетті «Психологія лідера», 2019, Київ
- [3] Антоніо Менегетті «Тезаурус»
- [4] Антоніо Менегетті «Психологія підприємницької діяльності»
- [5] Антоніо Менегетті «Підручник з онтопсихології»



**УДК 316.46**

## **ЛІДЕРСТВО СЛУЖІННЯ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

### **LEADERSHIP OF SERVICE AS A KEY COMPETENCE OF A MODERN MANAGER IN CONDITIONS OF TURBULENCE**

*канд. екон. наук, доц. О.В. Дудник, канд. мед. наук Н.Ю. Іченська,  
Н.О. Пасик-Косарева*

*Інститут психології і підприємництва (м.Київ, Україна)*

*PhD O. Dudnyk., PhD N. Ichenska , N. Pasyk-Kosarieva  
Institute of Psychology and Entrepreneurship (Kyiv, Ukraine)*

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються постійними змінами, цифровою трансформацією та глобальною нестабільністю традиційного уявлення про лідерство, яке засновано переважно на владних повноваженнях і контролі. На передній план виходить концепція лідерства служіння, яка акцентує увагу на розвитку людей, підтримці їхнього потенціалу та формуванні довірливих стосунків у колективі. Такий підхід набуває особливого значення для менеджерів, що працюють в українських організаціях у контексті воєнних ризиків, соціальної напруги та потреби у швидкому відновленні.

Уперше концепт був сформульований Робертом Грінліфом більше ніж 50 років тому. Він написав есе під назвою «Слуга в ролі лідера» («The Servant as Leader»), завдяки якому у діловому лексиконі з'явилася фраза «лідерство як служіння». Це поняття стало важливою протиположністю командно-адміністративному стилю лідерства тієї епохи, і в наступні десятиліття у нього з'явилося багато послідовників; безліч компаній та керівників прийняли лідерство-служіння як основну філософію управління [1].

Лідерство служіння розглядається як система цінностей і управлінських практик, орієнтованих на пріоритет потреб команди та зацікавлених сторін над



особистими амбіціями керівника. Основними характеристиками такого лідера виступають емпатія, етичність, готовність до діалогу, уміння слухати, підтримка автономії працівників і створення безпечного середовища для ініціативи та інновацій. Для сучасного менеджера це формує інтегральну компетентність, що поєднує емоційний інтелект, соціальну відповідальність, стратегічне мислення та навички комунікації. Лідерство-служіння також має на меті розвивати лідерські якості в інших.

Сучасні моделі компетентностей менеджера (зокрема моделі, розроблені Європейською комісією, CIPD, SHRM) дедалі частіше включають компоненти, пов'язані з етичним лідерством, інклюзією, коучинговим стилем взаємодії та орієнтацією на розвиток таланту [2, 3]. Лідерство служіння органічно поєднує ці елементи, перетворюючись із «м'якої» якості на стратегічну компетентність, що безпосередньо впливає на стійкість організації, рівень залученості персоналу та здатність до адаптації. Для менеджера це означає перехід від ролі «керівника-виконавця» до ролі «фасилітатора змін», який створює умови для самоорганізації та співтворчості команди.

Різні стилі лідерства мають свої переваги та недоліки, які роблять їх кращою моделлю залежно від контексту. Якщо їх відобразити на сітці стилю лідерства, бали лідерів-служителів покажуть їм вищу турботу про людей.

Деякі з переваг лідерства, заснованого на служінні, полягають у тому, що лідери заслуговують на повагу з боку своїх співробітників; співробітники відчують себе цінними, а керівництво піклується про їхні інтереси; існує спільне бачення; часто існує більша довіра між співробітниками та лідерами; лідери враховують думки персоналу, що, ймовірно, покращує інноваційні зусилля; а окремі особи розвивають навички та можуть просуватися професійно в сприятливому середовищі [4].

Недоліки лідерства, заснованого на служінні, полягають у тому, що мало хто з лідерів має досвід у такому типі управління; прийняття цього стилю



лідерства може вимагати складних культурних змін; рішення можуть зайняти час, що може бути згубним у часи кризи; або персоналу може бути доручено більше відповідальності, ніж він може виконати.

Проте, в українських реаліях лідерство служіння набуває додаткового виміру через посилення соціальної місії бізнесу та публічного сектору. Менеджер, орієнтований на служіння, не лише забезпечує виконання операційних завдань, а й підтримує психологічну стійкість співробітників, сприяє розвитку корпоративного волонтерства, формує культуру взаємодопомоги. Це, у свою чергу, впливає на імідж організації, рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та громади, підсилюючи її конкурентоспроможність.

Влучно зазначили Руденко В.С., Поліщук Т.І. та Саврамова -В'юн Т.О. , що у обставинах війни в Україні, коли суспільство переживає глибоку гуманітарну кризу, втрату безпеки та масовий стрес, бізнес, особливо в креативному секторі, несе не лише економічну, а й соціальну відповідальність — зберігати робочі місця, підтримувати команду, працювати на відновлення країни. Саме лідер-служитель здатен створити простір підтримки, де працівники відчують повагу, психологічну безпеку та спільну місію [5].

Формування компетентності лідерства служіння вимагає оновлення освітніх програм з менеджменту та лідерства, інтеграції практикоорієнтованих модулів, кейс-методів, менторських програм і рефлексивних практик. Важливо поєднувати теоретичні засади (концепції Р. Грінліфа, сучасні дослідження етичного й трансформаційного лідерства) з реальними управлінськими ситуаціями українських організацій. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення компетентнісних моделей сучасного менеджера, у яких лідерство служіння виступатиме базовим елементом професійного профілю.



Перелік посилань:

- [1] Перегляд концепції «лідерство як служіння» URL: <https://www.management.com.ua/notes/reconsidering-servant-leadership.html> (дата звернення: 12.12.2025)
- [2] CIPD. Profession Map: Core Behaviours and Professional Competences. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2022. URL: <https://www.cipd.org/en/the-people-profession/the-profession-map/explore-the-profession-map/core-behaviours/> (дата звернення: 14.10.2024)
- [3] SHRM. Leadership Competencies: SHRM Competency Model. Society for Human Resource Management, 2020. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/leadership-competencies> (дата звернення: 14.10.2024)
- [4] Will Kenton. Servant Leadership: Characteristics, Pros and Cons, Example. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp> (дата звернення: 14.10.2024)
- [5] Руденко В.С., Поліщук Т.І., Саврамова-В'юн Т.О. Лідерство служіння як стратегічний ресурс у системі ціннісного маркетингу та креативних індустрій України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. №4(18) 2025 URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/621-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1041-1-10-20251103.pdf> (дата звернення: 14.10.2024)





**УДК 130.2:111.32**

**ФІЛОСОФСЬКЕ ОСМИСЛЕННЯ:  
ПАСТКИ КОЛОНІЗОВАНОЇ СВІДОМОСТІ**

**PHILOSOPHICAL MEANING:  
TRAPS OF COLONIZED CONSCIOUSNESS**

***докт. філософ. наук, проф. Л.С. Тарасюк***

*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка;  
професор Інституту психології та підприємництва (м.Київ, Україна)*

***Dr.Sc. (Philos), prof. L.S. Tarasyuk***

*Kyiv Metropolitan University named after B. Grinchenko (Kyiv, Ukraine)*

Історія росії та України містить історію колонізації однієї держави іншою. І цей досвід впливає на сьогодення тяж. Одним із способів упоратись із наслідком цього досвіду є свідоме звільнення від агресії росії не лише фізично, а й у нашій свідомості.

Деколонізація в широкому сенсі – це здобуття незалежності від колоніального тиску іншої країни. Деякі впливові теоретики деколонізації, як от Франц Фанон – мартінікський психіатр і філософ, який займався розладами, що виникають у людей внаслідок колоніалізму, і Махатма Ганді – індійський політичний лідер, вважали, що деколонізація мусить розпочатися із себе: інтелектуальна деколонізація має супроводжувати політичну.

Сьогодні активно розвивається галузь психології колонізованих суспільств, яка досліджує травматичні наслідки імперіалістичного впливу. Цей напрям особливо актуальний для України, хоча й поки ще не дуже популярний. У своїй книзі «Культура та імперіалізм» автор Едвард Саїд навів таке визначення: «Імперіалізм означає наміри щодо певної землі, якою ви не володієте, поселитись на ній та встановити контроль над нею; до того ж ця земля заселена та належить іншим людям» [3]. Імперіалізм – це насамперед насильство. Імперіалісти використовують різні його форми –психологічне,



політичне, економічне проти інших народів. Колоніалізм – система політичного та економічного контролю, за якої одна країна встановлює панування над іншою територією через насильство, з метою експлуатації її ресурсів та населення (Роберт Янг). Щоб мати в собі таку впевненість, що ти володієш правом діяти шляхом присвоєння та насильства, потрібна певна віра в те, що ти на це заслуговуєш. Тобто глибока переконаність у своєму праві на такі насильницькі дії щодо інших. Саме ця впевненість у власній перевазі та праві на панування є наслідком імперіалізму.

Які ж наслідки колоніальної свідомості?

Колоніальна ментальність має свої особливості. Формування українського світогляду, ґрунтованого на досвіді перебування під радянським контролем, має свої особливості. Колоніальний менталітет – це спосіб мислення людини, яка перебувала під владою іншої країни. Це означає, що колонізовані люди приймали ідеї, цінності та культурні норми колонізаторів, часто втрачали власну ідентичність. Це про відчуття підпорядкованого ставлення до правителя. Такий спосіб сприйняття реальності притаманний не тільки суспільствам, які безпосередньо переживають досвід колонізації, він може передаватися від одного покоління до наступного (Девід Оказакі). Колоніалізм має різні вияви залежно від контексту. В українському – руйнівну форму: брак візуальної відмінності, який стає ключовим елементом колоніального гноблення, даючи змогу заперечувати наше окреме та самостійне існування.

Які ж є пастки колоніальної свідомості?

Пастка фаталізму. Фаталізм знімає з гнобителя всю відповідальність, оскільки причину зlodіянь, бідності та неминучого можна приписати Богові. Тож особистість приймає спустошення, яке нібито визначив Бог, плазує перед колонізатором, схиляється перед рукою долі та ментально пристосовується, щоб набутися незворушності каменя [2, С. 42]. Ця думка Фанона викриває пастку фаталізму – коли ми починаємо вірити, що наші страждання визначені долею, то



несвідомо виправдовуємо тих, хто насправді за них відповідає. Ми дозволяємо собі закам'яніти, втратити здатність відчувати справедливий гнів і, як наслідок, здатність до опору. Агресія та гнів нікуди не зникають – вони шукають виходу. І тут з'являється зручніший спосіб їх вивільнення, який призведе до ще більшої агресії з боку імперії.

Пастка почуття меншовартості. Важливо розрізняти видимість культури та її справжню цінність. Є багато культур, про які ми мало знаємо, але які відіграли унікальну роль. Часто культури, про які ми чуємо найбільше, мали певні історичні переваги чи ресурси, недоступні іншим. Колоніалізм – це одна з головних причин такої нерівномірної видимості. Кожна культура робить свій унікальний внесок у світову спадщину, хоча внесок деяких може бути очевиднішим через їхню історичну видимість. Ми через ім'я іншої людини намагаємося продемонструвати цінність своєї культури. Або, висловлюючись про нашу красиву природу, обов'язково порівнюємо з Швейцарією або Францією.

Пастка колоніального сорому. Колоніальний сором – це те, чого колоніальна влада хоче, – щоб ви стали несвідомі себе. Це усунення вашої дієздатності, усунення знань про себе та усунення вашої гідності. Колоніалізм намагається знищити всі знання, які ви конструюєте про себе і нав'язує принизливі знання. Використовуючи загальну атмосферу що інші культурно, розумово, інтелектуально нижчі у всьому [2, С. 57]. Сором – це самоколонізація. Коли людина починає його відчувати, вона перебуває в стані колонізованого. Сором – це самонасильство, це колоніальне насильство проти самого себе. Колоніальна свідомість не обирається добровільно, вона формується як частина колоніальної політики внаслідок насильства. Якщо колоніальна свідомість – це не вибір, то рефлексувати її, розуміти, де вона виявляється, та працювати над нею – саме вибір, який залежить від нас.

Пастка створення штучного образу ідентичності. Багато років



українському суспільству нав'язувався образ флегматичного, сумного лінивого, розгубленого індивіда. Імперія не хоче, щоб ми знали, ким ми є, знали свої імена. Відчуття розмитості, певної туманності щодо нашої ідентичності – це її мета. Якщо ми не знаємо, хто ми, вони нам це скажуть та опишуть. У нас має бути певний вакуум щодо себе, ми не повинні бути впевненими стосовно себе. Весь набір наших описів про себе має бути пронизаний ідеями меншовартості. Колоніальна людина не повинна знати шляху додому, до себе. Єдиний шлях який має бути нам знайомий – шлях в обійми імперії [2]. Без імперії ми повинні почуватися розгубленими, втраченими, наше розуміння себе має бути туманним та невизначеним. Ми мусимо завчено повторювати те, що імперія каже нам про нас, але не для того, щоб ми в це повірили, а щоб знали своє місце. Рано чи пізно колоніальна людина завчаючи ці стереотипи, починає їх відтворювати, народжуючи цілі покоління людей з колоніальною ментальністю.

Пастка колоніальної травми. Прикметною рисою травми є те, що її симптоми не просто повертаються з минулого, а й переносяться на майбутнє, тож майбутнє стає вже пережитим минулим [2, С. 162]. Важливо розповісти свою історію, адже без історій спогади застигають у часі, а без спогадів ми не зможемо уявити собі змін. Колоніальна травма – це не травма однієї історичної доби як і колоніалізм, це наскрізне явище, яке проникає в усі сфери життя і має важкоосяжний розмір. Колоніальне суспільство – суспільство зболене. І щоб жити далі, треба досягнути весь біль, прожити колоніальне горювання та розуміти як воно працює на суспільному та особистісному рівнях. Замовчування минулих звірств – найпоширеніший спосіб передання травматичної спадщини наступному поколінню [1]. Колективне або громадське замовчування насильницької історії призводять до трансгенераційного передання травми та примарного повторення циклів насильства. І це передання травми – дуже типовий спадок для колоніальної травми. Воно простягається



крізь усі часові рамки.

Імперіалізм не тільки знищує зовнішній світ, а й продовжує деструктивні процеси всередині родин та суспільства, завданням філософії, культури є усвідомлене осмислення пасток та травм свідомості минулого, щоб вони не переходили у майбутнє. Завданням культури є перетворення хаосу у порядок і зцілення від різноманітних деструктивних процесів.

Таким чином, найпотужнішою зброєю, яку використовує імперіалізм проти колективного опору, є культурна бомба. Ефект культурної бомби полягає у знищенні віри народу у свої імена, у свої мови, у своє середовище, у свою спадщину боротьби, у свою єдність, у свої можливості і, зрештою, у самих себе. Він змушує їх бачити своє минуле як пустку без досягнень і змушує їх хотіти дистанціюватися від цієї пустки. Вона змушує їх прагнути ототожнювати себе з тим, що найбільш віддалене від них самих: наприклад, з мовами інших народів, а не з власною.

**Перелік посилань:**

- [1] Гундорова Т. Транзитна культура і постколоніальна травма. Видавництво «Віхола», 2024. 272 с.
- [2] Найем Маріам. Як вдихнути вільно? Посібник з деколонізації. К.: Лабораторія, 2025. 264 с.
- [3] Саїд, Едвард. Культура й імперіалізм. К.: Критика, 2007.
- [4] Франкл В. Людина у пошуках справжнього сенсу. Х: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2020.
- [5] Fanon, Frans. The Wretched of the Earth. New York: Crove Press, 963



**UDK 37.015**

## **THE FUNCTION OF ONTOPSYCHOLOGICAL PEDAGOGY AND ITS SPECIFIC VISION OF MAN**

***Dr.Sc. (Philos), Prof. Fleck Bruno,  
Graduate in Ontopsychology Breno Prado da Silva  
Antonio Meneghetti Faculty Recanto Maestro (Brazil)***

It is from the Greek concept of paideia that the ideal of education assumes a decisive position for the culture that will characterize Western man. Naturally, every human community manifests an educational ideal based on the culture and time in which it lives. However, the Western legacy of education based on paideia finds in the Greek concept of areté, that is, of virtue, a unique perspective, which, by proposing how much should be educated, reveals specific human capacities and therefore, a precise vision of man.

The vision of man present in the Greek ideal of virtue is that he, based on what is specific to the faculties of his soul, intellect, and will, can act upon his own nature, potentiating it towards what he intends to be (Jager, 2013), in an aristocratic ideal. Furthermore, it is worth remembering that virtue, in its Latin derivation, etymologically comes from virtus, which is the seed. Indeed, virtue appears in the context of Greek education as an exercise proper to the soul, since the soul finds itself in the tension between its own virtual nature, identity, its historical completeness, and the dimension of action.

In the aristocratic ideal of education, we find a continuous link between elements present in the Greek gods and heroes that could be motivational to the human capacity for self-improvement. Unlike a mythical reference that excludes the human condition itself, Greek mythological references attest to potentialities also present in humankind, and for this reason, aristocratic values will be strongly included in the positions of Western humanism, be it classical, historical, Renaissance, or perennial.



This vision of education built possibilities that were all delimited by what was seen about human nature, man, as a subject capable of self-construction. On the other hand, if we consider the numerous educational approaches widely disseminated today, they are all based on an objective delimitation, and the space for inquiry into the nature of the subject of education, the human subject itself, seems to be secondary. Furthermore, it is learning disabilities, or the excessively symptomatic view of the human subject, without a vision of its specific nature, that seems to dominate reflections in education.

Margherita Carotenuto, in her *Paideia ôntica* (2024), affirms the need to bring two reflective premises to the forefront of contemporary educational issues: a) confusion exists regarding the very scientific status of Education, since the numerous doctrines and pedagogical schools diverge on elements such as the very object of investigation and intervention; and b) the absence of a vision of man that guides pedagogical practice itself.

As a possible solution to these issues and as an affirmation of the resumption of an ideal of man based on aristocratic values, that is, as an ideal of the very potential for self-making, Ontopsychological Pedagogy emerges as a source of reflection and action on current educational problems. Precisely, the strength of the Ontopsychological Pedagogy's position lies in the unity between its specific vision of man and, therefore, of what it means to educate.

Antonio Meneghetti, an Italian scientist and founder of Ontopsychology, a science he developed in the 1970s in Europe, considers the need for an Ontopsychological Pedagogy. Before defining it, it is necessary to understand what Ontopsychology itself is, which in general terms can be understood as: the understanding of the logic, of the functioning of the psyche when it acts from the specific individual being of the person (Meneghetti, 2022). Therefore, doing Ontopsychology is about reviewing one's own consciousness, as the foundation of the psyche, in order to understand it from one's own personal identity.



Regarding Ontopsychological Pedagogy, Meneghetti (2022, p. 455) clarifies that: "The real novelty of Ontopsychology, applied in the pedagogical field, is the basic criterion of nature or Ontic In-Itself". The author understood that the human person possesses a structure and that individual distinction is not given by the modalities of consciousness, by thinking itself, or by personal history, but rather by the specific Ontic In-Itself, understood as the formal core that gives personhood.

From an ontopsycho logical perspective, it is understood that the educational act, educere, "to draw out from within," as suggested by the Latin etymology of the term, consists of: specifying the individuality of the subject based on their own ontological Self (Who are they?) and, from this, assisting them in realizing (How can they live and act according to how they are?). In this sense, the author emphasizes that: "Once the ontological Self is individuated, if it is possible to implement a pedagogy that allows the development of the project of nature, obtaining, first of all, a healthy individual and, then, one capable of creatively realizing their own existence" (Meneghetti, 2022, p. 455).

According to Meneghetti (2022), pedagogy as an instrument of opportunity for the becoming of the subject leads him towards a dynamic already foreseen by the logic of the nature of life itself, which he calls: "Health for creativity". Regarding this, he states: "The constant relationship between the Self and the I inevitably determines health and growth, from the moment the former, a perennial source, pulsates with life and the latter makes it history" (Meneghetti, 2022, p. 149). Therefore, it is about living the dimension of the self, which acts in harmony with the life force given by one's own identity, the ontological Self.

The dimension of creativity presupposes not a set of techniques taught and learned by the subject, but rather a disposition as an ontological mode of consciousness. If, as has been seen, the In-Itself is determined by the novelty of each situation, it is by responding to life's situations that the subject learns to be creative, through the very novelty that he is. By "perennial birth" it is understood that identity



manifests itself as a life-propelling force of new desires, of new object realities that call the subject to a new position of himself in the face of the variety of situations that arise.

According to Meneghetti (2018, p. 72), to create: “[...] means to elaborate something with efficient novelty, either aesthetically or functionally”, furthermore, it is about “[...] producing something from nothing. Building a positive solution not foreseen by the premises seen according to current logic”. Thus, the creative act lies in the willingness to cause something where it does not exist, not simply something to be enjoyed, but something that can be functional, provide answers, or offer solutions.

A pedagogy of creativity presupposes this contact with the subject and, subsequently, a contact of the subject with himself, because it is from one's own unique reality that one can discover and bring forth the new; that is, as already mentioned, the new derives from the ex novo, from the very novelty of life that is each person. From this perspective, it is understood that creativity is always relative to the way in which the person is, to their characteristics and to their own identity. Following this logic, it can be inferred that those who do not know themselves reproduce life, and those who know themselves create life.

Ontopsychological pedagogy emerges in discussions about education by advocating for an education based on the person, as identity and individuality. In this sense, the constituent elements of education favor the manifestation of the subject as an opportunity for life, for distinction in the face of imposed heterogeneity, and as a premise for an authenticated personality.

All pedagogical action develops around a vision of man that, in our perspective, is based on the view that man is unique because of how much he knows and has the power to act because of who he is, assuming for his own existence the dialectic between being, knowing, and doing, a presupposition of a humanist ideal of education. Therefore, faced with so many variables where the very vision of man is a dispersed element, it is necessary to recover an ideal of educational science that



merges into a vision of man, so that pedagogy itself, as conceived by the Greek fathers, has the strength to be a reference and an alternative to the course of events of contemporary man diluted in so many urgencies of our present.

**References:**

- [1] Aristóteles. A Metafísica. Tradução de Marcelo Perini. São Paulo: Loyola, 2015.
- [2] Jaeger, Werner. Paideia: A formação do homem grego. Coleção Clássicos. São Paulo: Martins Fontes, 2013.
- [3] Meneghetti, Antonio. Filosofia Ontopsicológica. 5 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- [4] Meneghetti, Antonio. Manual de Ontopsicologia. 4 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.
- [5] Meneghetti, Antonio. Criatividade e Sensibilidade Estética. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.





**УДК 658.3:316.6:004**

**СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У РЕКРУТИНГУ: ІНТЕГРАЦІЯ  
ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ТА ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В  
УПРАВЛІННІ ТАЛАНТАМИ**

**SYSTEMIC APPROACH TO RECRUITMENT: INTEGRATION OF  
PSYCHOLOGICAL METHODS AND DIGITAL TOOLS IN TALENT  
MANAGEMENT**

*здобувач вищої освіти С.П. Андрейченко*

*Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології  
і підприємництва» (м.Київ, Україна)*

*higher education student S.P. Andreichenko*

*Private higher educational institution "Institute of Psychology and  
Entrepreneurship" (Kyiv, Ukraine)*

Сучасний ринок праці ставить перед рекрутером, особливо початківцем, складний виклик невизначеності. Робочий день часто перетворюється на хаотичний потік: сотні резюме, десятки телефонних дзвінків, співбесіди та жорсткі дедлайни. У цьому шумі виникає фундаментальне питання: як за черговим, на перший погляд «ідеальним» кандидатом, розгледіти справжнього професіонала, а не просто майстра самопрезентації?

Традиційні підходи до менеджменту часто пропонують дихотомію: або суха бюрократія процесів, де людина зводиться до набору функцій, або повна довіра «шостому чуттю», що межує з непрофесіоналізмом. Проте досвід провідних консалтингових компаній та аналіз успішних кейсів свідчить, що істина лежить у площині синергії. Відповідь на виклики ринку — це побудова системи. Системний рекрутинг — це створення чітких процесів та використання правильних інструментів, що дозволяють не лише економити час, а й додавати до інтуїції потужний професійний базис.

Проблематика прийняття рішень в умовах обмеженої інформації (що є



суттю рекрутингу) висвітлюється у працях Д. Канемана, М. Гладуелла (теорія «миттєвих рішень») та вітчизняних дослідників психології управління. Однак більшість сучасних методологій намагаються мінімізувати людський фактор, вважаючи його джерелом помилок. Метою цієї статті є доведення того, що інтуїція, підкріплена знаннями психології та автоматизованою системою, стає надійним союзником рекрутера, що дозволяє досягати показників успішності найму на рівні понад 80%.

### 1. Феноменологія інтуїції: бачити суть речей

У професійному бізнес-середовищі термін «інтуїція» часто невинновдано спрощують, зводючи його до рівня випадкової здогадки або емоційної симпатії. Проте для побудови ефективної системи найму необхідно повернутися до глибинного розуміння цього явища. У даному дослідженні ми спираємося на наступне визначення: Інтуїція – від латинської *intus actionis* – внутрішня або потаємна частина дії. Знати сокровенність дії. Бачити справу. Знати до появи наслідків.

Це визначення докорінно змінює оптику процесу відбору. Кожен досвідчений рекрутер знайомий із відчуттям, коли після п'яти хвилин розмови виникає внутрішнє переконання: «ця людина впорається». Це і є прояв *intus actionis*. Фахівець зчитує не лише вербальну інформацію, а й сотні мікросигналів: енергетику, конгруентність слів та жестів, швидкість реакції. Він «бачить справу» цілісно, прогнозуючи результат ще до того, як кандидат почне працювати.

Однак покладатися лише на це відчуття — ризиковано, особливо для новачків. Часто за інтуїцію ми приймаємо власні стереотипи про «ідеального кандидата» (ефект гало, проекція). Щоб цього уникнути, інтуїцію потрібно розвивати та верифікувати за допомогою наукового підходу.

### 2. Інструменти калібрування: як перетворити відчуття на знання

Щоб інтуїція працювала на вас, а не проти вас, її необхідно інтегрувати в



систему перевірки. Пропонується використовувати наступні методики:

А. Метод «Рефлексивного щоденника». Це інструмент для самокалібрування рекрутера. Алгоритм дії простий: після першого контакту (телефонного скринінгу або початку інтерв'ю) запишіть своє перше враження. Не логічні висновки, а саме відчуття. Через певний час (після завершення випробувального терміну кандидатом або отримання фідбеку від замовника) поверніться до запису. Порівняння «очікування» та «реальності» дозволяє зрозуміти, які саме сигнали ви зчитуєте правильно, а де спрацьовують ваші особисті упередження. Це перетворює досвід на усвідомлену компетентність.

Б. Комплексні методики та психологія. Навіть якщо кандидат інтуїтивно дуже подобається, не можна ігнорувати процеси об'єктивізації. У практиці нашої агенції ми використовуємо поєднання інтуїтивної оцінки з психологічним тестуванням, анкетуванням на цінності та аналізом метапрограм.

Практичний кейс: Розглянемо випадок із практики найму на позицію керівника проєктів. Кандидат Н. під час першої зустрічі не справив яскравого враження на рекрутера, не увійшов до списку «фаворитів» через стриману манеру спілкування. Інтуїтивно він здавався «занадто закритим». Проте системний підхід вимагав проведення повного профілювання. Аналіз метапрограм показав:

- референція: Внутрішня (здатність приймати непопулярні рішення самотійно).
- мотивація: «До» (орієнтація на досягнення мети).
- фокус уваги: Процес-Результат (збалансоване бачення). Об'єктивні показники свідчили про ідеальну відповідність профілю посади. Клієнт затвердив кандидата після першої ж зустрічі. Ця людина успішно працює в компанії вже понад два роки, демонструючи високі результати. Цей приклад ілюструє, як система страхує інтуїцію від помилок сприйняття.



### 3. Цифрова трансформація: система як екзоскелет рекрутера

Існує міф, що автоматизація вбиває творчість та людяність у HR. Насправді все навпаки. Ручне ведення бази в Excel, безкінечні нагадування в стікерах та блокнотах — це прямий шлях до вигорання та когнітивного перевантаження. Втоmlений мозок не здатен на *intus actionis*, він здатен лише на шаблонні дії.

Сучасні CRM-системи (наприклад, CleverStaff) виступають необхідною технічною базою для системного рекрутингу:

1. Візуалізація (Канбан-дошка). Допомогає бачити загальну картину воронки найму. Ви не тримаєте в голові етапи, ви їх бачите, що звільняє ресурс для аналізу.

2. Автоматизація рутини. Функції автоматичного відправлення листів кандидатам, планування зустрічей та нагадувань дозволяють автоматизувати «monkey job». Рекрутер отримує час для стратегічної роботи з людьми.

3. Карти оцінок (Scorecards). Це інструмент об'єктивізації. Виставляючи бали після кожного етапу, ви перетворюєте своє інтуїтивне «він класний» на обґрунтоване «він набрав 90 балів за компетенціями». Це дозволяє аргументувати вибір перед керівником, спираючись на дані, а не на емоції.

#### 4. Must-have фреймворки та структура оцінки

Системний підхід вимагає стандартизації процедур. Щоб не тримати все в голові, використовуйте перевірені структури інтерв'ю. Це той каркас, на який нанизується ваша інтуїція.

Структуроване інтерв'ю (таймінг та наповнення):

– 5-7 хв: Small talk та калібрування. Представлення компанії, встановлення контакту. Мета — зняти напругу кандидата, щоб побачити його справжню поведінку, а не захисну реакцію.

– 20 хв: Досвід та компетенції. Обговорення досягнень, конкретних кейсів (що робив, який результат отримав).



– 20-30 хв: Психологічний блок та метапрограми. Це найважливіша частина для *intus actionis*. Ми ставимо проєктивні питання, щоб виявити спосіб мислення.

– Приклад: Питання «Як ви зрозумієте, що досягли успіху?» дозволяє виявити тип референції (орієнтація на себе чи на відгук керівника).

– Тут також перевіряються питання безпеки, керованості та цінностей.

– 5-7 хв: Зворотній зв'язок. Питання кандидата, обговорення наступних кроків.

– 10-15 хв: Резерв. Час для додаткових уточнень.

Ці прості фреймворки — основа, на яку ви згодом зможете нарощувати власні унікальні методики.

#### 5. Освіта: фундамент системи

Побудова «свої системи найму» вимагає фундаментальних знань. Справжній професіоналізм починається тоді, коли ви не просто користуєтесь чужими шаблонами, а розумієте механіку процесів. Наприклад, слухачі програм рівня Executive MBA "HR-менеджмент" (Інститут психології і підприємництва) отримують знання одразу в трьох векторах: менеджмент, психологія бізнесу та розвиток особистості. Важливо, що 70% навчання — це практика: розбір реальних кейсів, написання есе для розвитку інтуїції та робота над собою. Саме такий підхід формує фахівця, здатного бачити суть.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що протиставлення системності та інтуїції в рекрутингу є хибним. Ефективний найм — це їх синтез.

1. Створення системи (CRM, чек-лісти, фреймворки) — це шлях до обґрунтованих, зважених рішень. Система не вбиває творчість, а створює для неї безпечний простір.

2. Інтуїція (*intus actionis*) залишається незамінним інструментом для фінального вибору та прогнозування, але вона повинна базуватися на знанні



психології та постійній рефлексії.

3. Поєднуючи глибоке розуміння психології кандидатів, перевірені процеси та сучасні технології, рекрутер не лише підвищує свою ефективність, але й захищає себе від вигорання, отримуючи задоволення від головного — пошуку ідеального «метчу» між людиною та компанією.

**Перелік посилань:**

- [1] Канеман Д. Мислення швидке й повільне / Деніел Канеман. — К.: Наш Формат, 2017. — 480 с.
- [2] Гладуелл М. Спалах! Сила миттєвих рішень / Малколм Гладуелл. — Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2010. — 288 с.
- [3] Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Майкл Армстронг. — 10-те вид. — К.: Видавництво, 2020. — 848 с.
- [4] Іванов С., Петренко О. Психологічні аспекти рекрутингу: метапрограми та їх діагностика // Вісник психології та педагогіки. — 2022. — Вип. 12. — С. 112-118.
- [5] Smart B., Street R. Who: The A Method for Hiring. Ballantine Books, 2008. 208 p.
- [6] Офіційний сайт CleverStaff. Інструменти автоматизації та аналітики в рекрутингу. URL: [посилання] (дата звернення: 2024).





**UDC 336.71:005.21**

## **STRATEGIC DIVERGENCE OF GOLDMAN SACHS AND JPMORGAN CHASE: MANAGEMENT ARCHITECTURE AS A FACTOR OF SYSTEMIC STABILITY**

*A third-year student D.S. Zaitsev*

*University of Texas at Dallas (UTD) (Dallas, USA)*

The selection of Goldman Sachs (GS) and JPMorgan Chase (JPM) as the empirical basis for analyzing effective management decisions is dictated by their unique role in the architecture of the global financial system. From a scientific perspective, these two institutions represent not merely successful business entities, but 'ideal types' according to Max Weber, which allows for the exploration of the full spectrum of strategic approaches in modern management. The selection of Goldman Sachs and JPMorgan Chase as the focal points of this study is necessitated by their roles as "systemic architects" of global capitalism. These institutions represent two polar archetypes: Goldman Sachs as an elite "intellectual boutique" transformed into a technology platform, and JPMorgan as a "universal leviathan" that has demonstrated the superiority of scale and diversification. The scholarly novelty of this analysis lies in the deconstruction of their managerial decisions through the lens of Dynamic Capabilities Theory, where success is determined not by asset volume, but by the velocity of reconfiguring managerial processes and integrating cognitive algorithms into the decision-making framework [6, p. 42].

The most resonant managerial decision by Goldman Sachs over the past decade has been the shift toward an "Open Architecture" strategy. Under the leadership of David Solomon, the bank made the unconventional choice to transform its proprietary analytical system, Marquee, into a commercial product available to clients [5, p. 14]. This decision de facto dismantled the traditional monopoly on information; however, it allowed the bank to integrate into the operating systems of its clients at the source-code level, fostering a new model of client loyalty through



technological dependency.

Furthermore, a bold example of managerial courage was the launch of Marcus. This involved a decision to enter the retail segment without a single physical branch, relying exclusively on digital banking [1, p. 7]. For an institution that for over 150 years worked solely with governments and institutional investors, this represented a radical identity shift. The academic interest here lies in how management managed to preserve brand premiumization while scaling services for the mass consumer. Additionally, the strategic pivot toward automated execution has allowed the firm to reduce its trading floor headcount by 90% in key departments, replacing human traders with engineers and high-frequency trading algorithms [7, p. 18].

Under Jamie Dimon's leadership, JPMorgan Chase pursued a path of "operational indomitability." A pivotal decision that has entered global management textbooks is the implementation of the Fortress Balance Sheet principle [2, p. 10]. This involves the strategic retention of excess capital and liquidity, which allowed the bank not only to weather the 2008 crisis without critical losses but also to execute a series of aggressive acquisitions. Specifically, the stabilization acquisition of First Republic Bank in 2023 demonstrated how managerial risk-readiness can serve as a tool for salvaging the national banking system [3, p. 2].

Another unconventional move by JPM was the creation of its own digital currency, JPM Coin, and the blockchain division, Onyx. Unlike competitors who ignored decentralized technologies for years, Dimon chose to lead this transformation. This decision allowed the bank to process complex cross-border payments instantaneously, saving billions in operational costs [4, p. 22]. Equally vital is the managerial resolve to allocate over \$12 billion annually to IT infrastructure. This has effectively transformed the bank into a technology corporation with a banking license, utilizing artificial intelligence for predictive risk analysis and automated compliance at a level inaccessible to smaller players [2, p. 31].

Comparing these two models, we observe that Goldman Sachs bets on



intellectual asymmetry and agility, whereas JPMorgan Chase prioritizes systemic stability and ecosystem scale. Both approaches prove that in today's turbulent environment, the most effective managerial decisions are those rooted in "long-termism," despite the pressures of short-term quarterly reporting. These cases demonstrate that in the era of global digitalization, leadership is defined by management's ability to integrate complex technological solutions into a conservative corporate structure while maintaining a foundation of financial reliability [6, p. 58].

Thank you for your attention.

#### References:

- [1] Blankfein, L. C. (2017). Annual Letter to Shareholders. The Goldman Sachs Group, Inc. pp. 4–11.
- [2] Dimon, J. (2021). Annual Report: Chairman & CEO Letter to Shareholders. JPMorgan Chase & Co. pp. 8–16, 28–35.
- [3] JPMorgan Chase & Co. (2023). Investor Presentation: Acquisition of First Republic Bank. May 2023 Issue. pp. 1–5.
- [4] McKinsey & Company. (2022). The Future of Digital Assets in Investment Banking. Global Financial Services Institute. pp. 18–25.
- [5] Solomon, D. M. (2020). Goldman Sachs Investor Day: Strategic Update Transcript. Strategy Overview Section. pp. 12–19.
- [6] Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press. pp. 38–62.
- [7] The Economist. (2023). Wall Street's Great Transformation: The Rise of the Machines. Special Report, May 2023. pp. 15–21.



УДК 005.6

**ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРИЙНЯТТЯ НАЙКРАЩИХ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОНТОЛОГІЧНОЇ ПРИРОДИ УСПІХУ  
GOLDMAN SACHS ТА JPMORGAN CHASE**

**RESEARCH INTO THE PHENOMENON OF MAKING THE BEST  
MANAGEMENT DECISIONS AND THE ONTOLOGICAL NATURE OF  
SUCCESS GOLDMAN SACHS AND JPMORGAN CHASE**

*докт. екон. наук, проф. І.Ю. Зайцева*

*Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і  
підприємництва» (м.Київ, Україна)*

*Dr.Sc. (Econ), Prof. I.Yu. Zaitseva*

*Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and  
Entrepreneurship" (Kyiv, Ukraine)*

Коли ми аналізуємо управлінські рішення на прикладі впровадження «Fortress Balance Sheet» або трансформації в PaaS, ми зазвичай розглядаємо їх у площині епістемології (що менеджмент знав для прийняття рішення) або праксеології (що менеджмент зробив). Однак глибинний секрет успіху Goldman Sachs (GS) та JPMorgan Chase (JPM) лежить в онтологічній площині — у тому, як ці організації визначають саму природу своєї реальності та своє місце в ній. Успіх їхніх рішень зумовлений не стільки інструментами аналізу, скільки специфічною корпоративною «картиною світу», яка фундаментально відрізняється від конкурентів.

**1. Онтологія часу: темпоральна нелінійність**

Більшість публічних компаній існують у дискретному, лінійному часі, розбитому на кварталні відрізки. Це онтологічна пастка, що змушує приймати рішення, які максимізують поточний момент ціною майбутнього існування.

Унікальність JPM та GS полягає в сприйнятті часу як континууму. Концепція «Фортечного балансу» Джеймі Даймона є онтологічним твердженням: криза не є аномалією («чорним лебедем»), вона є невід’ємною,



цилічною частиною буття фінансової системи. Ухвалюючи рішення накопичувати ліквідність під час зростання ринку, менеджмент JPM діє всупереч поточній реальності заради реальності майбутньої. Онтологічна особливість тут полягає в «превентивному існуванні» — рішення приймаються не для сьогоdnішнього «Я» компанії, а для її майбутньої іпостасі, яка неминуче зіткнеться з хаосом.

## 2. Екзистенційна плинність (Fluidity of Being)

Класична інституційна онтологія передбачає жорстку фіксацію ідентичності: «ми — банк», «ми — консультанти». Це створює когнітивну ригідність. Успіх рішення Goldman Sachs щодо заміни трейдерів на інженерів та відкриття платформи Marquee базується на онтологічній гнучкості.

Керівництво GS змогло переосмислити сутність (eidos) своєї організації. Вони відкинули застарілу онтологічну модель «клубу обраних», де цінністю були закриті зв'язки, і прийняли нову модель існування — як «інфраструктурної платформи». Це рішення було успішним тому, що воно не суперечило новій цифровій реальності, а мімікрувало під неї. Здатність організації добровільно «вбити» частину своєї ідентичності (ексклюзивність даних) заради виживання цілого є ознакою високої онтологічної зрілості.

## 3. Онтологія істини: Об'єктивізація реальності

В управлінні часто домінує суб'єктивний ідеалізм — віра в те, що ринок підкориться волі керівника. Натомість культура «радикальної відповідальності» в Goldman Sachs та аналітична дисципліна JPM базуються на жорсткому матеріалізмі.

Процес щоденної переоцінки активів (marking to market) є не просто бухгалтерською процедурою, а онтологічним актом верифікації істини. Менеджмент приймає рішення виходити зі збиткових позицій (як це було перед кризою 2008 року), тому що їхня онтологія не допускає існування «ілюзорної вартості». Успіх базується на тому, що розрив між «картою» (уявленням



менеджменту) та «територією» (ринковою реальністю) зведений до нуля. Вони не намагаються нав'язати світу своє бачення, вони адаптують своє буття під диктат фактів.

#### 4. Агентність та воля до влади

Онтологічна природа успіху також криється в розумінні джерела волі. У JPM через механізми децентралізованого управління реалізована концепція розподіленої суб'єктності. Рішення є успішними, тому що вони народжуються не у вакуумі кабінету CEO, а є синтезом тисяч мікро-рішень на місцях, які інтегруються в загальну стратегію. Це створює ефект «колективного розуму», де організація діє як єдиний живий організм, а не як механізм.

#### Висновок

Отже, онтологічна особливість успіху Goldman Sachs та JPMorgan Chase полягає в їхній здатності конструювати адаптивну реальність.



**UDC 073:159.9**

## **FUTURE SKILLS IN THE TRAINING OF THE ADMINISTRATOR OF THE FUTURE: HUMAN AND TECHNOLOGICAL COMPETENCIES FOR MODERN AND DIGITAL MANAGEMENT**

***Bachelor of Administration, Student Gustavo Scotta,  
Master of Business Administration Rafaela Dutra Tagliapietra  
Antonio Meneghetti Faculty (AMF), Recanto Maestro (Brazil)***

### **GENERAL CONTEXT**

The rapid advancement of digital technologies such as Artificial Intelligence, Big Data, automation, and the Internet of Things has been profoundly redefining the role of the administrator and the contemporary organizational landscape. This aligns with Mota Júnior and Brisola (2021), who note that fast-paced technological change is reshaping professions and demanding new professional profiles.

In this volatile and constantly shifting context, professionals capable of integrating technical, human, psychological, and strategic competencies become essential. Recent literature indicates that the contemporary administrator must master digital tools and analytical systems, interpret complex environments, and understand people in their emotional and relational depth, operating at the intersection of technology, human behavior, and critical thinking.

Soft skills gain prominence in this scenario, as they involve emotional intelligence, empathetic communication, sensitive leadership, collaboration, conflict management, and an understanding of human dynamics. These competencies support team management in hybrid, high-pressure, and constantly changing environments, reinforcing the importance of dialogue, active listening, and ethical conduct.

However, soft skills do not replace the technical dimension, which remains a structural component of administrator training. In this sense, hard skills such as data analysis, financial management, organizational processes, decision modeling, planning, and the use of advanced technologies remain indispensable. The National Curriculum



Guidelines reinforce that quantitative, analytical, and operational skills support the administrator's capacity to analyze scenarios, propose viable solutions, and make evidence-based decisions. In the interviews conducted in this research, several coordinators emphasized that hard skills constitute the backbone of training, providing rigor and consistency so that human, creative, and strategic dimensions can manifest effectively.

Parallel to this, self skills, which encompass self-knowledge, emotional maturity, ethics, internal awareness, and responsible decision-making, become essential in a world that demands autonomy, psychological stability, and clarity of purpose. At this point, the perspective of Meneghetti (2021, 2022) becomes particularly relevant, as he argues that leadership is fundamentally a human phenomenon that requires intentionality, discernment, the integration of reason and sensitivity, and an active sense of responsibility.

In this view, the administrator is a human agent of life, capable of guiding people and systems with coherence, vision, and purpose, reinforcing leadership as a skill rooted in consciousness and expressed in responsible choices. Beyond these dimensions, fusion skills emerge, combining creativity, interdisciplinarity, the integration of different languages, and the humanization of technology. These abilities allow administrators to move across diverse areas, uniting analytical thinking, imagination, solution design, and digital fluency. As Mitchell and Guile (2022) emphasize, Industry 5.0 requires professionals who can operate at the intersection of the human and the technological, integrating competencies that blend innovation, collaboration, and social responsibility. Future skills extend these capacities to uncertain and dynamic contexts, where interpreting trends, managing ambiguity, and acting strategically becomes essential.

Scotta (2024) reinforces this movement by stating that the administrator of the future will need to balance automation with the enhancement of human capacities, ensuring that technology is used ethically, responsibly, and in ways that strengthen



human potential. According to the author, this balance requires professionals to develop advanced skills in both technological and socio-emotional domains, especially conscious leadership, adaptability, and critical thinking.

Given this scenario, two central questions guide this study. The first is to understand which skills should characterize the administrator of the future and sustain their performance in a society strongly impacted by technology. The second is to investigate how coordinators of high-quality programs evaluate and develop these competencies within their curricula.

In this context, the research problem that emerges is: which competencies are considered fundamental to prepare administrators for the emerging challenges of contemporary management, and how have they been understood and structured within the academic environment? The central objective of this study is to identify, based on the analysis of the transcribed interviews, which skills are highlighted as essential for current training, revealing patterns of perception and the relevance attributed to each of them.

## METHODOLOGY

To achieve the proposed objective, a qualitative, descriptive, and applied research design was adopted, as this approach allows for the understanding of meanings, perceptions, and experiences related to the administrator's competencies in a technologically evolving context (Gil, 2021). The qualitative nature is justified by the need to explore depth, nuances, and subjective interpretations of the coordinators responsible for academic training. The descriptive character seeks to identify, characterize, and analyze the competencies considered essential, without the manipulation of variables.

The investigation involved the coordinators of the ten best Administration programs in Brazil in 2025, selected based on the institutions that obtained the maximum score (5) in the Preliminary Course Concept (CPC) issued by the Brazilian Ministry of Education (MEC). This selection ensures methodological rigor, since the



evaluation criteria that make up the CPC include student performance, qualified faculty, infrastructure, and the consolidated quality of the program, guaranteeing that the sample consists of institutions of excellence (MEC, 2025).

Data collection was carried out through semi-structured interviews conducted remotely via Google Meet, an online platform chosen due to the wide geographical distribution of participants across Brazil. The interview guide was prepared in advance, allowing for deeper exploration as the conversations unfolded.

For data interpretation, Bardin's (2004) content analysis was employed. Initially, a floating reading of the transcripts was performed, followed by the categorization of statements according to dimensions established in the literature (soft, hard, self, and fusion skills). However, it was observed that the coordinators' discourse extended beyond these categories, revealing competencies associated with future-oriented and technologically accelerated scenarios. As a result, the category of future skills emerged, synthesizing the abilities necessary for administrators to act with purpose, adaptability, strategic vision, and integration between human and technological dimensions.

## CONCLUSION

The findings of this research show that Management education must keep pace with the social, technological, and human changes that characterize the contemporary landscape. The coordinators interviewed indicate that, although institutions have advanced toward more integrated approaches, the emerging demands of the profession require training that is even more dynamic, interdisciplinary, and connected to organizational reality.

In this context, future skills emerge not as an abstract concept but as a set of competencies identified through the analysis of the interview transcripts. By observing which skills the coordinators highlighted as most relevant and the recurring patterns in their statements, it was possible to consolidate a group of essential competencies for administrators who will operate in complex and constantly evolving environments. Given these recurrences, it becomes pertinent to present, in an organized manner, the



five essential competencies identified. The figure below visually synthesizes these abilities and demonstrates the empirical foundation that guided their definition.



**Fig. 1. Essential Skills of the Administrator of the Future**

The first of these competencies is adaptability and flexibility, which involves the ability to handle rapid changes, revisit practices, and adjust strategies as the context evolves. In an environment where innovation occurs at an accelerated pace, adapting is no longer a differentiating factor but a requirement for professional survival.

The second competency is technological proficiency with a strategic focus. It goes beyond mastering digital tools and encompasses understanding how technology can generate value, improve processes, support decision-making, and strengthen organizational competitiveness. The administrator of the future must view technology as an instrument of transformation rather than merely a technical operation.

The third competency, relational intelligence and empathy, refers to the development of the human sensitivity required for working with people, leading teams, and building healthy relationships. Active listening, clear communication, and the ability to understand different perspectives become essential for managers who seek to balance performance with collective well-being.

The fourth competency is strategic vision and conscious decision-making. It involves interpreting scenarios, connecting information, anticipating risks and opportunities, and understanding the organization from a systemic perspective. A



strategically minded administrator does not act solely to address immediate needs but aligns their practice with sustainable results and institutional purpose.

The fifth competency integrates an entrepreneurial mindset, innovation, and leadership. This ability relates to transforming challenges into opportunities, proposing creative solutions, assuming calculated risks, and mobilizing people toward shared objectives. Leadership here is not limited to a formal position; it manifests as an active posture, open to new ideas and committed to generating positive impact.

Thus, it can be concluded that the administrator of the future must combine technology, humanity, strategy, and creativity in a mature and conscientious professional practice. Educational institutions face the challenge of creating environments that foster these abilities by coherently integrating theory and practice. The development of these five competencies is not merely a trend but a structural necessity for preparing professionals capable of leading organizations in an increasingly complex, digital, and human-centered environment.

#### References:

- [1] Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- [2] Brasil. Ministério da Educação. e-MEC: Sistema e-MEC, 2025.
- [3] Ferràs-Hernández, X. *The Future of Management in a World of Electronic Brains*. California: Journal of Management Inquiry, 2017.
- [4] Gil, A. C. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.
- [5] Meneghetti, A. *A Psicologia do líder*. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- [6] Meneghetti, A. *Projeto Líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti*. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.
- [7] Mitchell, J.; GUILLE, D. *Habilidades de fusão e indústria 5.0: concepções e desafios*. Insights sobre a educação global em engenharia após o nascimento da indústria, v. 5, p. 53, 2022.
- [8] Mota Junior, J. D. R.; BRISOLA, E. M. A. *O Futuro do Emprego e o Profissional do Futuro*. Interação, Varginha, MG, v. 23, n. 2, p. 43-53, 2021.
- [9] Scotta, G. *O Administrador do futuro: uma visão prospectiva do perfil do administrador em um futuro tecnologicamente avançado*. In: VI Congresso Internacional de Ontopsicologia e Desenvolvimento Humano, p. 740-745 Recanto Maestro, Restinga Sêca/RS, 2024.



UDC 37.018.43:81'243:159.9

## THE INFLUENCE OF ENGLISH-SPEAKING CLUB ON THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE SKILLS OF THE FUTURE PSYCHOLOGIST

***Ph.D.(Pedagogy) I.S. Lopatynska***

*Private higher education institution "Institute of psychology and  
entrepreneurship" (Kyiv region, Ukraine)*

Education contributes to the formation of a high linguistic culture and linguistic competence of citizens, respect for the state language and a tolerant attitude towards speakers of different languages and cultures. In the context of globalization of society and the expansion of interethnic professional relations, the issue of communicative skills becomes particularly relevant as the ability to communicate effectively.

Specialists in language education emphasize the need for a communicative orientation in language learning (T. Gannichenko, V. Kostomarov, G. Leshchenko, O. Malinovska, S. Mason, L. Matsko, E. Passov, O. Khoroshkovska, etc.). They say that the main goal of studying academic subjects is the formation of communicative competence of the individual. The results of the analysis of professional literature indicate that today a specialist is understood not only as a professional in a certain profession in the narrow sense, but also necessarily as a highly cultured person who has not only various kinds of specific professional skills and abilities, but also speaks a foreign language, and shows readiness for professional communication. The main tasks of teaching foreign languages are defined as: creating positive motivation for their acquisition; forming skills and abilities in all types of speech activity; acquiring knowledge about the most important language units necessary and sufficient for the formation of communicatively oriented speech; involvement in the national culture of the people, whose language is taught as a separate subject; intellectual, moral, sociocultural and aesthetic development of the personality. Future psychologists must



not only understand human behavior but also be able to express empathy, ask the right questions, and build trust through verbal interaction. Participation in an English-speaking club plays a significant role in the professional and personal development of future psychologists. Communication is the key instrument in a psychologist's work, and mastering it in a foreign language broadens both professional and cultural horizons and helps overcome the psychological barrier often present in language learning.

Firstly, regular meetings at English-speaking clubs provide a friendly, non-formal environment and create a real-life environment where students can practice communication without fear of making mistakes, students develop fluency, active listening. This relaxed setting encourages natural conversation, regular discussions in English help future psychologists overcome language difficulties, build confidence, and express their thoughts more clearly. These clubs often simulate real psychological counseling situations, where students act as counselors and clients. These skills are directly transferable to a psychologist's professional activities, such as conducting interviews, counseling, and participating in international conferences. Future psychologists who attend such clubs learn to articulate their thoughts precisely and empathetically and these are essential qualities for building rapport with clients. Such role-playing develops active listening, questioning, and paraphrasing – all key techniques in psychological dialogue.

Secondly, English-speaking clubs enrich students' vocabulary with professional psychological terminology. For example, members may discuss topics like stress management, emotional intelligence, or motivation, which are directly related to psychology. As a result, students learn to use specialized vocabulary in natural conversation, which is valuable for reading scientific articles, attending international conferences, and working with foreign clients.

Thirdly, participating in group discussions fosters empathy and cultural awareness. When future psychologists communicate with peers from different



backgrounds, they learn to respect diverse opinions and emotional expressions. This experience is crucial for developing intercultural competence – an important skill in modern psychology, where professionals often work with people from various cultural contexts.

Moreover, English-speaking clubs promote critical thinking and reflective dialogue. Members analyze films, books, or case studies related to psychological issues, discussing the motives, emotions, and behaviors of characters. Through this process, students learn to interpret and verbalize psychological phenomena, which strengthens their analytical and communicative abilities simultaneously.

In practical terms, the communicative skills gained in such clubs can be directly applied in future professional settings. For example, a psychologist who has practiced active listening and open-ended questioning in English club sessions will find it easier to conduct therapy sessions or interviews in any language. Similarly, improved public speaking skills enable graduates to deliver lectures, workshops, and presentations confidently.

Additionally, English-speaking clubs enhance teamwork and leadership. Students often organize debates, workshops, or thematic meetings, which require planning, negotiation, and coordination – all of which improve interpersonal communication and organizational competence.

In conclusion, we may say that English-speaking clubs are more than a space for language learning, they are a powerful platform for professional growth. By improving fluency, empathy, listening skills, and cultural sensitivity, they prepare future psychologists to become effective communicators in both national and international contexts. The skills gained through participation in such clubs contribute to their personal development, academic success, and future professional excellence.

#### References:

- [1] Шутак Л. Б. Досконале знання мови фаху – запорука вільного самовираження у професії. Буковинський медичний вісник. 2010. Т. 14. № 4(56). С. 177–178.
- [2] Lopatynska, I. (2024). Teaching professionally oriented courses in an institution of higher education. *PrOsvita*, 1, 63-75. <https://doi.org/10.36074/PrOsvita.issue1.006>.



**УДК 339.9 (477)**

**СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:  
ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**MODERN TRANSFORMATIONAL GLOBALIZATION PROCESSES:  
THREATS AND OPPORTUNITIES FOR THE DOMESTIC ECONOMY**

*канд. екон. наук, доц. А.В. Толстова  
Український державний університет  
залізничного транспорту (м.Харків, Україна)*

*Ph.D. (Econ.), assoc. prof. A.V. Tolstova  
Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv, Ukraine)*

Повоєнне відтворення вітчизняної економіки, реалізація стратегічних напрямків розвитку країни залежить і від тенденцій розвитку світової економіки, яка сьогодні знаходиться в турбулентних умовах. Крім продовольчої, паливної, економічної, інституційної, політичної та безпекової світових криз, потужним фактором, що засвідчують кризу глобалізації є прагнення до перерозподілу сфери впливу шляхом чинення тиску, загострення конфліктів, яскравим прикладом чого є війна в Україні.

Повномасштабне російське вторгнення в Україну завдало серйозного удару по глобальному нормативному порядку постбіполярної доби, зокрема по його безпековій, політичній, торговельно-економічній, інвестиційній, валютно-фінансовій складових, його правозахисній інституціонально-правовій тканині, повністю зруйнувавши підвалини спільного політико-правового простору Великої Європи – проєкту, що активно розвивався під егідою ОБСЄ і Ради Європи після завершення «холодної війни», але вже з 2014 р. перебував у глибокій кризі [1]. Руйнуються світові економічні захисні механізми, застосовується глобальний інформаційний моніторинг, тотальна прозорість слабкіших економік. Світова економіка, що глобалізується, стає дедалі більше нестабільною, схильною як до циклічних криз, так і криз



нециклічного характеру [2, 3]. В цих умовах міжнародної суспільно-політичної нестабільності важливим є визначення оптимальних драйверів відновлення економіки, які будуть адаптивні в умовах різного роду глобальних викликів і загроз.

Науковці виокремлюють такі основні тренди трансформації глобалізаційних процесів у контексті наслідків повномасштабного російського вторгнення в Україну, як [4, с. 150]: суцільна політизація; розпад спільного нормативно-правового, зокрема правозахисного, простору та нормативно-ціннісного порядку: «стратегічна автономізація» ключових акторів світової політики та економіки (США разом із англо-саксонськими країнами, ЄС, Китаю); ізоляція та самоізоляція Росії від низки ключових інституцій («стовпів») європейського та світового порядку постбіполярної доби; тінізація світової торгівлі; виграш компаній енергетичного сектора порівняно з компаніями у сфері високих технологій; тренд до створення альтернативної нинішній, як би паралельної, міжнародної валютно-фінансової системи. Все це стало однією з причин зміни світового устрою, трансформації міжнародних зв'язків і порядків та обумовило перегляд наявних правил, бізнес-моделей, логістичних маршрутів. [5, 6].

Війна в Україні майже повністю знищила промисловий потенціал України. Країна втрачає ресурси, потужності, інфраструктуру, людський капітал. Проте вона створила і певні можливості для розвитку економіки країни. Зокрема, оновлення інфраструктури, промислового потенціалу та вихід його на технологічні уклади, в тому числі і за рахунок фінансової підтримки країн-партнерів. Також трансформація глобалізаційних процесів в світовій економіці відкриває можливість пошуку нових надійних торговельних партнерів, переорієнтацію на нові ринки. Але слід враховувати, що основним наслідком війни для України є втрати (фінансові, людські, виробничі, екологічні та ін..).





При формуванні стратегії відновлення вітчизняної економіки слід враховувати:

- 1) масштаби втрат;
- 2) обмеженість джерел залучення фінансових ресурсів в аспекті грошової підтримки процесів відновлення економіки країни;
- 3) зміни у структурі людського капіталу. Значна частина населення вимушена була виїхати з країни, частина має статус ВПО.

Відновлення економіки потребує комплексного підходу, що включає промислове та сільськогосподарське виробництво, розвиток нових технологій, цифровізацію та активну участь міжнародних фінансових організацій.

Основні напрямки відновлення економіки:

1. Відновлення інфраструктури:

- реконструкція доріг, мостів, залізничних колій та енергетичних об'єктів;
- застосування інноваційних технологій у будівництві підвищення ефективності;

2. Промислова політика та реіндустріалізація:

- підтримка ключових галузей промисловості, таких як металургія, машинобудування та хімічна промисловість;
- розвиток нових високотехнологічних виробництв;

3. Розвиток сільського господарства:

- впровадження сучасних аграрних технологій;
- підтримка малих та середніх фермерських господарств;
- розвиток системи переробки та експорту сільськогосподарської продукції.

4. Фінансова та інвестиційна політика:

- залучення іноземних інвестицій через сприятливі умови для бізнесу;
- співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (МВФ, Світовий банк, ЄБРР);





- розвиток внутрішніх джерел фінансування.

5. Роль держави у економічному розвитку:

- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- боротьба з корупцією та реформа судової системи;
- розвиток програм соціальної підтримки та освіти.

Для забезпечення довгострокового економічного зростання Україні необхідно зосередитись на цифровій трансформації, диверсифікації економіки та інтеграції у глобальні економічні процеси. Інноваційні технології, розвиток малого та середнього бізнесу, а також підтримка експорту дозволять створити стабільну та конкурентоспроможну економіку.

Крім того повоєнне відновлення України потребує скоординованих дій на всіх рівнях – від уряду до приватного сектору. Комплексна стратегія, спрямована на модернізацію промисловості, інфраструктури, фінансового сектору та соціальної сфери, дозволить забезпечити сталий розвиток та підвищити рівень життя населення.

Перелік посилань:

- [1] Піляєв І.С. Трансформація глобалізаційних процесів у контексті наслідків повномасштабного російського вторгнення в Україну. Економіка України. 2022. № 7. С. 03-20.
- [2] Дайджест ключових наслідків російської агресії для українського довкілля за 4-10 травня 2022 року. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/news/39210.html>
- [3] Іванюк У., Кравченко М. Сучасні мегатренди соціально-економічного розвитку України Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 2, Том 2, С. 49-53
- [4] Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України : колект. моногр. / за заг. ред. О. О. Борзенко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2022. 264 с.
- [5] Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17. URL : [https:// www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179](https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179)
- [6] Чижевська М., Кузьменко О. Вплив глобалізаційних процесів на економіку України в умовах війни URL :<https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6cb69d18-c8dd-4a6a-9525-0e203a77ef21/content>





**УДК 005.32:005.64**

**РОЛЬОВИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЛОГІСТИЧНОЇ  
КОМПАНІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОПТИМІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ  
ВЗАЄМОДІЇ (МОДЕЛЬ М. БЕЛБІНА)**

**ROLE ANALYSIS OF THE MANAGEMENT TEAM OF A LOGISTICS  
COMPANY AND RECOMMENDATIONS FOR OPTIMISING TEAM  
INTERACTION (M. BELBIN MODEL)**

*Докт. філос., доц. Я.І. Шкурко  
Інститут психології і підприємництва (м.Київ, Україна)*

*PhD Y.I. Shkurko  
Institute of Psychology and Entrepreneurship (Kyiv, Ukraine)*

Сучасні дослідження менеджменту свідчать про те, що ефективність управлінських команд значною мірою визначається не лише професійною компетентністю, а й балансом поведінкових ролей [1]. Наявність надлишку одних ролей і дефіциту інших суттєво впливає на здатність команди приймати рішення, впроваджувати стратегію та забезпечувати стабільність операційних процесів. З огляду на це постає потреба проаналізувати, як саме розподіляються ролі в конкретних управлінських командах і які можливості для покращення їхньої взаємодії можна визначити на основі цього аналізу. Саме тому ми провели дослідження управлінської команди української логістичної компанії. Метою цього дослідження була діагностика командних ролей топ-менеджменту компанії та формування рекомендацій щодо оптимізації їхньої взаємодії.

Логістична компанія, в якій проведено дане дослідження, працює в Україні понад 10 років. Управлінська команда складається з чотирьох співвласників і операційного Директора, які одночасно керують різними напрямками в компанії і активно взаємодіють між собою. Аналіз здійснено за класичною моделлю Мередіта Белбіна, яка включає вісім ключових ролей: Реалізатор, Координатор, Творець, Генератор ідей, Дослідник, Експерт,



Дипломат, Виконавець. Використання тесту Белбіна дозволяє побачити, як розподіляються сильні сторони й де потенційно можуть бути конфлікти чи прогалини. Дані зібрані у вигляді кількісних індикаторів для кожного учасника команди та трансформовані у візуальні моделі, включно з матрицею розподілу ролей та радарною діаграмою.

В таблиці 1. представлені результати отримані від 4-х власників і операційного Директора за тестом Белбіна. Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що команда доволі різноманітна — є виражені реалізатори, творці, дипломати, але видно дефіцит ролей дослідника й генератора ідей, а також нестача виконавчої дисципліни (роль «Виконавець»).

Також цікаво, що кілька людей мають сильні лідерські ролі (координатор, дипломат, творець) — це може призводити до суперечок щодо напрямку руху компанії.

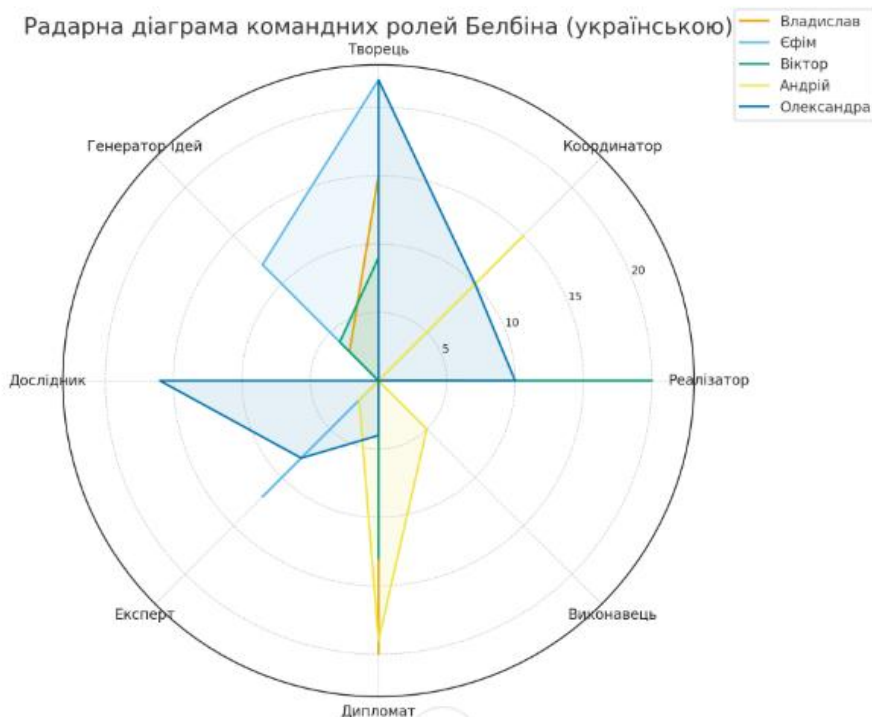
Таблиця 1

**Результати тестування управлінської команди**

| Роль           | Владислав | Єфім | Віктор | Андрій | Олександра |
|----------------|-----------|------|--------|--------|------------|
| Реалізатор     | 6         | 0    | 20     | 0      | 10         |
| Координатор    | 0         | 0    | 0      | 15     | 10         |
| Творець        | 15        | 22   | 9      | 0      | 22         |
| Генератор ідей | 3         | 12   | 4      | 0      | 0          |
| Дослідник      | 0         | 0    | 0      | 0      | 16         |
| Експерт        | 0         | 12   | 0      | 2      | 8          |
| Дипломат       | 20        | 0    | 13     | 19     | 4          |
| Виконавець     | 0         | 0    | 0      | 5      | 0          |

На Рис. 1 представлено радарну діаграму командних ролей Белбіна з візуалізацією отриманих результатів. Середній профіль команди має форму «вітрила»: високо підняті ролі Творця та Дипломата та низькі значення Виконавця, Генератора ідей та частково Експерта. Це свідчить про креативно-дискусійний стиль управління з нестачею структури.





**Рис.1 Радарна діаграма командних ролей Белбіна**

Рольовий аналіз управлінської команди показав, що сильними сторонами команди є креативність і стратегічність, емоційний інтелект та здатність домовлятися. Важливо зазначити, що команда креативна у частині створення та розробки рішень (роль “Творець”), але не креативна у частині масового продукування ідей.

Особливу увагу в аналізі ми приділили слабким сторонам команди, а саме: хаос у виконанні, нестача контролю за дедлайнами, багато лідерів → проблеми з узгодженням, слабкий операційний фундамент.

Отримані результати підтверджують теоретичні припущення М. Белбіна про негативний вплив структурних дисбалансів у поведінковому профілі команди на її загальну ефективність[2]. Комбінація високої творчості із браком операційного контролю створює феномен «перевиробництва ідей», що не трансформуються у вимірювані результати. Також спостерігається класичний «лідерський конфлікт» - ситуація, коли кілька членів команди мають потребу впливати на рішення та задавати напрям, але не мають розподілених сфер



відповідальності.

Враховуючи отримані результати, наші рекомендації з оптимізації командної взаємодії будуть наступними:

1. Розподіл зон відповідальності між власниками з метою зменшення конфліктів впливу.
2. Ввести єдину систему прийняття рішень
3. Збалансування команди шляхом введення структурної ролі Виконавця.
4. Підсилення операційного Директора, а саме право формалізувати процеси та функцію трансляції стратегічних рішень у тактичні плани.

Отже, ми розглянули результати комплексного аналізу управлінської команди логістичної компанії за методом командних ролей Мередіта Белбіна. На основі кількісного розподілу восьми ключових ролей було визначено сильні сторони команди, структурні слабкості, потенційні можливості розвитку та ризики для організації. Додатково сформульовано рекомендації для оптимізації роботи топменеджменту та операційного Директора, спрямовані на підвищення ефективності корпоративного управління та покращення операційної дисципліни.

Аналіз показав, що управлінська команда має високу креативність і значний стратегічний потенціал. Основним фактором, що стримує її ефективність, є дефіцит ролей, пов'язаних із реалізацією та операційною структурованістю. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить збалансувати поведінковий профіль команди, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стабільне зростання організації.

Перелік посилань:

[1] Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. — 3-тє вид., Taylor & Francis, 2010. 198 с. (оригінал англ.). URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/management-teams.html> (дата звернення: 03.12.2025)

[2] Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail / 3-тє вид. — Routledge, 2012. 198 с. URL: <https://www.routledge.com/Management-Teams-Why-They-Succeed-or-Fail/Belbin/p/book/9780415684208> (дата звернення: 03.12.2025)



**УДК 004.5:004.8**

## **ГРАФІЧНІ ФАКТОРНІ ЛОГІКО-СМИСЛОВІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ**

### **GRAPHIC FACTOR LOGICAL-SENSE MODELS OF STRATEGIC THINKING**

*докт. техн. наук, проф. С.І. Доценко*

*Український державний університет  
залізничного транспорту (м.Харків, Україна)*

*Dr. Sc. (Technical), Prof. S.I. Dotsenko*

*Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv, Ukraine)*

Важливим елементом концепції Індустрія 5.0 визнано знання. При цьому, ця концепція розглядається як Інтернет знань. Знання визнаються як основний ресурс будь-якої організації. Виходячи з цього постає проблема визначення методів та моделей подання знань. Виходячи з того, що знання є основним ресурсом організації ці методи та моделі повинні буди доступними для маніпуляції знаннями будь-якому експерту та користувачу. Ця вимога може бути реалізованою у тому випадку коли інтерфейс бази знань автоматизованого робочого місця буде відкритим для користувача.

Нажаль, існуючі традиційні бази знань, наприклад експертні системи не відповідають цій вимозі. Для їх формування залучаються експерти, як носії знань, інженери по знанням, які володіють технологіями видобування знань з експертів, а також програмісти. Як правило, такі бази знань створюються для певних предметних областей і є унікальними продуктами. Використання знань, які сформовані у базі знань експертної системи, здійснюється за запитом.

Оскільки знання в концепції Індустрія 5.0 визнано головним ресурсом виникає необхідність пошуку нових методів і моделей для формування баз знань, які б були простими, доступними і не потребували залучення додаткових фахівців для їх формування.



Одним з напрямків розробки таких методів і моделей подання знань є методи і моделі, які засновані на використанні графічних знакових систем, наприклад, декартової системи координат, а також похідних від цієї моделі.

У роботі [1] наведено опис п'яти десяти моделей стратегічного мислення. Серед цих моделей є:

- одно факторні моделі – 13;
- двох факторні моделі – 24;
- трьох факторні моделі – 1;
- чотирьох факторні моделі – 11 (рис. 1);
- п'яти факторні моделі – 1.

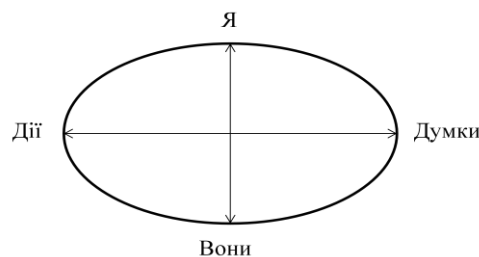
Одно факторні моделі формуються у формі множини елементів, які розміщуються на одній вісі.

Двох факторні моделі формуються як матриці з відповідними елементами для множин, які формують стовпчики та рядки матриці.

Трьох та п'яти факторні моделі формуються з відповідних факторів без обов'язкової фіксації кутових проміжків поміж вісями.

Чотири факторні моделі формуються на основі декартової прямокутної системи координат.

Перевагою усіх моделей є їх наочність.



**Рис. 1. Узагальнена факторна модель діяльності**

На рисунку 2 наведено результат кластеризації досліджених моделей згідно [1].

При цьому, сформовано кластери за наступними ознаками (рис. 2):

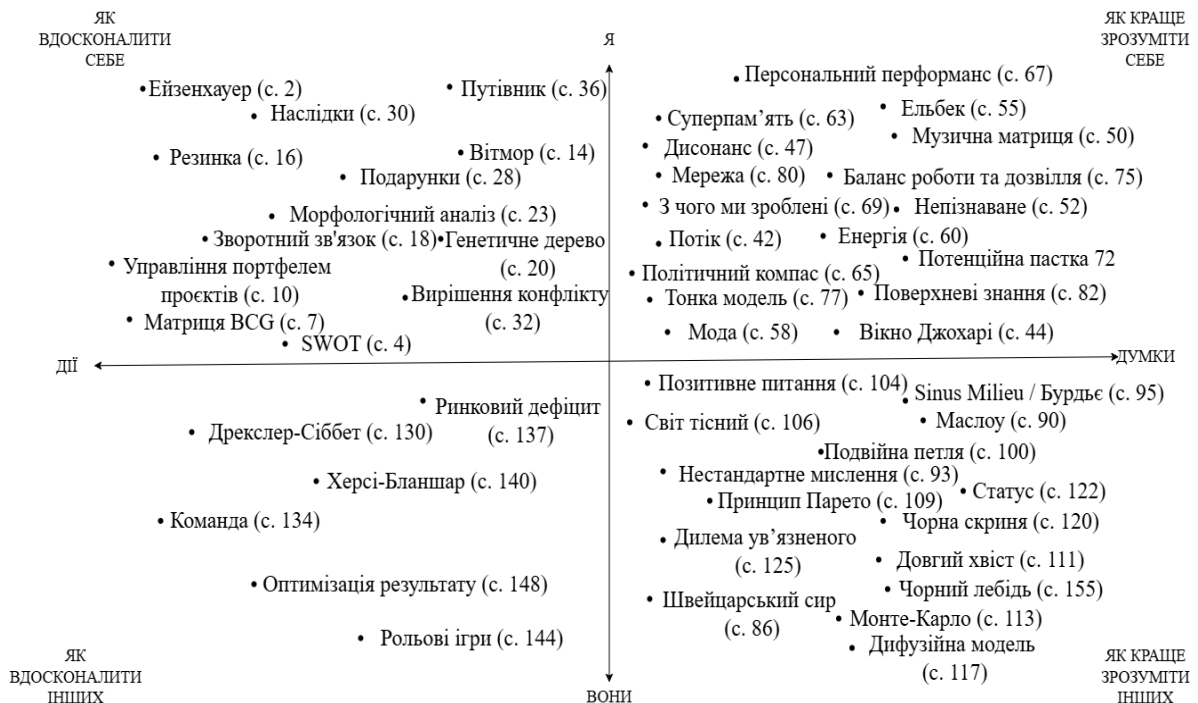
- «Я – Дії», як себе вдосконалити;



- «Я – Думки», як краще зрозуміти себе;
- «Вони – Дії», як зробити інших кращими;
- «Вони – Думки», як краще зрозуміти інших.

Згідно [2] всі розглянуті моделі відносяться до логіко-семантичних моделей подання знань, які досліджуються в семіотиці. Їх особливістю є застосування архітектури графічних моделей у формі багато координатних представлень з яких формуються матриці та таблиці. Досліджені моделі сформовано з застосуванням від одного до п'яти факторів (координатних) вісей.

Нажаль, для застосованих у чотири факторній моделі факторів (рис.1, 2): «Я»; «Вони»; «Думки»; та «Дії» не визначено закономірність їх розміщення у наступних діаметрально протилежних парах «Я» – «Вони» та «Думки» – «Дії». При цьому, дана модель у роботі [1] застосовується без опису й теоретичного обґрунтування. Це зауваження стосується й одинадцяти чотири факторних моделей, які віднесені до відповідних кластерів.



**Рис. 2. Розподіл досліджених моделей за кластерами [1]**

Важливою є проблема визначення змісту понять «сітка», «матриця» та «таблиця», які застосовуються при описі розглянутих моделей стратегічного



мислення. Ця задача вирішена у роботі [2].

Подальші дослідження необхідно виконати у напрямку аналізу змісту факторів, які формують представлені в [1] моделі, формування цих факторів у формі множин і послідууючого пошуку ізоморфних форм факторів, а виявлення форм відношень поміж факторами, які формують архітектури цих моделей.

**Перелік посилань:**

[1] Krogerus, M., & Tschäppeler, R. (2008). 50 Erfolgsmodelle: Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen. Zürich: Kein & Aber. Available at: <https://www.amazon.com/50-Erfolgsmodelle-Handbuch-strategische-Entscheidungen/dp/3036955291> (accessed 12.02.2024).

[2] Доценко С. І. Удосконалення методів формування логіко-семантичних моделей подання знань на прикладі моделей стратегічного мислення / С. І. Доценко, Д. І. Нор // Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті. – 2025. – № 1. – С. 3-13. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/28627/1/Dotsenko.pdf>.





**УДК 378.015.3:005.32:316.628**

**МОТИВАЦІЯ ЯК СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ  
СПОНУКАНЬ АКТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ В НАВЧАННІ**

**MOTIVATION AS A SYSTEM OF INTERNAL AND EXTERNAL  
INTIMATES OF PERSONAL ACTIVITY IN LEARNING**

*докт. пед. наук, проф. І.П. Дроздова  
Державний біотехнологічний університет (м.Харків, Україна)*

*Dr. Sc. (Pedagogical), Prof. I.P. Drozdova  
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)*

У сучасних умовах реформування системи вищої освіти України питання мотивації навчальної діяльності здобувачів освіти набуває особливої актуальності. Мотивація виступає рушійною силою пізнавальної активності, впливає на якість засвоєння знань, формування професійних компетентностей та становлення особистості майбутнього фахівця.

Сучасний студент є не лише об'єктом навчання, а активним суб'єктом освітнього процесу, який визначає траєкторію власного розвитку. Саме тому розуміння механізмів мотивації є основою для побудови ефективної навчальної діяльності.

Поняття та структура мотивації навчальної діяльності студентів завжди була і є предметом пильної уваги. Мотивація у педагогічному контексті розглядається як система внутрішніх і зовнішніх спонукань, що визначають активність особистості в навчанні. Вона охоплює:

- пізнавальні мотиви (інтерес до знань, бажання зрозуміти суть явищ);
- професійні мотиви (усвідомлення зв'язку навчання з майбутньою професією);
- соціальні мотиви (прагнення бути визнаним у колективі, отримати схвалення);
- утилітарні мотиви (отримання диплому, престиж, матеріальні вигоди).



У структурі мотивації виділяють потреби, цілі, мотиви, емоції, волю та установки, які формують спрямованість навчальної діяльності.

Зазначимо фактори, що впливають на мотивацію здобувачів освіти.

Зокрема, рівень навчальної мотивації залежить від низки факторів:

- особистісні (ціннісні орієнтації, самооцінка, рівень домагань);
- соціальні (підтримка з боку родини, взаємини у студентській групі);
- організаційно-педагогічні (зміст навчальних дисциплін, методика викладання);
- матеріальні (стипендії, можливості працевлаштування).

Викладач виступає ключовою фігурою у формуванні мотиваційного середовища. Його педагогічна майстерність, емоційна залученість та здатність створювати ситуації успіху значною мірою визначають навчальну активність студентів.

Сьогодні у структурі мотивації спостерігається переорієнтація від зовнішніх стимулів (оцінки, контроль, вимоги) до внутрішніх — інтересу, саморозвитку, професійної самореалізації, тобто серйозну роль відіграють важливі особливості сучасної студентської мотивації.

Проте значна частина здобувачів все ще демонструє переважання зовнішньої мотивації, що проявляється у прагненні до отримання результату без глибокого розуміння змісту навчання [1].

Сучасна молодь прагне практичності, гнучкості та застосовності знань, тому важливо інтегрувати в навчальний процес інтерактивні технології, проєктну діяльність, елементи дуальної освіти. Це підвищує інтерес до навчання та забезпечує зв'язок теорії з майбутньою професійною діяльністю.

Особливості сучасної студентської мотивації, зокрема, під час війни визначаються поєднанням тривоги за майбутнє та усвідомленням власної відповідальності за долю країни. Навчання для багатьох студентів стає не лише засобом професійного розвитку, а й формою спротиву, способом зберегти



внутрішню стійкість і віру в перемогу. Попри складні умови, нестабільність та психологічні виклики, молодь дедалі частіше знаходить мотивацію в бажанні бути корисною суспільству, відбудовувати державу та застосовувати здобуті знання для розвитку України в майбутньому.

Важливим шляхом підвищення мотивації навчальної діяльності є створення сприятливого освітнього середовища, у якому студент відчуває підтримку, безпеку та зацікавленість у власному розвитку. Значну роль відіграє використання інтерактивних методів навчання, які активізують пізнавальну діяльність, сприяють самостійному мисленню та залученню до практичної роботи. Не менш важливим є усвідомлення практичної цінності знань, адже зв'язок навчального матеріалу з реальними життєвими ситуаціями підсилює внутрішню мотивацію. Також ефективними є індивідуальний підхід, позитивне оцінювання досягнень і формування навичок саморефлексії, що допомагають здобувачам освіти бачити власний прогрес та зберігати інтерес до навчання навіть у складних умовах [2].

Таким чином, на нашу думку, підвищення мотивації має бути таким:

1. Індивідуалізація навчання – урахування особистих цілей, здібностей і темпу роботи студента.
2. Інтерактивні методи – дискусії, тренінги, ділові ігри, проблемне навчання.
3. Ситуації успіху – створення умов, у яких студент може відчувати власну компетентність.
4. Зв'язок із практикою – залучення до реальних професійних проєктів, стажувань.
5. Підтримка викладача – позитивна комунікація, конструктивний зворотний зв'язок, педагогічна емпатія.

Реалізація цих підходів сприяє формуванню внутрішньої мотивації, що забезпечує довготривалу навчальну активність і стійке бажання до саморозвитку.



Отже, зауважимо, що мотивація навчальної діяльності — це багаторівневий процес, який залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Вона виступає ключовою умовою ефективності освіти, адже саме мотивований здобувач здатен досягати високих результатів, творчо мислити та реалізовувати власний потенціал.

Підвищення рівня мотивації студентів є спільним завданням викладачів, адміністрації університету та самого здобувача, який має усвідомлювати цінність освіти для свого майбутнього.

**Перелік посилань:**

- [1] Дубасенюк О.А. Професійно-педагогічна освіта: методологія, теорія, практика : монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2015. 376 с.
- [2] Формування професійної мотивації до педагогічної діяльності у майбутніх учителів початкових класів : монографія / автори : Г. Ф. Пономарьова, С. Б. Беляєв, О. Г. Павлова, І. О. Степанець. Харків : Видавець СПД-ФО Захаренко В.В., 2022. 199 с.





УДК 316.36

**ВІД СІМЕЙНОГО ДІАЛОГУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ:  
ТРАНСФЕР ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ У РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ**

**FROM FAMILY DIALOGUE TO PROFESSIONAL  
COMMUNICATION: TRANSFER OF BEHAVIORAL MODELS TO THE  
WORK ENVIRONMENT**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти Т.О. Бойко<sup>1</sup>,  
канд. психол. наук, доц. І.П. Лисничка<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>ДЗ "Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка"  
(м. Полтава), Київський національний економічний університет ім. Вадима  
Гетьмана (м.Київ, Україна)*

*<sup>2</sup>ДЗ "Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка"  
(м.Полтава, Україна)*

*second (master's) level higher education student T.O. Boyko<sup>1</sup>,  
Ph.D. (Psychologist) I.P. Lysnychka<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>Luhansk Taras Shevchenko National University (m.Poltava),  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)*

*<sup>2</sup>Luhansk Taras Shevchenko National University (Poltava, Kharkiv, Ukraine)*

Комунікація є одним із ключових чинників розвитку особистості. В свою чергу, сім'я є первинним середовищем, у якому формуються базові моделі взаємодії з людьми та світом. У сучасних умовах зростання соціальної мобільності, зміни форм зайнятості та підвищення вимог до командної роботи актуальною стає потреба у вивченні того, яким чином сімейний досвід впливає на поведінку людини в професійному колективі.

Актуальність теми посилюється тим, що сучасні роботодавці висувують високі вимоги до м'яких навичок ("soft skills"), насамперед до комунікативної компетентності, вміння вести діалог, вирішувати суперечки та працювати у великих колективах. Дослідження впливу сімейної комунікації на професійну взаємодію дозволяє краще зрозуміти механізми формування зрілої, відповідальної поведінки працівників.

Варто зауважити, що комунікація у функціональній і дисфункціональній



сім'ях працює зовсім по-різному – як два різні світи.

Основні особливості комунікації у функціональній сім'ї [2, 5, 6]:

1. Відкритість і щирість. Усі члени сім'ї можуть вільно висловлювати думки та почуття не думаючи про страх бути висміяними або покараними.
2. Активне слухання. Члени родини дійсно чують одне одного, перепитують та уточнюють, щоб точніше зрозуміти суть.
3. Емпатія. Прагнення зрозуміти стан іншого, в тому числі за допомогою запитань: “Я бачу, що ти засмутився – хочеш поговорити?”
4. Здорове вирішення конфліктів. Сварки спокійно обговорюються, а не замовчуються.
5. Повага кордонів. Наявність і не втручання в окремий час кожного учасника відносин, особистий простір, право на приватність.
6. Підтримка та підбадьорення. Застосування позитивних фраз для покращення психологічного стану того, хто засмутився, і допомога в сприйнятті ним навіть його помилок як частини розвитку.

Комунікація у функціональній сім'ї будується на повазі та взаємній підтримці. У таких сім'ях комунікація схожа на міцне “родинне коло”, де кожен має право голосу, можливість бути почутим і відчувати себе комфортно.

Основні особливості комунікації у дисфункціональній сім'ї [1, 2, 4]:

1. Замовчування проблем. Конфлікти не виносяться до дискусії, створюється напруга.
2. Критика, сарказм, образи. Негативні емоції домінують над конструктивним вирішенням ситуації.
3. Маніпуляції. Один з учасників комунікації викликає у іншого почуття провини, страх або інші неприємні емоції, які другий, наче, повинет відчувати.
4. Порушення кордонів. Контроль, втручання в приватність, тиск.
5. Невизначені або суперечливі правила. Сьогодні так, а завтра – інакше.
6. Недоступність емоційної підтримки. Людина може відчувати себе



самотньою навіть поруч із родиною.

7. Ролі, що “застрягають”. Наприклад, дитина як “миротворець”, “козел відбувайло” або “герой родини”.

Комунікація у дисфункціональній сім’ї схожа на лабіринт, де важко зрозуміти, що можна, а що ні. Члени сім’ї почуваються некомфортно і невизначено.

Комунікаційні моделі, які людина засвоює в сім’ї, дуже часто переносяться в робочий колектив. Сім’я – це перша школа соціальної взаємодії, і досвід функціональної або дисфункціональної комунікації формує стиль поведінки, очікування та реакції в професійному середовищі.

Працівники з функціональної сім’ї зазвичай мають здорові навички взаємодії з людьми.

Позитивні прояви працівників з функціональної сім’ї:

1. Уміння висловлювати думки чітко й спокійно. Звикли до відкритого діалогу, легко пояснюють проблеми, пропозиції, не бояться обговорень.

2. Активне слухання. Не перебивають, уточнюють, тим самим підвищують якість командної роботи.

3. Впевненість і стабільність. Такі люди рідше сприймають робочі зауваження як напад на їхню особистість.

4. Конструктивне розв’язання конфліктів. Замість сварки працівники шукають рішення.

5. Повага кордонів. Не порушують особистого простору колег, не нав’язують свою комунікацію, але й не уникають контакту.

6. Командність. Вміють підтримувати інших членів колективу, не бояться просити про допомогу [3].

Загальним результатом для колективу є покращення робочого клімату, зниження рівня стресу, ефективніші командні процеси. Функціональна сім’я будує здорову, впевнену, відкриту комунікацію на роботі.



Якщо людина з дисфункціональної сім'ї, то часто в неї формується деформована модель спілкування, яка переноситься на роботу.

Можливі прояви працівників з дисфункціональної сім'ї:

1. Страх конфліктів або навпаки надмірна агресивність. Залежно від того, яку роль людина відігравала вдома: уникала сварок чи боролася за себе.

2. Труднощі з висловленням емоцій. Замкнутість, недовіра, сприйняття критики як загрози своїй репутації.

3. Маніпулятивні стратегії. Можуть проявлятися в униканні відповідальності під приводом чогось, звичці вгадувати настрій керівника, пасивній агресії.

4. Порушення кордонів. Контроль, ревність до успіхів інших, надмірне втручання в справи інших колег.

5. Потреба в постійному схваленні. Через нестачу підтримки в дитинстві працівник намагається заслужити похвалу в роботі і некомфортно почувається, якщо її не отримує або отримує в недостатній для нього мірі.

6. Складність командної роботи. Недовіра до групових рішень, рішень керівництва щодо розподілу ролей в команді, очікування критики або несправедливості [3].

Загальним результатом для колективу є підвищення напруги, можливі конфлікти, зниження ефективності команди. Дисфункціональна сім'я може створювати бар'єри, страхи, неконструктивні реакції в колективі.

Можемо дійти до висновку, що комунікація в сім'ї впливає на комунікацію в робочому колективі. Функціональна сім'я закладає базу для продуктивної комунікації працівника в робочому колективі, здатність конструктивно вирішувати робочі завдання і ефективно діяти в колективі в цілому. В той час як моделі комунікації дисфункціональної сім'ї можуть ускладнювати взаємодію працівників на роботі, спричиняти конфлікти між ними та знижувати продуктивність команди.



**Перелік посилань:**

- [1] Волінн М. Це почалося не з тебе. Як успадкована родинна травма формує нас і як розірвати це коло / Марк Волінн ; пер з англ. Я. Лебеденка. – Х. : Віват, 2025. – 288 с. – (Серія «Саморозвиток»).
- [2] Джон М. Готтман, Нен Сільвер. Сім принципів щасливого шлюбу. Практичний посібник зі шлюбних стосунків. – Х. : Віват, 2021. – 336 с. – (Серія «Саморозвиток»).
- [3] Жильцова Олена, Станчишин Володимир. Soft skills: Бути собою. Управлінські практики та психологія м'яких навичок / Олена Жильцова, Володимир Станчишин. – Київ: Віхола, 2025. – 224 с. – (Серія «Психологія»).
- [4] Перрі Б., Вінфрі О. Що з тобою сталося? Про травму, психологічну стійкість і зцілення / Брюс Д. Перрі, Опра Вінфрі ; пер. з англ. А. Цвіри. – Х. : Віват, 2025. – 320 с. – (Серія «Саморозвиток»).
- [5] Перрі Ф. Важливо, щоб ваші батьки прочитали цю книжку (а ваші діти радітимуть, якщо і ви це зробите) / Філіппа Перрі ; пер. з англ. Д. Петрушенко. – Х. : Віват, 2025. – 288 с. – (Серія «Саморозвиток»).
- [6] Тавваб Недра Гловер. Особисті Кордони. Керівництво зі спокійного життя без травм і комплексів. / Недра Гловер Тавваб ; пер. з англ. Олесі Малої. – Харків: КСД, 2024. – 304 с.





## **СЕКЦІЯ І**

### **ОНТОПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ**

**УДК 331.108.2:159.947.5**

#### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРОЕКТИВНОГО ТЕСТУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ОНТОПСИХОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ**

#### **INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL SELECTION BY APPLYING PROJECTIVE TESTING METHODS USING ONTOPSYCHOLOGICAL APPROACHES**

***викладач М.І. Фурман***

*Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і  
підприємництва» (м.Київ, Україна)*

***lecturer M.I. Furman***

*Private higher educational institution "Institute of Psychology and  
Entrepreneurship" (Kyiv, Ukraine)*

У сучасних умовах трансформації організаційних систем і зростання складності управлінських рішень проблема ефективного підбору персоналу набуває стратегічного значення. Традиційні методи оцінювання кандидатів, такі як інтерв'ю за компетенціями та стандартизовані тести, хоча й залишаються важливими, часто виявляються недостатніми для розуміння глибинних детермінант професійної поведінки особистості [1].

Онтопсихологічний підхід пропонує альтернативну парадигму оцінювання, у центрі якої перебуває не сукупність зовнішніх характеристик, а внутрішня логіка особистості, її онтичний принцип, що визначає спосіб взаємодії з професійною реальністю [2]. У цьому контексті проєктивне тестування розглядається як інструмент аналізу несвідомого людини, яке безпосередньо впливає на ефективність її діяльності.

Онтопсихологія виходить із положення про наявність у кожної особистості внутрішнього ядра — онтичного принципу, що задає природний



напряму розвитку, професійної реалізації та відповідальності [3]. Проективні методики в цьому підході не зводяться до інтерпретації символів у класичному психоаналітичному розумінні, а спрямовані на аналіз способу самопрезентації суб'єкта у ситуації вибору, дії та взаємодії.

На відміну від тестів рисункатих, онтопсихологічне проективне тестування дозволяє:

- виявити розрив між декларованими цілями та реальними внутрішніми мотиваціями;
- оцінити рівень суб'єктності та здатність до відповідального прийняття рішень;
- прогнозувати потенціал професійного розвитку в довгостроковій перспективі [4].

Ефективність підбору персоналу значною мірою залежить від здатності організації розпізнати не лише компетентного, але й внутрішньо відповідного кандидата. Проективні онтопсихологічні методики дають змогу виявити латентні фактори, що не фіксуються у формалізованих інструментах, але суттєво впливають на професійну успішність: страхи, внутрішні заборони, компенсаторні стратегії.

Практика застосування таких методик у підборі управлінського та експертного персоналу демонструє зниження рівня кадрових помилок та підвищення стабільності персоналу в організації [5]. Особливо ефективним є використання проективного аналізу в ситуаціях, де ціна помилки найму є критично високою.

Таким чином, використання онтопсихологічних проективних методик у процесі підбору персоналу відповідає сучасним викликам управління та сприяє реалізації того принципу, який А. Менегетті визначав як «пріоритет буття над роллю», що є фундаментальною умовою стабільного розвитку як особистості, так і організації в цілому.



**Перелік посилань:**

- [1] Карамушка Л. М. Психологія управління персоналом. – Київ : Либідь, 2019. – 384 с.
- [2] Менегетті А. Людський фактор у менеджменті. – Рим–Київ : Ontopsychology Press, 2016. – 365 с.
- [3] Менегетті А. Онтопсихологія: теорія і практика. – Київ : Онтопсихологія, 2018. – 428 с.
- [4] Савчин М. В. Психологічна діагностика особистості. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 290 с.
- [5] Бондарчук О. І. Проективні методи в оцінюванні управлінського персоналу // Організаційна психологія. – 2021. – № 2. – С. 45–58.
- [6] Макаренко С. Д. Психологія управління людськими ресурсами. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.





**СЕКЦІЯ II**  
**ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ**  
**В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**УДК 330.34**

**ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ В СУЧАСНОМУ СОЦІУМІ**

**INTERACTION BETWEEN STATE AND BUSINESS IN MODERN  
SOCIETY**

*докт. екон. наук, проф. О.А. Михальченко*  
*Університет новітніх технологій (Україна)*

*Dr.Sc. (Econ), Prof. O.A. Mykhalchenko*  
*University of New Technologies (Ukraine)*

Взаємодія держави і бізнесу є складовою системи соціуму, разом з тим, активізація економічних процесів вільного ринку та мінімізація ролі держави в економічних процесах не завжди мають позитивний ефект. В економіках країн з нестабільним розвитком та трансформаційними процесами, держава повинна регулювати ринкові відносини, підтримуючи вітчизняного виробника, залучаючи іноземного інвестора, продукуючи власний експорт позиціонування країни на міжнародній арені. Партнерство держави і бізнесу необхідно розглядати з позиції форм взаємодії: економічного, правового та організаційного партнерства. Економічна взаємодія включає: державні унітарні підприємства; державні корпорації; корпорації за державною участю; державно-приватне партнерство; ринкові взаємовідносини (закупівлі, тендери, інвестиційні контракти). Правова взаємодія включає: державне регулювання підприємницької діяльності; державне регулювання конкуренції; державне регулювання взаємодії державних і підприємницьких структур.

Організаційна взаємодія передбачає: взаємну участь представників сторін у діяльності інших сторін; державне замовлення.



Держава може обрати відповідну форму та вид взаємодії з бізнесом. При розміщенні державних замовлень, як правило, використовується організаційна форма взаємодії та обирається ринковий вид. У рамках ринкової взаємодії існують більш-менш ефективно діючі принципи, форми і засоби організаційного взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління.

Контрактна система є визначеним видом реалізації державного замовлення на виробництво товарів і послуг у підприємницькому секторі економіки, що ґрунтується на системі господарсько-договірних відносин між ними з приводу виробництва товарів і послуг підприємницьким сектором економіки для державних та муніципальних потреб на макро- і мікрорівні.

Державне фінансування базується на можливостях бюджету і на мобілізації банківського і промислового капіталу, включаючи власні кошти компаній, позикові кошти комерційних банків, надаються підрядниками під гарантію держави, прями позики підрядникам, що надаються державними відомствами; державне поетапне покриття витрат компанії за контрактом; повне державне та часткове фінансування компанії за договором.

Співпраця держави і бізнесу є активною в сприянні створенню інвестиційного клімату. Взаємодія в інвестиційній сфері повинна враховувати макроекономічні процеси в країні. Форми і технології партнерства бізнесу і влади в інвестиційній сфері можуть бути найрізноманітнішими. Проте всі вони повинні мати в якості основи сприятливий інвестиційний клімат, який передбачає надання державних гарантій приватним інвесторам; надання цільових амортизаційних, податкових і кредитних пільг; формування організаційно-правових умов, що стимулюють інвестиційну активність, наявність дієвого механізму прямого державного та змішаного державно-приватного фінансування інвестицій. Все це означає, що підтримка державою інвестиційного клімату в тому чи іншому якісному стані є методом інвестиційної взаємодії влади і бізнесу.



Розробка та впровадженні ефективних механізмів державної підтримки приватних інвестицій передбачається шляхом реалізації державних стратегічних партнерів. Важливо зазначити, що економіка не може функціонувати на засадах лише державного чи приватного сектору. Державні підприємства виконують роль доповнення ринкової системи, регулятора конкуруючої боротьби, сприяють вирішенню галузевих та регіональних проблем.

Найкращим кількісним показником для оцінки глибини державного регулювання є частка ВВП, яку перерозподіляє держава через бюджет і позабюджетні фонди. За оцінками МВФ, у 2019-му через сектор державного управління України (тобто через центральні та місцеві органи влади) пройшло 43 % ВВП. Якщо додати сюди доходи державних і комунальних компаній, то відповідна частка помітно перевищить половину. Для порівняння, у ліберальних економік цей показник переважно не перевищує 40 %, а в деяких наближується до 30%



**УДК 338.242**

## **ІНКЛЮЗИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІК В СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ПРОЦЕСАХ**

### **INCLUSIVENESS OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN MODERN WORLD PROCESSES**

*докт. екон. наук, проф. О.А. Михальченко  
Університет новітніх технологій (Україна)*

*Dr.Sc. (Econ), Prof. O.A. Mykhalchenko  
University of New Technologies (Ukraine)*

В сучасних світогосподарських процесах інклюзивний розвиток визначається як сталий швидкий розвиток усіх галузей економіки, що залучає значну частину трудових ресурсів країни і характеризується рівністю можливостей у доступі до ринку праці та ресурсів. Поняття інклюзія (англ. Inclusion – включення, залученість) – має широке значення і реалізоване в багатьох аспектах. В економічній літературі розглядаються поняття «інклюзивне зростання», «інклюзивні інновації», «інклюзивний розвиток», «інклюзивна економіка» тощо. При цьому головний акцент робиться на продуктивній зайнятості всіх груп працездатного населення (включаючи жінок) як важливої умови зниження рівня бідності. Саме скорочення бідності та нерівності є головною метою інклюзивного розвитку. В його основі лежить також необхідність забезпечення участі всіх верств населення країни у процесі зростання як з точки зору прийняття рішень, так і у формуванні факторів зростання. Повинні бути створені рівні можливості для усього населення в реалізації власного людського потенціалу незалежно від місця проживання і соціально- економічних умов, статі і віку.

Концепція інклюзивного сталого зростання (inclusive sustainable growth) – досить нова концепція економічного зростання, перші публікації з якої в Україні з'явилися лише в останні роки.



Інклюзивне зростання має ширші цілі, ніж збільшення ВВП. Воно спрямоване на розвиток людини, підвищення її добробуту та зниження рівня бідності та нерівності, вимагає активної участі в економіці людського ресурсу.

Важливою метою інклюзивного зростання є збільшення ступеню участі усіх громадян соціуму у процесі економічного зростання і справедливий розподіл його результатів.

Таким чином, інклюзивний сталий розвиток заснований на такому типі економічного зростання, який дозволяє відчути його результати кожному члену суспільства, охоплюючи усі сфери його життя.

Для України, яка зайняла в 2018 році 49 місце за індексом інклюзивного розвитку в рейтингу економік, що розвиваються [2] і 78 місце серед всіх 107 країн, з яких перші 29 - це країни з розвиненою економікою (тобто Україна знаходиться в останній третині списку) розробила комплекс заходів щодо підвищення інклюзивності, справедливості і стійкості. Слід зазначити, що в країні діє система державних мінімальних соціальних стандартів, що розуміються як встановлений законом мінімально необхідний обсяг соціальних гарантій надання населенню соціальних благ і послуг, які фінансуються з бюджетів різного рівня; їх розмір періодично переглядають по мірі зміни ресурсних можливостей економіки. Однак соціальні нормативи існують самі по собі і ніяк не ув'язуються з економічним прогресом. Стандарти інклюзивного розвитку починають розроблятися з переходом до інклюзивної стійкого зростання.

Найважливішими стандартами інклюзивного розвитку, які повинні бути закріплені правовими нормами, можуть на першому етапі бути наступні нормативи:

- частка ВВП (у відсотковому відношенні), що спрямовується на фінансування охорони здоров'я в частині надання безкоштовних медичних послуг (але не нижче визначеного в законі рівня);



- частка ВВП (у відсотковому відношенні), що спрямовується на фінансування безкоштовного для громадян освіти (але не нижче визначеного в законі рівня).

Наведені показники зорієнтовані не на мінімально необхідний обсяг соціальних гарантій надання населенню соціальних благ і послуг, як це вже має місце в чинному законодавстві, а на більший обсяг, так як ВВП в основному зростає (мінімальний рівень застосовується тільки в надзвичайних або кризових ситуаціях).

Важливими недоліками, що стримують інклюзивний розвиток регіонів є: безсистемність та непослідовність формування державної економічної політики; недостатньо нормативно - правова підтримка та регулювання діяльності господарюючих суб'єктів; відсутність державної системної підтримки інклюзивного розвитку на регіональному рівні; низький рівень фінансування на створення нових робочих місць в регіонах; відсутність інституційних умов взаємовідносин між учасниками; відсутність капіталовкладень в інновації.



**УДК 159.944**

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

### **FEATURES OF THE IMPACT OF A CRISIS SITUATION ON THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES: PSYCHOLOGICAL ASPECT**

*канд. психол. наук, доц. О.В. Радько  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця (Україна)*

*PhD (Psychology), doc. O. Radko  
Simon Kuznets Kharkov National University of Economics (Ukraine)*

Криза – це надзвичайна ситуація, яка ставить організацію перед необхідністю швидкої адаптації та прийняття складних рішень. Вона може мати економічний, соціальний, політичний чи внутрішньо організаційний характер, але завжди супроводжується глибокими психологічними наслідками для співробітників. Психологічний стан людей у період кризи стає визначальним фактором того, чи зможе організація вистояти і трансформуватися, чи навпаки – втратить ефективність. Саме тому важливо зрозуміти механізми впливу кризи на психіку працівників та організаційні процеси [2].

Кризова ситуація завжди супроводжується стресом. Постійний тиск, дедлайни, ризик скорочень чи фінансових втрат створюють відчуття нестабільності та супроводжуються тривожністю, дратівливістю, втратою концентрації, розладами сну та такими фізіологічними проявами як головний біль, хронічна втома, проблеми з імунною системою. Якщо стрес стає хронічним, він переростає у синдром емоційного вигорання - явище яке описується в психології як стан емоційного, інтелектуального та фізичного виснаження, що супроводжується байдужістю до роботи та зниженням продуктивності [3].



Одним із найсильніших психологічних факторів у кризі є невизначеність. Людина за своєю природою прагне стабільності та передбачуваності. Коли вона зникає, виникає тривога. Страх втрати роботи чи доходу паралізує ініціативність. Відбувається зниження мотивації тому, що працівники не бачать сенсу вкладати зусилля, якщо не впевнені в завтрашньому дні. Вмикаються захисні реакції такі як: уникнення відповідальності, апатія, агресія або «втеча» з організації.

Коли ресурси обмежені, а тиск зростає, люди починають боротися один з одним замість спільного пошуку рішень, зростають конфлікти у колективі. Міжособистісні конфлікти виникають через дратівливість, емоційну нестабільність, конкуренцію за «місце під сонцем», а міжгрупові конфлікти – коли підрозділи починають перекладати відповідальність одне на одного. Недовіра до керівництва може стати джерелом відкритої опозиції або прихованого саботажу.

Зміни в груповій динаміці під час кризи можуть відбуватися у трьох основних напрямках:

1. Консолідація команди – згуртування навколо лідера.
2. Розпад єдності – підвищення конфліктності, дезінтеграція колективу.
3. Формування субкультур виживання – неформальні групи підтримки, які можуть мати як позитивний, так і негативний ефект [1].

Під час кризи в організації, співробітники особливо чутливо реагують на поведінку керівника. Він стає символом впевненості або, навпаки, джерелом паніки.

– Якщо лідер демонструє спокій, виваженість і чіткість дій — це передається команді.

– Якщо ж він виявляє розгубленість чи емоційну нестабільність — рівень тривожності колективу зростає.

Тож роль керівника у цих процесах є вирішальною. Від його стилю



управління, відкритості комунікацій та вміння працювати з емоціями залежить, чи перетвориться криза на руйнівний фактор, чи стане поштовхом до об'єднання та розвитку організації.

Кризові ситуації вимагають від лідера не лише професійних навичок, а й високого рівня емоційного інтелекту — здатності розуміти власні емоції та емоції інших, управляти ними та ефективно будувати комунікацію.

- Лідер повинен підтримувати команду, знижуючи рівень стресу.
- Він має мотивувати, показуючи перспективи й сенс навіть у складних умовах.
- Важливо пояснювати причини рішень, щоб співробітники відчували прозорість і справедливість.

У кризовий період будь-який інформаційний вакуум миттєво заповнюється чутками. Якщо працівники не отримують офіційної інформації, вони починають створювати власні версії подій. Це породжує паніку, знижує мотивацію та посилює конфлікти. Регулярна, чесна і доступна комунікація з боку керівництва — запорука довіри. Навіть неприємні новини краще сприймаються, якщо вони подані відкрито [1].

Окрім відкритої комунікації до стабіліційних факторів збереження організації в кризі, відносять високорозвинену організаційну культуру, яка проявляється як система цінностей, норм, традицій та правил поведінки. Вона також сприяє формуванню здорового психологічному клімату — емоційному фону колективу, характеру взаємовідносин між співробітниками, рівню довіри, підтримки та згуртованості.

Саме ці фактори визначають, як організація реагуватиме на кризу: злагоджено й ефективно чи хаотично та деструктивно.

Сильна культура створює основу для стабільності у складних умовах.

- Працівники поділяють спільні цінності, що формує відчуття єдності.
- У кризі вони орієнтуються не лише на інструкції, а й на внутрішні



принципи: взаємодопомогу, відповідальність, довіру.

– Це дозволяє уникнути хаосу, швидше мобілізувати сили й підтримати один одного.

Якщо організаційна культура слабка, у кризових умовах проявляються її вразливості.

– Відсутність спільних цінностей веде до хаосу: кожен «рятує себе».

– Працівники не довіряють керівництву й один одному, що спричиняє внутрішні конфлікти.

– Замість колективної відповідальності формується атмосфера звинувачень і паніки.

Підсумовуючи треба зазначити, що саме організаційна культура та психологічний клімат відіграють ключову роль у періоди кризи.

– Сильна культура і здоровий клімат стають фундаментом стабільності, знижують деструктивний вплив і допомагають організації вистояти.

– Слабка культура та негативний клімат, навпаки, посилюють хаос і дезорганізацію.

– Криза — це тест, який виявляє приховані проблеми та показує справжній стан організаційних відносин.

Тому робота над розвитком корпоративних цінностей, формуванням атмосфери довіри та взаємопідтримки повинна починатися не в кризу, а задовго до неї.

Попри негативні наслідки, криза може мати і позитивний психологічний ефект, якщо її правильно зкерувати. Мобілізація ресурсів у стресових умовах допомагає людям проявляти креативність і знаходити нестандартні рішення. Спільна мета і відчуття «ми проти виклику» зміцнюють колектив та ведуть його до консолідації команди. Відбувається переоцінка цінностей, що дає можливість працівникам відкрити для себе нові мотиваційні чинники – не лише матеріальні, а й цінність співпраці, підтримки, розвитку [1].



Рекомендації для подолання психологічних наслідків кризи:

Щоб мінімізувати руйнівний вплив кризи, керівництву організації слід приділити увагу психологічному клімату в колективі.

Прозора комунікація. Постійне інформування працівників про реальний стан справ знижує рівень тривожності та чуток.

Психологічна підтримка. Тренінги зі стресостійкості, доступ до консультацій психолога, впровадження програм ментального здоров'я.

Розвиток емоційного інтелекту лідерів. Керівники повинні вміти слухати, співпереживати і водночас мотивувати.

Формування культури взаємопідтримки. Заохочення командної роботи, обмін досвідом, колективне вирішення проблем.

Гнучкість у роботі. Можливість дистанційної роботи, гнучкого графіку чи перерозподілу навантаження.

Кризові ситуації чинять сильний психологічний вплив на діяльність організації. Вони породжують стрес і вигорання, невизначеність і страх, зростання конфліктів, але водночас можуть стати поштовхом до мобілізації, згуртування та пошуку нових шляхів розвитку.

Вирішальну роль у подоланні негативних наслідків відіграє керівництво. Якщо воно здатне забезпечити прозору комунікацію, підтримати психологічний стан працівників і створити атмосферу довіри, криза може перетворитися на ресурс розвитку, а не на загрозу існуванню організації.

Психологічна підтримка в кризі — це не додатковий «бонус», а стратегічна необхідність.

- Комунікація створює довіру та зменшує паніку.
- Психологічна допомога знижує ризики вигорання та підвищує стресостійкість.
- Культура підтримки формує колективну силу, яка допомагає подолати труднощі.



Організації, які активно дбають про психологічний стан працівників, не лише легше переживають кризу, але й формують міцнішу корпоративну культуру на майбутнє.

**Перелік посилань:**

[1] Оптимізація групової взаємодії в малих групах : посібник / П. П. Горностай, Л. Г. Чорна, О. Л. Коробанова, О. Т. Плетка, Г. В. Циганенко ; за наук. ред. П. П. Горностая ; НАПН України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 126 с.

[2] Карамушка Л.М. Психолого - організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко; за ред. Л. М. Карамушки. Київ – Львів, 2021. 278 с.

[3] Стресові перевантаження та способи їх подолання : практичний посібник / В. Ю. Кузнєцова, І. М. Владимірова, Л. В. Пляка, О. О. Герасимова ; за ред. А. А. Котвіцької. – Самост. електрон. навч. вид. – Харків : НФаУ, 2024. 112 с. URL: <https://lnk.ua/B4ORAjZNG>





**СЕКЦІЯ III**  
**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**  
**ВЗАЄМОВІДНОСИН У СОЦІАЛЬНИХ ГРУПАХ**

**УДК 346.1**

**КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПОРЯДОК**  
**УКЛАДЕННЯ**

**COLLECTIVE AGREEMENT: ESSENCE, MEANING AND PROCEDURE**  
**FOR CONCLUSION**

*здобувач вищої освіти О. Горб, докт. юр. наук, проф. Л.О. Золотухіна*  
*Навчально-науковий інститут права та інноваційної освіти Дніпровського*  
*державного університету внутрішніх справ (Україна)*

*higher education student O. Gorb, Dr. Sc. (Law), Prof. L.O. Zolotukhina*  
*Educational and Scientific Institute of Law and Innovative Education of Dnipro State*  
*University of Internal Affairs (Ukraine)*

Колективний договір є ключовим інструментом соціального партнерства в сфері трудових відносин, що регулює умови праці на локальному рівні. Він представляє собою нормативно-правовий акт, укладений між роботодавцем і представниками працівників, спрямований на узгодження їхніх інтересів. Сутність колективного договору полягає в поєднанні імперативних норм законодавства з договірними зобов'язаннями сторін. Значення цього інституту проявляється в забезпеченні додаткових гарантій для працівників понад мінімальні стандарти закону. Порядок укладення колективного договору включає колективні переговори, затвердження та реєстрацію. Дослідження теми дозволяє зрозуміти роль колективного договору в сучасних умовах ринку праці.

Актуальність теми "Колективний договір: сутність, значення та порядок укладення" зумовлена реформуванням трудового законодавства України, зокрема прийняттям нового Закону "Про колективні угоди та договори" від



23.02.2023 № 2937-IX, який набере чинності після воєнного стану. У період повномасштабної війни колективні договори стали важливим механізмом адаптації умов праці до кризових обставин, дозволяючи призупиняти окремі положення для збереження робочих місць. Крім того, євроінтеграційні процеси вимагають гармонізації з стандартами МОП та ЄС щодо соціального діалогу. Актуальність посилюється низьким рівнем охоплення колективними договорами в приватному секторі та необхідністю посилення захисту прав працівників. Нарешті, у поствоєнний період колективний договір стане інструментом відновлення економіки та мотивації персоналу.

В процесі розвитку ринкових перетворень зростає значення колективного договору, виникають і розвиваються нові його форми, такі як гнучкі положення щодо дистанційної роботи та нефіксованого часу. Колективний договір визначається як локальний нормативний акт, що регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини на підприємстві. Згідно зі статтею 10 Кодексу законів про працю України, договір укладається на основі законодавства та зобов'язань сторін для узгодження інтересів. Сутність полягає в локальному нормотворенні, де умови не можуть погіршувати становище працівників порівняно із законом. Значення проявляється в наданні додаткових пільг, таких як премії, соціальні гарантії та заходи з охорони праці. Порядок укладення, відповідно до статті 12 КЗпП, передбачає сторони: роботодавця та профспілку або обраних представників. Нормативна база включає Закон України "Про колективні договори і угоди" від 01.07.1993 № 3356-XII, стаття 7 якого регулює зміст договору, та новий Закон № 2937-IX, що уточнює визначення як письмового документа. У воєнний час, згідно зі статтею 11 Закону "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 № 2136-IX, роботодавець може призупиняти окремі положення. Крім того, Постанова КМУ від 13.02.2013 № 115 встановлює повідомну реєстрацію договорів [1].



В міру розвитку соціального партнерства зростає значення колективного договору, виникають і розвиваються нові його механізми, такі як включення антимонопольних заходів та гендерної рівності. Згідно зі статтею 13 КЗпП, переговори ініціюються будь-якою стороною протягом 7 днів. Сутність договору – баланс інтересів, де умови обов'язкові для всіх працівників. Значення полягає в стимулюванні продуктивності та запобіганні конфліктам. Порядок укладення включає формування комісії, розробку проекту та затвердження на зборах. Нормативна база доповнюється статтею 15 Закону № 3356-ХІІ щодо чинності договору з дня підписання. У 2025 році, з урахуванням змін від Закону № 2937-ІХ, акцент на обов'язковості письмової форми та розширенні змісту на пенсійне забезпечення. Крім того, стаття 19 КЗпП регулює контроль за виконанням. Реєстрація здійснюється в органах виконавчої влади для набуття чинності[2].

Вдосконалення цифровізації трудових відносин зростає значення колективного договору, виникають і розвиваються нові його положення, такі як регулювання дистанційної праці. Згідно зі статтею 18 КЗпП, зміни вносяться за взаємною згодою сторін. Сутність – гнучкий інструмент адаптації норм до конкретного підприємства. Значення посилюється в умовах кризи, дозволяючи зберігати соціальні гарантії. Порядок продовження дії регулюється статтею 9 Закону № 3356-ХІІ до укладення нового. Нормативна база включає Генеральну угоду на державному рівні, що встановлює мінімальні стандарти. У воєнний період призупинення можливе односторонньо, але з 2025 року – за згодою. Крім того, стаття 20 КЗпП передбачає звіти про виконання [3].

Тупіков І.В. у своєму дослідженні зазначив, що колективний договір є формою локального нормотворення з нормативними та договірними елементами, підкреслюючи його роль у регулюванні соціально-трудових відносин. Автор розглянув сферу дії угод та договорів, вказуючи на необхідність реформи для посилення захисту працівників. Бурнягіна Ю.М. у



статті вважала, що реформування колективно-договірного регулювання сприяє соціальному діалогу, аналізуючи захист прав у сучасних умовах. Вона пропонує адаптацію до європейських стандартів. Лазор І.В. зазначив, що колективний договір як джерело трудового права набуває значення в умовах децентралізації, розглядаючи його роль у мотивації персоналу. Храбатин О. у дослідженні вважає, що договір забезпечує інтереси працівників, пропонуючи розширення змісту на оздоровчі заходи [4], [5].

Підсумовуючи, колективний договір залишається ефективним механізмом регулювання трудових відносин на локальному рівні. Його сутність та значення полягають у балансі інтересів сторін і наданні додаткових гарантій. Порядок укладення потребує чіткого дотримання процедур для чинності. Нормативна база еволюціонує, адаптуючись до викликів війни та євроінтеграції. Загалом, колективний договір сприяє соціальній стабільності та розвитку економіки.

#### Перелік посилань:

- [1] Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII // Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
- [2] Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII // Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 361.
- [3] Про колективні угоди та договори : Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX // Відомості Верховної Ради України. 2023. № 15. Ст. 102.
- [4] Тупіков І.В. Колективний договір як форма регулювання соціально-трудових відносин: особливості змісту // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2025. Вип. 88. Ч. 2. С. 45-52.
- [5] Бурнягіна Ю.М. Актуальні питання реформування трудового законодавства у сфері колективно-договірного регулювання // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. № 1. С. 20-28.



**УДК 331.4**

**ДИСЦИПЛІНА ПРАЦІ. ДИСЦИПЛІНАРНА ТА МАТЕРІАЛЬНА  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ**

**LABOR DISCIPLINE. DISCIPLINARY AND MATERIAL LIABILITY OF  
THE PARTIES TO THE LABOR CONTRACT**

*здобувачка вищої освіти А.Ю. Соколова,  
докт. юр. наук, проф. Л.О. Золотухіна  
Дніпровський державний університет внутрішніх справ (Україна)*

*higher education student A.Yu. Sokolova,  
Dr. Sc. (Law), Prof. L.O. Zolotukhina  
Dnipro State University of Internal Affairs (Ukraine)*

Дисципліна праці є однією з базових категорій трудового права, яка відображає стан організованості, впорядкованості та відповідального ставлення учасників трудових відносин до виконання своїх обов'язків. Вона становить правову та соціальну основу ефективного функціонування будь-якого підприємства, установи чи організації незалежно від форми власності, сфери діяльності або чисельності персоналу. В умовах ринкової економіки, трансформаційних процесів, цифровізації праці та зростання ролі людського капіталу дисципліна праці набуває особливої ваги, оскільки саме від неї значною мірою залежить продуктивність праці, якість результатів діяльності, конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та стабільність соціально-трудова відносин.

У правовому розумінні дисципліна праці є встановленим трудовим законодавством, колективними та трудовими договорами, правилами внутрішнього трудового розпорядку обов'язковим для сторін трудового договору порядком поведінки в процесі праці. Вона охоплює не лише формальне дотримання робочого часу чи виконання трудових функцій, а й сумлінне ставлення до дорученої роботи, дотримання технологічних процесів,



вимог охорони праці, виробничої етики, корпоративної культури, а також повагу до прав і законних інтересів іншої сторони трудових відносин. Таким чином, дисципліна праці має комплексний характер і поєднує правові, організаційні, моральні та економічні елементи [1].

Забезпечення дисципліни праці здійснюється за допомогою поєднання переконання, стимулювання та примусу. Провідне місце при цьому належить саме методам заохочення і створенню належних умов праці, що сприяють свідомому виконанню працівниками своїх обов'язків. Справедлива оплата праці, безпечні та здорові умови роботи, можливості професійного розвитку, чітка організація виробничих процесів формують у працівників внутрішню мотивацію до дотримання трудової дисципліни. Водночас трудове право передбачає й юридичні механізми реагування на порушення встановленого порядку, серед яких центральне місце займають дисциплінарна та матеріальна відповідальність сторін трудового договору.

Дисциплінарна відповідальність є специфічним видом юридичної відповідальності, що застосовується у сфері трудових відносин за винне невиконання або неналежне виконання працівником покладених на нього трудових обов'язків. Вона має на меті не стільки покарання працівника, скільки забезпечення належної організації праці, відновлення порушеного порядку та виховний вплив на колектив. Важливою ознакою дисциплінарної відповідальності є її персональний характер: дисциплінарне стягнення може бути застосоване лише до конкретного працівника за конкретне дисциплінарне правопорушення з урахуванням усіх обставин його вчинення.

Законодавство про працю встановлює вичерпний перелік дисциплінарних стягнень, що гарантує захист працівника від свавільних дій роботодавця. При цьому процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності має суворо відповідати вимогам закону, включаючи обов'язок з'ясування причин порушення, витребування пояснень від працівника, дотримання строків



накладення стягнення та принципу індивідуалізації відповідальності. Недотримання цих вимог може призвести до визнання дисциплінарного стягнення незаконним, що підкреслює значення правових гарантій у сфері дисципліни праці.

Разом із тим трудове право передбачає і дисциплінарну відповідальність роботодавця, хоча вона має іншу правову природу та проявляється переважно через механізми захисту прав працівників. Порухення роботодавцем трудового законодавства, умов трудового договору або колективного договору може спричинити застосування до нього заходів юридичної відповідальності, у тому числі адміністративної, фінансової чи цивільно-правової. Це свідчить про баланс інтересів сторін трудового договору та недопущення одностороннього підходу до розуміння дисципліни праці як обов'язку виключно працівника [2].

Матеріальна відповідальність сторін трудового договору є ще одним важливим інструментом забезпечення трудової дисципліни та захисту майнових інтересів учасників трудових відносин. Вона полягає в обов'язку сторони, яка заподіяла шкоду іншій стороні внаслідок порушення трудових обов'язків, відшкодувати цю шкоду у встановленому законом порядку та межах. Матеріальна відповідальність у трудовому праві має відмінні риси порівняно з цивільно-правовою відповідальністю, що обумовлено особливостями трудових відносин і необхідністю посиленого захисту працівника як економічно слабшої сторони.

Матеріальна відповідальність працівника за загальним правилом є обмеженою і настає лише за наявності його вини, прямої дійсної шкоди та причинного зв'язку між діями працівника і заподіяною шкодою. Такий підхід спрямований на запобігання необґрунтованому покладенню на працівника надмірних майнових ризиків, які за своєю природою пов'язані з підприємницькою діяльністю роботодавця. Водночас законодавство передбачає випадки повної матеріальної відповідальності працівника, які мають



винятковий характер і застосовуються лише за наявності чітко визначених підстав, що знову ж таки підкреслює гарантійний характер трудового права.

Матеріальна відповідальність роботодавця перед працівником проявляється, зокрема, у відшкодуванні шкоди, заподіяної порушенням права на оплату праці, безпечні умови праці, незаконним звільненням або переведенням, ушкодженням здоров'я працівника під час виконання трудових обов'язків. У цьому контексті матеріальна відповідальність виступає не лише засобом компенсації втрат працівника, а й важливим стимулом для роботодавця дотримуватися вимог законодавства та забезпечувати належний рівень організації праці [3].

Взаємозв'язок дисципліни праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності сторін трудового договору полягає в їх спільній спрямованості на забезпечення стабільності та ефективності трудових відносин. Дисципліна праці створює нормативну модель належної поведінки, тоді як дисциплінарна і матеріальна відповідальність виконують охоронну та превентивну функції, реагуючи на відхилення від цієї моделі. Водночас ефективність цих інститутів залежить не лише від жорсткості санкцій, а передусім від рівня правової культури сторін, якості правового регулювання та здатності трудового права адаптуватися до сучасних соціально-економічних викликів.

Отже, дисципліна праці в сучасному розумінні є не лише обов'язком, а й результатом узгоджених дій працівника і роботодавця, спрямованих на досягнення спільної мети. Дисциплінарна та матеріальна відповідальність сторін трудового договору виступають важливими юридичними гарантіями, що забезпечують дотримання трудової дисципліни, захист прав і законних інтересів учасників трудових відносин та стабільність соціально-трудової сфери в цілому.

Перелік посилань:

[1] Рачковська В. Ю. Трудова дисципліна. Онлайн круглий стіл «Правове регулювання прав людини у сфері приватного права», 2020, 116 с.



[2] Парасюк М. В., Грабар Н.М. Порівняльно-правовий аналіз майнової відповідальності у цивільному праві та матеріальної відповідальності у трудовому праві. *Право і суспільство*. 2018. No 2. С.82-87.

[3] Трофимовська Ю. В. Теоретичні проблеми відмінності матеріальної відповідальності за трудовим правом від майнової відповідальності за цивільним правом України.

URL:

[//http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/626/FP%D0%A2%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%98%D0%9C%D0%9E%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90\\_20151.pdf?sequence=1&is Allowed p.](http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/626/FP%D0%A2%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%98%D0%9C%D0%9E%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90_20151.pdf?sequence=1&isAllowed=p)





**СЕКЦІЯ IV  
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ**

**УДК 336.02:004.8**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ПІД ВПЛИВОМ  
ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

**TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL SECTOR UNDER THE  
INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES: CURRENT TRENDS AND  
CHALLENGES**

*канд. екон. наук Г.Г. Лисак  
Державний біотехнологічний університет (м.Харків, Україна)*

*Cand. Econ. Sc. G.G. Lysak  
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)*

Останнім часом цифровізація стала ключовим фактором структурних змін у фінансовому секторі. Поширення фінтех-рішень, розвиток віртуальних платіжних систем, використання штучного інтелекту та технології розподіленого реєстру спричиняють переосмислення традиційних фінансових моделей, трансформують інфраструктуру ринку та формують нові підходи до регулювання. У цих умовах питання оцінки впливу цифрових технологій на фінансову систему набуває особливої наукової та практичної значущості.

В ході дослідження нами були вивчені тенденції цифрової трансформації фінансових послуг та ключові виклики, що виникають у процесі впровадження інноваційних фінансових технологій.

В ході узагальнення результатів дослідження ми прийшли до висновку, що наразі, більшістю науковців, цифрові фінанси розглядаються як сукупність фінансових продуктів, послуг та інфраструктур, що базуються на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях. Ключовими складовими цифрової екосистеми є: мобільний банкінг, електронні платежі, необанки, платформи



відкритого банкінгу, фінтех-стартапи, а також інноваційні рішення на основі блокчейну та штучного інтелекту [1,3].

Серед чинників, що стимулюють процес цифрової трансформації фінансового сектора, визначені наступні.

Перш за все - технологія блокчейн, яка забезпечує децентралізоване ведення обліку транзакцій, підвищує їхню прозорість та сприяє зниженню ризику маніпулювання даними.

Крім того - системи штучного інтелекту та методи машинного навчання. Ці системи не тільки дають змогу вдосконалити процедури кредитного скорингу, а й підвищити ефективність виявлення фінансових зловживань і підтримувати більш точне управління ризиками.

Безумовно, хмарні обчислення. Саме вони розширюють можливості фінансових установ у частині гнучкого масштабування сервісів, оптимізації витрат на інфраструктуру та забезпечення безперервності операцій.

І, безперечно - аналітика великих даних, яка забезпечує глибший аналіз клієнтської поведінки, підтримує цільове формування фінансових продуктів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень [2,5,6].

В ході дослідження були визначені як переваги так і недоліки впровадження цифрових технологій. Більшістю науковців основними позитивними ефектами впровадження цифрових технологій визначені: підвищення ефективності фінансових операцій, зменшення витрат для споживачів, розширення доступу до фінансових послуг та зростання рівня фінансової інклюзії. Цифровізація також сприяє підвищенню конкуренції між фінансовими установами та стимулює розробку інноваційних сервісів [4].

Разом з цим, слід відмітити і певні ризики, якими супроводжується цифрова трансформація супроводжується значними ризиками. А це - і кіберзагрози, і можливі порушення конфіденційності даних, і підвищення складності фінансового регулювання та необхідність адаптації бізнес-моделей



традиційних фінансових установ.

Особливої уваги потребує проблема забезпечення цифрової безпеки та надійності фінансової інфраструктури та регулювання діяльності небанківських технологічних компаній [4].

Підсумовуючи викладене відмітимо - цифровізація є ключовим чинником розвитку сучасної фінансової системи, що формує нові можливості для економічного зростання та підвищення ефективності фінансових послуг [7].

Однак її впровадження потребує комплексного управління ризиками, удосконалення регуляторних механізмів і забезпечення належного рівня кібербезпеки.

Виходячи з цього вважаємо, що подальші дослідження повинні бути спрямовані на оцінку економічного ефекту цифрових інновацій, оптимізацію моделей їх регулювання та формування стійкої архітектури цифрових фінансів.

#### Перелік посилань:

- [1] Литвин О., Кудін В., Онищенко А., Ніколаєв М., Чаплинська Н. Інтеграція цифрових засобів у фінансову сферу: потенціал Cloud Computing, Blockchain, Big Data й AI / О. Литвин, В. Кудін, А. Онищенко, М. Ніколаєв, Н. Чаплинська // *Фінанси та кредит*. – 2024. – № 25(7). – С. 45–58.
- [2] Довгань О. Аналіз розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг в Україні у 2010–2024 роках / О. Довгань // *Економіка і суспільство*. – 2025. – № 35. – С. 112–127.
- [3] Семенов А. Ю. Цифрові фінансові послуги як основний продукт діяльності фінтех-компаній / А. Ю. Семенов // *Вісник СумДУ*. Серія: Економіка. – 2021. – Вип. 18. – С. 34–42.
- [4] Щебликіна І.О., Кущик А.П. Цифрові фінансові послуги та ризики, що їх супроводжують / І.О. Щебликіна, А.П. Кущик // *Науковий вісник Запорізького національного університету*. – 2024. – № 2(53). – С. 67–79.
- [5] Шевченко М. М., Джерелейко С., Михальчинець Г. Development of digital financial technologies (FinTech) in the financial sector of Ukraine / М. М. Шевченко, С. Джерелейко, Г. Михальчинець // *KPI Research Papers*. – 2023. – Т. 12. – С. 101–118.
- [6] Babich O.A. Вплив цифровізації на фінансові інституції / O.A. Babich // *Київський економічний науковий журнал*. – 2023. – № 4. – С. 21–35.
- [7] Гаркавенко В., Грінько І. Вплив цифровізації на трансформацію глобального фінансового ринку / В. Гаркавенко, І. Грінько // *Економіка і суспільство*. – 2021. – № 15. – С. 56–72.





**СЕКЦІЯ V**  
**ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

**УДК 159.99**

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРУКТУРІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ  
КЕРІВНИКА**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE STRUCTURE OF A MANAGER'S  
LEADERSHIP QUALITIES**

*докт. філос. С.А. Дрібас*

*Платформа корпоративного добробуту «Розумію» (м.Кривий Ріг, Україна)*

*PhD S.A. Dribas*

*Wellbeing Platform "Rozumiiu" (Kryvyi Rih, Ukraine)*

У сучасних реаліях життя від керівників вимагається не лише високий рівень професійної компетентності, але й здатність ефективно взаємодіяти з людьми, зберігати психологічну стійкість і забезпечувати командну узгодженість в умовах невизначеності. Традиційні уявлення про лідерство, засновані переважно на раціональності, авторитетності та директивності, активно змінюються під впливом нових управлінських парадигм, які підкреслюють важливість емоційних факторів у процесі ухвалення рішень та побудови міжособистісної взаємодії.

Одним із ключових компонентів сучасного лідерства є емоційний інтелект, що дозволяє керівнику не лише адекватно розпізнавати та регулювати власні емоційні стани, але й враховувати емоційні потреби співробітників, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та запобігати деструктивним формам професійної взаємодії.

Самоусвідомлення керівника є базовим компонентом формування його емоційного інтелекту. Лідер може ефективно взаємодіяти з людьми та надавати емоційну підтримку лише за умови здатності розуміти власні переживання,





усвідомлювати сильні й слабкі сторони інших та здійснювати саморегуляцію. Подібно до підходу, розробленого Дж. Кузесом і Б. Познером, емоційний інтелект не є генетично детермінованою характеристикою, на відміну від IQ, а може послідовно розвиватися протягом життя. Згідно з даними дослідження «Емоційний інтелект в HR», 59 % роботодавців не готові приймати на роботу кандидата з високими інтелектуальними здібностями за умови низького рівня емоційної компетентності. Натомість 75 % респондентів зазначили, що в процесі кар'єрного просування перевагу надають співробітникам із високим рівнем емоційного інтелекту [1]. Ці дані є показовими у розрізі запитів сучасного ринку і тих вимог, які ставляться топовими компаніями на світовому ринку.

Найбільш придатною для аналізу емоційного інтелекту в контексті лідерства є модель, у якій емоційний інтелект визначають як уміння раціонально осмислювати емоції та пов'язану з ними інформацію, використовуючи емоційні стани для підтримки мисленнєвих процесів. Емоційний інтелект у такому підході розуміють як систему здібностей, що забезпечує розпізнавання власних та чужих емоцій, диференціацію позитивних і негативних переживань, а також застосування цієї інформації для регуляції мислення та поведінки. Структура моделі охоплює чотири групи емоційних здібностей: сприйняття емоцій, використання емоцій у мисленні, розуміння емоцій та управління ними. Ці групи утворюють певну ієрархію: від базових умінь розпізнавання та вираження емоцій до більш складних форм усвідомленої емоційної саморегуляції [2].

Дослідження підтверджують, що високий рівень емоційного інтелекту позитивно корелює з ефективністю лідерства. Керівники з розвиненим ЕІ частіше демонструють трансформаційні стилі управління, здатні мотивувати команду та сприяти її залученості. Завдяки умінню встановлювати емоційний контакт, вони формують довірливі стосунки та підвищують відданість



працівників. Емоційний інтелект тісно пов'язаний і з етичними аспектами лідерства, оскільки передбачає усвідомлення власної поведінки, розуміння емоцій інших і здатність до емпатії. Відтак він стає важливою умовою ефективної комунікації та основою професійної мотивації. На думку дослідників, зв'язок між емоційним інтелектом і успішністю лідерства частково зумовлений рівнем самооцінки. Люди з високим емоційним інтелектом ефективніше взаємодіють з оточенням і досягають бажаних результатів, що позитивно позначається на їхній впевненості у власних можливостях. Водночас висока самооцінка сприяє усвідомленню особистої цінності, дозволяє брати на себе відповідальність і впливає на загальне психологічне благополуччя лідера [3].

Відмітимо, що емоційний інтелект виходить за межі простого усвідомлення власних переживань, оскільки його застосування стає ключовою умовою досягнення професійних цілей. Управління персоналом, що спирається на принципи емоційної компетентності, дає змогу ефективно розподіляти завдання та ресурси, враховуючи індивідуальні особливості співробітників, а також підтримувати конструктивну взаємодію, комунікацію та співпрацю в колективі. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні своєчасно реагувати на потреби працівників, надавати підтримку, конструктивно вирішувати конфлікти, тим самим зміцнюючи командну єдність і формуючи позитивний психологічний клімат.

Отже, емоційний інтелект є ключовим компонентом лідерських якостей сучасного керівника. Проаналізовані теоретичні підходи демонструють, що ЕІ не є вродженою характеристикою і може розвиватися упродовж життя, забезпечуючи сформованість таких важливих лідерських умінь, як емпатія, гнучка комунікація та емоційна саморегуляція. Наявність розвиненого емоційного інтелекту однозначно сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню внутрішньоорганізаційних стосунків, створенню позитивного



психологічного клімату в колективі та формуванню етичних принципів взаємодії. Більше того, ЕІ виступає значущим ресурсом мотивації, професійної стійкості та добробуту як самого керівника, так і членів його команди.

**Перелік посилань:**

[1] Водянка Л.Д., Сибирка Л.А. Емоційний інтелект та лідерство. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції* (12 травня 2022 р.). Чернівці. 2022. С. 377-380.

[2] Заграй Л.Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Том 32 (71) № 6* 2021. С. 47-54.

[3] Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 16, 2023. С. 222-227.*





**СЕКЦІЯ VI**  
**МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

**УДК 005.7**

**ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК  
ОСНОВА АНАЛІТИЧНОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ**

**DIGITAL ECOSYSTEM OF EDUCATIONAL MANAGEMENT AS A  
FOUNDATION FOR ANALYTICAL DECISION-MAKING**

**директор Т.Ю. Гарець**

*Фаховий коледж менеджменту та психології  
приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і  
підприємництва» (м.Київ, Україна)*

**Director T.Yu. Harets**

*Professional College of Management and Psychology  
of the private higher educational institution "Institute of Psychology and  
Entrepreneurship" (Kyiv, Ukraine)*

Якісне управління закладом освіти сьогодні неможливе без системності, прозорості та цифрової логіки. У державному освітньому секторі й дотепер домінують застарілі управлінські моделі, а традиційна українська школа десятиліттями працює в режимі паперової бюрократії та епізодичного контролю, де директор володіє фрагментарною інформацією, а адміністративні підрозділи залежать від вертикальних команд. У такій моделі інформація існує розрізнено й не формує цілісної цифрової картини процесів, що фактично змушує керівника опиратися на неповну або випадкову інформацію, часто не перевірені статистичні дані та суб'єктивні оцінки.

У такій структурі керівник часто позбавлений можливості оперативно впливати на процеси, адже дані надходять із затримкою або у формі неузгоджених звітів. І так створюються ситуації, за яких управлінські рішення приймаються інтуїтивно, а не на основі об'єктивної аналітики.





Управлінська система закладу загальної середньої освіти, запроваджена автором, ґрунтується на принципово іншій філософії — створенні єдиної цифрової екосистеми, у якій всі процеси відображені в електронних базах, доступних у хмарному середовищі, а управління здійснюється не через контроль, а через аналітику, дані й трекер-менеджер. Це дозволило перенести методологію бізнес-менеджменту, що відповідає сучасним підходам data-driven management, визначеним OECD, у державну освітню структуру, зберігаючи її специфіку, але підвищуючи ефективність. Аналітичний звіт OECD (2019, с. 49), «open government data ... are an important resource for the data-driven public sector» [1] чітко підтверджує доцільність впровадження аналітичного, data-центричного управління в державному закладі освіти.

Упроваджена автором цифрова екосистема управління побудована на принципі «дані → аналітика → рішення», де центральним ядром виступає єдина хмарна електронна база. Вона об'єднує всі ключові процеси: навчальні, виховні, організаційні, документаційні, стратегічні та операційні. Логіка побудови бази відповідає бізнес-підходам до управління: модульність, доступність, структурованість, взаємозалежність процесів та автоматичне оновлення інформації в реальному часі. Це забезпечує керованість системи навіть за умов високої динамічності воєнного періоду. У своїй книзі «Data Strategy: How to Use Data and Artificial Intelligence to Transform Your Business» Бернард Марр говорить про правильно вибудовану стратегію збору, опрацювання та управління даними, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до реалій майбутнього, в якому провідну роль відіграють актуальні дані [2].

Наявність уніфікованої електронної бази дало змогу перейти до аналітичного управління, коли дані стали не просто інформацією про стан справ, а інструментом для конкретних управлінських рішень, що напряду корелюється з роботою А. Шукітца й П. Морітца [3]. Порівняльний аналіз



«до/після» демонструє, що час на формування внутрішніх звітів скоротився з 2-х днів до 2-х годин; підготовка до внутрішнього контролю — із тижня до кількох годин. Найбільш суттєвою зміною стало те, що управлінські рішення тепер ґрунтуються на цифрових зрізах: аналітиці щодо роботи педагогів, динаміці навчальних досягнень здобувачів освіти, активності класних колективів, відповідності документації та її наявності й якості.

Досягненням електронної бази став також уніфікований, високий рівень стандарту створення електронних документів закладу, адже всі працівники отримали можливість працювати в єдиних шаблонах, формуючи документи без порушення норм діловодства в закладі освіти. Якщо раніше кожен працівник оформлював документи на свій розсуд — з різними шрифтами, форматами, назвами файлів, структурою та стилем викладу, що створювало хаос і ускладнювало перевірку, — то тепер система забезпечила повну стандартизацію. Усі документи відповідають єдиному стилю, логіці та вимогам, що суттєво підвищило якість діловодства, прискорило адміністративні процеси та мінімізувало кількість помилок і «людського фактору» під час їх оформлення.

Елементом який трансформував саму філософію внутрішнього контролю став менеджер задач — цифрова управлінська технологія в google sheets, створена автором на основі та за принципом комерційних програм (Trello й Jira), що забезпечила безперервний моніторинг процесів у режимі реального часу. Автоматизований task managers фіксує кожну одиницю діяльності заступників директора: виконання навчальних планів, своєчасність перевірок, дотримання термінів тощо. Трекер показує прогреси у виконанні задач, відстеження їх статусів та причин невиконання й підсвічує процеси, що виходять за терміни, що сигналізує про потенційні ризики. Це дозволило знизити кількість адміністративних перевірок на 98% і повністю усунути ситуації, коли директор отримує критичну інформацію «постфактум». Завдяки



трекеру вдалося відстежити реальне навантаження заступників і провести детальний аналіз перевантаження, що реально допомогло удосконалити та автоматизувати їх роботу.

Одним із найважливіших результатів цифрової реорганізації стала автономність адміністративних одиниць. Заступники директора, секретар працюють у спільному хмарному середовищі, маючи персоналізовані доступи до відповідних модулів. Вони самостійно оновлюють дані, відзначають виконання завдань, фіксують хід процесів. Це зменшило обсяг ручної роботи директора на 70% і дозволило практично повністю прибрати дублювання документації. Кількість уточнюючих комунікацій між адміністрацією скоротилася майже до мінімуму із 20 щоденних повідомлень до 2–3, оскільки дані стали доступними й зрозумілими без додаткових пояснень.

Всі ці заходи з реорганізації суттєво вплинули на компетентності всього персоналу закладу в галузі інформаційних технологій, що позначилося і на якості викладання, і на навичках тайм-менеджменту підлеглих.

У межах модернізації управлінських процесів автором було впроваджено систему поведінкових та командних метрик (Soft Skills), що дозволило фіксувати такі показники, як професійна відповідальність, взаємодія в команді, проактивність, гнучкість, емоційна регуляція та якість комунікації. Завдяки цифровій фіксації цих параметрів удалося отримати більш об'єктивне уявлення про реальну динаміку командної роботи й поведінкові патерни співробітників. Застосування цієї метрики дало змогу точніше визначати сильні та проблемні зони у взаємодії персоналу, підвищувати прозорість управлінських рішень і забезпечити системність у формуванні культури відповідальності та професійної взаємодії.

Паралельно автором було запроваджено у внутрішню систему управління персоналом метрику NPS (Net Promoter Score) [4], адаптовану для оцінювання рівня задоволеності та лояльності працівників до закладу освіти та його



управлінських процесів. Метрика NPS вимірювала готовність співробітників рекомендувати заклад як місце роботи та відображала їхню довіру, емоційну складову і сприйняття внутрішніх змін. Систематичний аналіз NPS дозволив отримати об'єктивні дані щодо впливу управлінських рішень на мотивацію й залученість команди, своєчасно виявляти ризики демотивації, а також підтвердив якість і ефективність упроваджених процесів у закладі.

Цифрова аналітика стала основою ухвалення управлінських рішень. Щоденний стан процесів, відображений у менеджері задач, формує зріз діяльності закладу. Замість інтуїтивних рішень або фрагментованих звітів, керівник працює з конкретними показниками: рівнем виконання навчальних планів, трафіком задач заступників та педагогів, навантаженням учителів, якістю документаційних процесів, динамікою класних колективів тощо. Цей підхід відповідає сучасним науковим концепціям аналітичного менеджменту, згідно з якими ефективність управління залежить не від обсягу контролю, а від якості даних та їх інтерпретації [5].

Цифрова екосистема суттєво підвищила передбачуваність та гнучкість роботи закладу. Адміністративний підрозділ отримав змогу діяти автономно, приймати рішення в межах своєї компетентності та координуватися без надмірної вертикальної залежності. Натомість директор зміг перейти від «пожежного» до стратегічного управління, фокусуючись на розвитку закладу освіти, а не на ручному контролі кожної дрібниці. У результаті заклад освіти функціонує як сучасна цифрова організація, здатна працювати в умовах невизначеності та операційної складності.

Отже, впровадження електронних баз, менеджера задач та аналітичного ухвалення рішень сформувало нову модель управління освітньою організацією, що забезпечило прозорість, автономність, керованість і стійкість закладу та може стати інструментом подальшої модернізації державної системи освіти.



**Перелік посилань:**

- [1] OECD (2019). A Data-Driven Public Sector: Enablers, Challenges and Opportunities. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/a-data-driven-public-sector\\_1c183670/09ab162c-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/a-data-driven-public-sector_1c183670/09ab162c-en.pdf)
- [2] Bernard Marr . Data Strategy: How to Use Data and Artificial Intelligence to Transform Your Business
- [3] Szukits, Á., Móricz, P. Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. *Rev Manag Sci* 18, 2849–2887 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00694-1>
- [4] M. Cazzaro. Statistical validation of critical aspects of the Net Promoter Score. (2023). [https://www.emerald.com/tqm/article/35/9/191/378999/Statistical-validation-of-critical-aspects-of-the?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.emerald.com/tqm/article/35/9/191/378999/Statistical-validation-of-critical-aspects-of-the?utm_source=chatgpt.com)
- [5] Miser, Evin & Sarioguz, Orcun. (2024). Data-Driven Decision-Making: Revolutionizing Management in the Information Era. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 10.56726/IRJMETS49577. [https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper//issue\\_2\\_february\\_2024/49577/final/fin\\_irjmts1708526801.pdf](https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper//issue_2_february_2024/49577/final/fin_irjmts1708526801.pdf)



**УДК 005.32:005.334**

**ПРАКТИКИ САМООРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ  
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**PRACTICES OF SELF-ORGANIZATION OF MANAGERS IN CONDITIONS  
OF UNCERTAINTY**

*канд. екон. наук, доц. Н.М. Колпаченко, Н.О. Пасик-Косарева,  
докт. наук держ. управ., доц. Р.І. Сторожев  
Інститут психології і підприємництва (м.Київ, Україна)*

*PhD N.M. Kolpachenk, N. Pasyk-Kosarieva,  
D.r Sc. (Public Administration), Assoc. Prof. R.I. Storozhev  
Institute of Psychology and Entrepreneurship (Kyiv, Ukraine)*

Сучасні реалії, в яких знаходиться Україна майже чотири останні роки, а саме через повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, управлінська діяльність стикається з непересічними викликами та ризиками, які значно ускладнюють виконання менеджерами своїх функцій. Екстремальні ситуації, які пов'язані з нестабільністю, перебоями з комунікаціями, зокрема непередбачуваною відсутністю електроенергії, зв'язку та інших колись звичних благ і загрозою безпеки загалом, значно впливають на організацію робочого процесу, планування та безпосередньо виконання управлінських задач.

Через зазначені виклики самоорганізація менеджерів набуває особливого значення, оскільки це стає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності менеджерів та їх адаптації до швидкозмінюваних реалій, адже забезпечення стабільності та продуктивності управлінської діяльності потребують нових підходів з урахуванням необхідності постійної переоцінки ризиків і вимушену гнучкість у плануванні, які створюють середовище, де традиційні управлінські підходи часто виявляються недієвими. Стратегічним інструментом, який допомагає менеджерам зберігати контроль над



виробничими процесами та підвищувати ефективність навіть у складних обставинах стає самоорганізація.

Серед практик самоорганізації, які довели свою ефективність у даному контексті, є:

1. Гнучке планування – коли замість жорсткого розкладу менеджери застосовують адаптивні моделі, які враховують непередбачувані перерви в роботі, змінений графік, обсяг ресурсів та пріоритетів.

2. Пріоритезація завдань за методами time-blocking і MoSCoW, що дозволяє фокусуватись на ключових задачах, мінімізуючи витрати часу на другорядні питання, що стає особливо важливим при обмеженій можливості працювати безперебійно.

3. Використання цифрових інструментів із функцією офлайн-доступу – задля забезпечення їх стабільного функціонування незалежно від наявності електроенергії чи зв'язку, тобто інтегрувати свою управлінську роботу в додатки, які дозволяють продовжувати виконувати свої функції за будь-яких умов, а синхронізувати дані за наявності комунікацій.

4. Психологічна саморегуляція - активна робота з емоційним станом, встановлення короткострокових цілей та регулярні перерви, що допомагає підтримувати продуктивність і приймати зважені рішення.

5. Спільне планування у командах із резервними варіантами дій — оскільки ризики та нестабільність можуть торкнутися будь-якого учасника процесу, важливо мати заздалегідь розроблені варіанти реагування.

В контексті проєктного менеджменту можна говорити про те, що умови сучасного управління вкрай мінливі, що підвищує вимоги до гнучкості, адаптивності та відповідальності. Самоорганізацію менеджерів в даному випадку можна розглядати як частину ширшої системи, де задля досягнення продуктивності необхідно поєднувати методи управління (проєктні або традиційні) з індивідуальними навичками та організаційним контекстом, а для



ефективного менеджменту потрібні як «тверді» навички (проектний підхід, планування, стандарти), так і «м'які» — самоорганізація, самоконтроль [1].

Таким чином важливим елементом самоорганізації є розвиток soft-skill компонент, адже такий специфічний набір soft skills, як тайм-менеджмент, самодисципліна, самоконтроль, планування, організація праці тощо – доводить теорію, що для сучасного менеджера важливо не лише «знати», а й «вміти керувати собою». Організації, які розуміють роль soft skills, можуть формувати культуру, де самоорганізація заохочується й підтримується. Ця перспектива дає змогу розглядати самоорганізацію не лише як індивідуальну, а як колективну/структурну компетенцію [2].

Хоча самоорганізація асоціюється з «м'якими» навичками (самодисципліна, тайм-менеджмент, саморегуляція), вона не може бути ефективною без певного набору hard skills, пов'язаних із управлінською діяльністю, зокрема володінню технічними інструментами планування та управління задачами; методологічних та аналітичних навичок; галузевих знань та професійної компетентності.

Таким чином, самоорганізація менеджерів – це гібридна компетентність, яка включає soft-компонент: дисципліна, мотивація, самоконтроль, стресостійкість та hard-компонент: володіння інструментами, методиками, аналітичними підходами.

При цьому дослідження доводять, що менеджери з високим рівнем soft skills (самоорганізації) та задовільним рівнем hard skills демонструють вищу ефективність управлінської діяльності, ніж ті, у кого домінують лише hard skills.

Застосування ефективних практик самоорганізації в кризових умовах безпосередньо підвищує продуктивність менеджерів, адже вони сприяють зниженню стресу та підвищенню концентрації на пріоритетних задачах; оптимізації використання обмежених ресурсів часу та інформації; підвищенню



оперативності прийняття рішень навіть в умовах непередбачуваності; забезпеченню більш надійного виконання управлінських функцій, що є критично важливим для підтримки роботи організацій в цілому.

Через такі практики менеджери не лише адаптуються до війни як зовнішнього виклику, але й формують нові підходи, які можуть стати основою для управління в інших нестабільних або кризових ситуаціях.

**Перелік посилань:**

[1] Дудник О.В. Полякова О. М. Сучасні тенденції та підходи в проєктному управлінні. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8512>

[2] Колпаченко Н. М., Майборода М. М. Співвідношення Soft та Hard Skills як важлива складова HR-менеджменту в організації праці та формуванні організаційної поведінки. Бізнес Інформ. 2025. №9. С. 507–514. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-507-514>

[3] Колпаченко Н.М., Майборода М.М., Дудник О.В., Міненко С.І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в умовах кризи та невизначеності. Бізнес Інформ. 2025. №2. С.492-501. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001573821>



**УДК 336.71:65.012.32**

**ОНТОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ  
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ**

**ONTOLOGICAL PROBLEMS OF FORMING THE MECHANISM OF  
MANAGEMENT OF BANKS' ACTIVITIES**

***Г.В. Штих***

*Інститут психології і підприємництва (м.Київ, Україна)*

***G.V. Shtykh***

*Institute of Psychology and Entrepreneurship (Kyiv, Ukraine)*

Сучасні процеси, пов'язані зі зростанням конкурентної складової та ризику, впливають на всі сфери діяльності економічної системи. Оскільки запорукою стабільності та фінансової стійкості держави є надійна та ефективно функціонуюча економічна система, тому особливе місце серед існуючих теоретичних і практичних проблем займає проблема управління діяльністю банків. Для ефективного функціонування діяльності банків в умовах нестабільності ринкових процесів, управління повинне забезпечувати його фінансову стійкість у поточному та прогнозованому періодах [2, 3, 8], а також вимагає розробки відповідного механізму управління.

В загальному випадку термін „онтологія” означає вчення про буття, у якому досліджуються загальні основи, принципи, структура й закономірності устрою реального міру та передбачається, зокрема, поділ реального миру на складові й класи об'єктів [5]. Відповідно онтологію можна розглядати як сукупність термінів та взаємопов'язаних тлумачень, що відносяться до певної проблематики. Саме онтологія формує загальне уявлення про об'єкт, фіксує необхідний категоріальний апарат й являє собою ту частину знань, щодо якої передбачається її незмінність.

Модель онтології повинна містити як формальні елементи, так й їхнє змістовне тлумачення, отримати яке можливо лише на основі процедури



концептуального аналізу отриманих знань або структурування й формування поля знань. Поле знань ( $P_Z = \{S_K, S_F\}$ ) можна описати як поєднання концептуальної ( $S_K$ ) та функціональної ( $S_F$ ) структури предметної області. Саме концептуальна структура, або модель предметної області ( $S_K = \{A, R\}$ ), дозволяє описати всі об'єкти та відносини між ними [6]. За для цього задається множина об'єктів предметної області ( $\{A\} = \{OD\} \cup \{CY\} \cup \{PY\} \cup \{MY\} \cup \{FY\}$ ) та множина відносин, що зв'язують об'єкти ( $\{R\}$ ).

Визначаючи склад об'єктів, перш за все, слід з'ясувати що таке діяльність. Діяльність – це процес активної взаємодії суб'єкту зі світом, під час якої суб'єкт задовольняє певні свої потреби. Відповідно до цього, можна визначити структуру й різновиди фінансової діяльності банку. До їх складу пропонується віднести: управління портфелем активів; управління структурою капіталу; управління достатністю капіталу; максимізація доходів від використання активів; управління витратами; управління активами; управління процентним ризиком; управління вартістю акціонерного капіталу [8]. Також в [7] подана пропозиція дає розуміти що під управлінням діяльністю банку розуміють цілеспрямований динамічний процес скоординованого управління активами та пасивами банку з позицій ризику та доходності. Отже пропонуємо взяти структурування видів діяльності, до яких відноситься: усвідомлення діяльності у вигляді мотиву; оцінка наявної ситуації; формулювання мети; вироблення рішення як ланцюга послідовних перетворень; вибір засобів діяльності; реалізація рішення. Саме зазначене структурування дозволить визначити елементи створюваного механізму управління.

Необхідність розробки механізму управління діяльністю банку вимагає проведення семантичного аналізу зазначеної категорії. При цьому, для більш дієвого економічного обґрунтування, пропонується відійти від законодавчо визначеного тлумачення банку як юридичної особи, яка має виключне право здійснювати у сукупності такі операції, як залучення у вклади грошових коштів



фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів, відкриття й ведення банківських рахунків [1], та переорієнтуватися на системно-процесний підхід.

Отже, з одного боку банк можна розглядати як сукупність бізнес-процесів, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів, з іншого – як соціально-економічний об'єкт (сукупність людей і матеріальних ресурсів, згрупованих у підсистеми, що пов'язані між собою й із зовнішнім оточенням та підкоряються системі управління, зорієнтованої на досягнення економічних результатів) [8].

Оскільки кожен механізм має двоїсту сутність, то з одного боку, його можна розглядати як процес, як послідовність дій спрямованих на досягнення певної мети, а з іншого – як явище, як систему взаємозалежних між собою елементів, які взаємодіють на підставі певних правил і процедур, для реалізації програми. Такий підхід повністю відповідає наведеному вище структуруванню видів діяльності. Структура видів діяльності банку відповідно буде розширюватися й включатиме такі галузі як виробництво, маркетинг, фінанси й роботу з персоналом. З точки зору системно-процесного підходу, враховуючи пропозиції [2] об'єкт дослідження можна представити як множину  $\{ОД\}$ , що включатиме  $ОД_1$  – активні операції,  $ОД_2$  – пасивні операції,  $ОД_3$  – формування та залучення фінансових ресурсів,  $ОД_4$  – напрями вкладання та використання фінансових ресурсів;  $ОД_5$  – фізичний капітал (будівлі, техніка та ін);  $ОД_6$  – фінансовий капітал (гроші, цінні папери та інші фінансові інструменти);  $ОД_7$  – людські ресурси.

Ігнорування принципів управління, особливо в умовах невизначенності, може створити ситуацію, що у кінцевому результаті приведе до помилок в управлінській діяльності. Саме тому, знання й використання принципів в практичній діяльності є умовою ефективного управління. Вибір методів управління пропонується ґрунтувати на наступному переліку принципів ( $\{ПУ\}$ ):  $ПУ_1$  – системності;  $ПУ_2$  – системоутворюючих відносин;  $ПУ_3$  – адаптації;  $ПУ_4$  –



самоорганізації;  $ПУ_5$  – об'єктивності дослідження;  $ПУ_6$  – динамічності оцінок;  $ПУ_7$  – безперервності;  $ПУ_8$  – комплексності;  $ПУ_9$  – інформаційної відкритості;  $ПУ_{10}$  – візуалізації;  $ПУ_{10}$  – пропорційності;  $ПУ_{12}$  – оптимальності.

Механізм управління фінансовою діяльністю банку проявляється у вигляді відносин між людьми в процесі здійснення банківських операцій, який також, у значній мірі, сформовано їхньою психологією й свідомістю [9]. Його якісний рівень залежить від підготовки кадрів, їхнього вміння виявляти й об'єктивно оцінювати існуючі елементи й зв'язки. Саме це характеризує значну організаційну роль соціальної підсистеми. Відповідно до зазначеного положення буде формуватися й управляюча система ( $\{CU\}$ ), що у випадку банку складатиметься з  $CU_1$  – організаційної та просторової структури управління фінансовими потоками,  $CU_2$  – персоналу підрозділів управління фінансовою діяльністю,  $CU_3$  – системи методів й прийомів управління фінансовими потоками,  $CU_4$  – інформаційне забезпечення.

Для визначення характеристик механізму управління фінансовою діяльністю банку в цілому, слід розглядати окремо його складові. В [9] обговорюється, що кожна зі складових, окремо одна від одної, представляє собою відповідний механізм: економічний, організаційно-адміністративний, правовий, соціальний, в основі яких лежать певні методи управління ( $\{MU\}$ ).

Всі елементи фінансового механізму повинні базуватися на такій системі методів, які підкріплені нормативними актами держави й спрямовані на використання об'єктивно існуючих грошово-кредитних відносин. Механізм управління формують із різних елементів, виділяючи організаційну, соціальну, економічну, технологічну, фінансову, мотиваційну складові, які можна включити до структури механізму управління фінансовою діяльністю, при цьому необхідно враховувати, що процеси розвитку циклічні, тому процес управління передбачає ряд функцій ( $\{\Phi U\}$ ):  $\Phi U_1$  – планування й прогнозування;  $\Phi U_2$  – організація й координація;  $\Phi U_3$  – стимулювання й активізація;  $\Phi U_4$  –



моніторинг, а також  $\Phi U_5$  – управління пасивами;  $\Phi U_6$  – кредитування;  $\Phi U_7$  – здійснення міжбанківських операцій;  $\Phi U_8$  – операції з цінними паперами [10].

Таким чином, механізм управління фінансовою діяльністю банку являє собою цілісну систему, що варто враховувати як в умовах невизначеності, так і у процесі його дослідження. Непогодженість між окремими елементами й підсистемами механізму знижує його ефективність, а основою для успішного його функціонування є ефективна взаємодія кожної із складових, що визначаються відповідним поєднанням концептуальної ( $S_K$ ) та функціональної ( $S_F$ ) структури предметної області.

#### Перелік посилань:

- [1] Закон України “Про банки і банківську діяльність” від № 2182-IX від 01.04.2022 (зі змінами та доповненнями) // <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
- [2] Азаренкова Г.М. Фінансові потоки в економічних відносинах: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 328 с.
- [3] Дзюблюк О. Теоретичні аспекти визначення сутності банку і змісту банківської діяльності // Банківська справа. – 2001. – № 6. – С. 5 – 11.
- [4] Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 444 с.
- [5] Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства // Економіка промисловості. – 2006. – №1(32). – С. 162 – 171.
- [6] Мельник А. М. Архітектура програмного забезпечення для математичного моделювання на основі інтервального та онтологічного підходу // Вісник Хмельницького національного університету, №3, 2022. С. 265-273
- [7] Корнієнко Т. Управління ризиками як складова управління активами і пасивами // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 6. – С. 28 – 31.
- [8] Лобанова Т.Н. Банки: організація та персонал. – Х.: БДЦ-Пресс, 2004. – 444 с.
- [9] Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти: Монографія / Т. Г. Васильців, Н. В. Магас, Н. О. Маргіта. – Львів: 2014. – 220 с.
- [10] Діденко Л. Лексикон онтології: буття та відбуттєвлені. Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії / Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : Вид-во ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. Вип. 19. С. 18–26.



**СЕКЦІЯ VII**  
**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ**  
**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**УДК 331.108:004.8:005.32**

**ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МОТИВАЦІЮ ТА**  
**КОРПОРАТИВНУ ІДЕНТИЧНІСТЬ У СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MOTIVATION AND**  
**CORPORATE IDENTITY IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM**

*канд. екон. наук, доц. М.М. Майборода, канд. мед. наук Н.Ю. Іченська,  
докт. наук держ. управ., доц. Р. І. Сторожев  
Інститут психології і підприємництва (м.Київ)*

*PhD M.M. Maiboroda, PhD N.Y. Ichenska,  
Dr. Sc. (Public Administration), Associate Professor R.I. Storozhev  
Institute of Psychology and Entrepreneurship (Kyiv)*

Глобалізація в цифровій трансформації сучасних організацій здійснює значний вплив в системі управління людським капіталом. Інструменти штучного інтелекту (ШІ) досить активно інтегруються в HR-менеджмент організацій, включаючи ключові процеси рекрутингу, оцінювання персоналу, етап адаптації працівника на посаді, навчання та розвиток персоналу, а також аналіз результативності. Застосування алгоритмічних рішень, в перелічених вище процесах, забезпечує підвищення швидкості та точності прийняття управлінських рішень, зменшення суб'єктивності, оптимізацію витрат часу й ресурсів організації. Але досить висока автоматизація HR-процесів формує низку соціально-психологічних викликів для організацій, їх працівників та керівного складу. Можемо говорити про такі виклики, як зниження мотивації працівників, послаблення емоційної взаємодії між ними, послаблення довіри до HR-рішень, загроза втрати індивідуальної та організаційної ідентичності. Серед найголовніших викликів постає проблема збереження людського виміру в управлінні людським



ресурсом в умовах домінування цифрових інструментів.

Всі перелічені виклики зумовлюють необхідність пошуку балансу між технологічною ефективністю залучення ІІІ та гуманістичними цінностями HR-менеджменту, враховуючи мотиваційні, емоційні і культурні аспекти функціонування організацій.

Числені дослідження підтверджують [1-5], що ІІІ є потужним інструментом оптимізації більшості HR-процесів. Використання ІІІ забезпечує:

- підвищення ефективності та швидкості здійснення рекрутингових процесів, наприклад за рахунок складання вакансії за допомогою ІІІ, автоматизованого аналізу резюме, первинного скринінгу кандидатів [6,7];
- підвищення точності прийняття управлінських рішень, пов'язаних з відбором персоналу та прогнозуванням успішності роботи кандидата на посаді;
- зменшення людської упередженості, що допоможе більш точно підібрати працівника за профілем посади, підвищити різноманіття команд;
- оптимізацію та скорочення витрат і ресурсів, так як значну частину рутинних HR-завдань можна автоматизувати;
- покращення досвіду комунікації кандидатів з організацією, завдяки здійсненню швидкого зворотнього зв'язку, стабільній комунікації та залучення чат-ботів [6, 7 ].

Статистика за 2024–2025 роки свідчать, що більшість організацій вже інтегрували ІІІ в рекрутингові процеси, та розглядають його як стратегічний HR-пріоритет [1-5].

Поряд з розглянутими перевагами використання ІІІ в HR-менеджменті слід виділити суттєві ризики, які можуть очікувати організації. Насамперед йдеться про можливу втрату «людського дотику», що проявляється у зменшенні персоналізованої взаємодії між HR-спеціалістами та працівниками.

Серед найважливіших загроз можемо виділити [8-10]:

- зниження рівня внутрішньої мотивації працівника через відчуття



надмірного контролю та формалізації оцінювання;

- втрата елементів визнання й емоційної підтримки персоналу в організації;
- непрозорість алгоритмів прийняття рішень, що підриває довіру до HR-спеціалістів;
- ризик алгоритмічної упередженості у разі використання неякісних або викривлених даних.

Вже є дослідження, які відмічають, що у високоавтоматизованих HR-системах залученість персоналу може бути критично низькою, що приводить до змін в негативну сторону емоційного клімату команди і лояльності працівників.

Однозначно, на сьогодні ІІІ не зможе замінити людський фактор у HR-менеджменті. Емоційний інтелект, інтуїція, емпатія, здатність розуміти контекст і глибинні мотиви людини залишаються критично важливими аспектами в роботі з працівниками і це може робити тільки людина для якісної оцінки відповідності та побудови довіри.

Коли в організації відбувається досить висока орієнтація на алгоритмічний підбір персоналу, може відбутись підміна концепції «людина в організації» підходом «відповідність ролі», це в свою чергу послабить зв'язок між цінностями працівника та корпоративною культурою. В таких ситуаціях ІІІ не вирішує системні проблеми які виникають в процесах рекрутингу, а лише маскує їх, лише прискорюючи неякісні процеси.

В той же час за правильного залучення ІІІ інструментів в HR- процеси можна позитивно впливати на мотивацію працівників — через персоналізовані траєкторії розвитку особистості, підтримку постійного навчання та звільнення часу для творчої й стратегічної діяльності.

Ефективна інтеграція ІІІ в HR-менеджмент може дійсно бути, але потрібно чітко пропрацювати розмежування ролей між технологіями та людиною. ІІІ – це має бути інструмент підтримки, а не заміни HR-фахівців.

Для ефективної залученості ІІІ інструментів в HR- процеси, організації



мають [7 – 10]:

- залишати прийняття фінального рішення за людиною;
- використовувати прозорі, етичні та контрольовані алгоритми;
- проводити постійний аудит ефективності ШІ інструментів;
- постійно розвивати компетентності HR-фахівців у роботі з ШІ інструментами;
- зосереджуватись на «perfect match» між людиною, роллю та культурою організації.

Узагальнюючи, можемо говорити, що ШІ інструменти можуть значно підвищити продуктивність HR-менеджменту, але обов'язковою умовою має бути гуманіцентричний, етичний та усвідомлений аспекти при його використанні. Отже баланс між технологіями та людською автентичністю є ключем до збереження мотивації персоналу й стійкої організаційної ідентичності.

#### Перелік посилань:

- [1]. Harvard Business Review. Leadership and Management Insights. 2024. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 10.12.2025).
- [2]. IBM. Skills First Policy Report. 2024. URL: <https://www.ibm.com/policy/skills-first/> (дата звернення: 10.12.2025).
- [3]. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2024> (дата звернення: 10.12.2025).
- [4]. McKinsey & Company. Future of Work Report. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/future-of-work> (дата звернення: 10.12.2025).
- [5]. 4 Ways AI is Reshaping Recruitment in 2025 - Backed by Data. By Universum, 2025. URL: <https://universumglobal.com/resources/blog/ai-recruitment> (дата звернення: 14.12.2025).
- [6]. Insight Global's 2025 AI in Hiring Report. URL: <https://insightglobal.com/2025-ai-in-hiring-report> (дата звернення: 14.12.2025).
- [7]. 50+ AI Recruiting Statistics That Will Transform Your Hiring. 2025. URL: <https://www.shortlistd.io/blog/the-ai-recruiting-revolution-50-statistics-that-matter> (дата звернення: 14.12.2025).
- [8]. Reducing Time to Hire with AI in Recruitment. 2025. URL: <https://www.reccopilot.com/blogs/reducing-time-to-hire-with-ai-in-recruitment> (дата звернення: 14.12.2025).
- [9]. Ebrahim, S.S. and Rajab, H.A. The Future of HR: The Role of AI-Powered Recruitment in Shaping the Modern Workforce . Open Access Library Journal, 12, 2025. P. 1-22. doi: 10.4236/oalib.1112770. (дата звернення: 14.12.2025).
- [10]. The AI Recruitment Takeover: Redefining Hiring In The Digital Age. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/keithferrazzi/2025/03/27/the-ai-recruitment-takeover-redefining-hiring-in-the-digital-age> (дата звернення: 14.12.2025).



## **СЕКЦІЯ X**

### **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**УДК 336.1:657:338.24:355.48(477)**

#### **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

#### **FINANCIAL-ECONOMIC AND ACCOUNTING\_ANALYTICAL GUIDRLINES FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY**

*докт. екон. наук, проф., проф. О.О. Євсєєва*

*ГО «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів обліково-  
контрольних дисциплін» (м.Київ, Україна),  
ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян» (м.Київ, Україна),  
ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва» (м.Київ, Україна)*

*Dr. Sc. (Econ.), Prof., Prof. O.O. Ievsieieva*

*NGO Professional Organization of Auditors, Accountants Teachers of Accounting  
and Control Disciplines (Kyiv, Ukraine),  
NGO International Educators and Scientists Foundation (Kyiv, Ukraine),  
PEDI «Institute of Psychology and Entrepreneurship» (Kyiv, Ukraine)*

В умовах затяжної воєнної агресії та потреби швидкої інтеграції у глобальні ринки загострюються виклики та актуалізуються пріоритети формування сучасної системи фінансово-економічного та обліково-аналітичного забезпечення відбудови України [1]. Післявоєнний період потребує якісно нових управлінських підходів, що базуються на прозорості, цифровій трансформації та підвищенні довіри міжнародних партнерів і донорських інституцій [2].

Основними орієнтирами післявоєнного відновлення України є врахування фінансово-економічних викликів відновлення, удосконалення обліково-аналітичного забезпечення як інструменту прозорості та довіри, набуття фахівцями додаткових навичок та компетентностей цифровізації як драйверу



прозорості та ефективності, а також врахування поведінкових аспектів фінансово-економічних рішень.

До фінансово-економічних викликів відновлення нами віднесено:

нестачу бюджетних ресурсів та зростання боргового навантаження формують потребу в оптимізації міжбюджетних трансфертів і посиленні ролі інструментів довгострокового фінансування;

потребу в переході від екстрених антикризових рішень до стратегічного фінансового планування, що збалансує фіскальну стабільність та інвестиції на розвиток;

інтегрування міжнародних програм підтримки у національні стратегії розвитку, що потребує узгодженості стандартів звітності та підвищення прозорості проєктів.

Безперечно, післявоєнне відновлення потребує удосконаленого та гнучкого обліково-аналітичного забезпечення, як інструменту прозорості та довіри. На цьому шляху ми бачимо такі виклики:

у межах сучасних вимог ЄС та глобальних ринків постає необхідність гармонізації національних стандартів бухгалтерського обліку з МСФЗ, особливо у контексті проєктного та інфраструктурного фінансування;

відбудова потребує посилення аналітичних функцій обліку – управлінського аналізу ефективності інвестицій, оцінки ризиків, моделювання сценаріїв відновлення;

модернізація системи облікових даних і внутрішнього контролю в контексті упровадження стандартів ESG та нефінансової звітності, що стане підґрунтям для залучення іноземних інвесторів.

Подальше упровадження цифровізації як драйверу прозорості та ефективності може передбачати такі виклики:

дієвого впровадження національних цифрових платформ відновлення (є-Відновлення, цифрові реєстри збитків, інтегровані системи публічних



інвестицій), що створює ґрунт для автоматизації обліково-аналітичних процесів;

ефективного використання Big Data, аналітики реального часу та інструментів прогнозування, що дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення у складних умовах ресурсних обмежень;

використання блокчейн-технологій, що може забезпечити незмінність, перевірність і прозорість фінансових потоків від донорів до кінцевих бенефіціарів.

Врахування поведінкових аспектів фінансово-економічних рішень у післявоєнній економіці може просуватися через виклики:

підвищеної невизначеності, що впливає на схильність до ризику, довіру до інститутів та інвестиційну поведінку домогосподарств і бізнесу;

інформаційної асиметрії, що впливає на ефективність механізмів комунікації держави, прозорість даних та передбачуваність політики, які власне формують економічну мотивацію до участі у процесах відбудови;

інституційної довіри, яке в умовах післявоєнного відновлення економіки стає критично важливою для залучення інвестицій, реалізації реформ та відновлення підприємницької активності.

Висновки. Післявоєнне відновлення України вимагає глибокої трансформації системи фінансово-економічного та обліково-аналітичного забезпечення. Ключовими орієнтирами є прозорість, цифровізація, гармонізація зі світовими стандартами, підвищення інституційної довіри та консолідація міжнародних і національних ресурсів. Ефективна система обліку й аналізу виступає не лише інструментом контролю, а й основою стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень, що забезпечуватимуть стійкий розвиток у післявоєнний період.

Перелік посилань:

[1] А. с. 121835 Україна, Формалізовано-адаптивний підхід у формуванні показників нефінансової звітності: Звіт про управління [Літературний твір іншого характеру:



літературний письмовий твір науково-прикладного характеру] / Євсєєва Ольга Олексіївна, Ковальова Дар'я Андріївна ; № с202306213; 22.09.23 ; дата реєстрації 12.12.2023 ; опубл. 29.12.2023, Бюл. № 78, 2023 С.228-229. Авторське право і суміжні права. УкрНОІВІ. URL : <https://ukrpatent.org/uk/articles/bulletin-copyright>

[2] А. с. 121837 Україна, Облікова політика формування витрат з релокейту бізнесу в мирний час та в умовах воєнного стану [Літературний твір іншого характеру: літературний письмовий твір науково-прикладного характеру] / Євсєєва Ольга Олексіївна, Веприцька Валерія Олексіївна; № С202306212; 22.09.23 ; дата реєстрації 12.12.2023 ; опубл. 29.12.2023, Бюл. № 78, 2023 С.229-230. Авторське право і суміжні права. УкрНОІВІ. URL : <https://ukrpatent.org/uk/articles/bulletin-copyright>





УДК 330.322.12

## **РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КАПІТАЛУ НАСЕЛЕННЯ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

### **THE ROLE OF INVESTMENT CAPITAL OF THE POPULATION IN THE POST-WAR RECOVERY OF THE ECONOMY OF UKRAINE**

*канд. екон. наук, доц. О.В. Жилиякова,  
канд. екон. наук, доц. Т.О. Ставерська  
Державний біотехнологічний університет (м.Харків, Україна)*

*PhD (Econ.), As. Prof. O.V. Zhyliakova,  
PhD (Econ.), As. Prof. T.O. Staverska  
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)*

Інвестиційний капітал домогосподарств у повоєнний період слід розглядати як важливий компонент внутрішнього інвестиційного потенціалу національної економіки України.

За даними спільної оцінки Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН (RDNA4), загальні потреби у відновленні та реконструкції України у середньостроковій перспективі оцінюються приблизно у 524 млрд дол. США або близько 506 млрд євро [1].

Інвестиційний потенціал населення – це сукупність наявних і потенційних фінансових ресурсів домогосподарств (передусім заощаджень), які можуть бути трансформовані в інвестиції [2].

На нашу думку, під інвестиційним потенціалом населення доцільно розуміти сукупність накопичених фінансових і нефінансових активів населення інвестиційного характеру, а також потік заощаджень, що може бути трансформований в інвестиції.

Інвестиційний капітал сектору домогосподарств, як відносно стійке та довгострокове джерело відновлення, набуває особливого значення за умов обмеженості бюджетних ресурсів та залежності від зовнішнього фінансування.



Післявоєнне відновлення України залежатиме від офіційної міжнародної допомоги, кредитів МФО, приватних іноземних інвесторів. Ця залежність об'єктивна, бо внутрішніх ресурсів України недостатньо для самофінансування відбудови в масштабах, які приблизно в 2,8 рази перевищують номінальний ВВП України 2024 р.

По-перше, інвестиційний капітал домогосподарств виступає ключовим внутрішнім джерелом фінансування реального сектору економіки. Заощадження населення, що акумульовані у формі банківських депозитів, цінних паперів, пенсійних та страхових накопичень, можуть бути залучені фінансовими посередниками для кредитування малого й середнього бізнесу, реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації виробничих потужностей. Таким чином, відбувається трансформація заощаджень у інвестиції, що забезпечує запуск інвестиційного мультиплікатора та зростання сукупного попиту.

По-друге, наявність сформованого інвестиційного капіталу населення сприяє ефекту «crowding-in» щодо зовнішніх фінансових ресурсів. Внутрішня участь населення у фінансуванні проєктів відбудови через придбання державних та муніципальних облігацій, інвестиційних паїв, корпоративних цінних паперів підвищує довіру іноземних інвесторів та міжнародних фінансових організацій. Внаслідок цього зовнішні фінансові потоки не витісняють, а доповнюють внутрішні ресурси, формуючи змішану модель фінансування відновлення, а саме поєднання міжнародної допомоги, державних коштів та приватних інвестицій населення.

По-третє, інвестиційний капітал населення відіграє помітну роль у відбудові житлової та комунальної інфраструктури, що є критичною передумовою відновлення виробничого потенціалу та людського капіталу. Власні кошти населення в поєднанні з державними компенсаціями та програмами відбудови можуть бути спрямовані на реконструкцію житла,



реалізацію енергоефективних заходів, розвиток малої децентралізованої енергетики, модернізацію житлово-комунального господарства. Це створює додатковий попит на будівельні роботи, матеріали й послуги, стимулюючи зайнятість та розвиток суміжних галузей.

По-четверте, задіяння інвестиційного капіталу домогосподарств у фінансуванні повоєнного відновлення сприяє зниженню боргового навантаження на державний бюджет у середньо- та довгостроковій перспективі. Розміщення внутрішніх державних позик серед населення, розвиток недержавних пенсійних фондів та страхових продуктів із інвестиційною складовою дозволяють частково замістити зовнішні запозичення внутрішніми ресурсами. Відсоткові виплати в цьому випадку залишаються всередині країни, формуючи додаткові доходи домогосподарств та підвищуючи стійкість фінансової системи.

Умовами ефективного залучення інвестиційного потенціалу населення у післявоєнному відновленні економіки України є забезпечення макрофінансової стабільності, відновлення довіри до банківської системи та державних інститутів, розвитку інфраструктури фондового ринку, ефективного захисту прав інвесторів і підвищення рівня фінансової грамотності населення. Отже, інвестиційний капітал домогосподарств є не лише кількісною характеристикою наявних ресурсів, а й якісним індикатором інституційного середовища, в якому формуються та реалізуються процеси післявоєнного відновлення.

У результатах дослідження фінансового розвитку України та потреб для економічного відновлення, реконструкції та європейської інтеграції Богдан Т. рекомендує посилити мобілізацію внутрішніх доходів, водночас захищаючи ключові соціальні та інвестиційні видатки; забезпечити довгострокові, передбачувані програми зовнішнього фінансування з високою часткою грантів; інституційно підготуватися до використання механізмів ЄС (Cohesion Policy, інструменти поетапної інтеграції) як одного з головних каналів фінансування



повоєнної реконструкції та модернізації економіки [3].

Таким чином, відбудова української економіки лише за рахунок податкових надходжень, внутрішніх запозичень та залучення заощаджень населення несе ризики руйнівних наслідків для економічного зростання. Внутрішні заощадження населення важливе джерело фінансування відбудови країни, але вони обмежені розмірами економіки, рівнем доходів і ризиками, які пережила країна через війну. Тому програма післявоєнного відновлення повинна будуватися на основі збалансованого поєднання джерел фінансування, а саме власних ресурсів, інвестиційного капіталу домогосподарств, офіційної допомоги, кредитів МФО та приватних іноземних інвестицій.

**Перелік посилань:**

[1] Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released [Електронний ресурс] // European Commission. Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood. – 25.02.2025. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/news/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released-2025-02-25\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/news/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released-2025-02-25_en) (дата звернення: 05.12.2025).

[2] Черенько Л.М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2021. 423 с.

[3] Bogdan T. Ukraine's fiscal developments and needs for economic recovery, reconstruction and European integration. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), 2024. 73 p. URL: <https://wiiw.ac.at/ukraine-s-fiscal-developments-and-needs-for-economic-recovery-reconstruction-and-european-integration-dlp-7090.pdf> (дата звернення: 06.12.2025).



**СЕКЦІЯ XI  
ПСИХОЛОГІЯ ТА ПЕДАГОГІКА**

**УДК 159.923:159.95**

**ОБРАЗНА РЕАЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК ФЕНОМЕН ПСИХІЧНОЇ  
ІНТЕНЦІОНАЛЬНОСТІ**

**PERSONALITY'S ILLUSTRATIVE REALITY AS A PHENOMENON OF  
PSYCHIC INTENTIONALITY**

*канд. екон. наук, доц. І.Б. Хоменко*

*Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології  
і підприємництва» (м.Київ, Україна)*

*PhD (Econ.), As. Prof. I.B. Khomenko*

*Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and  
Entrepreneurship" (Kyiv, Ukraine)*

Процес формування образної сфери займає центральне місце серед основних функцій людської особистості. Образна сфера особистості є складним психічним феноменом, який включає уявлення, спогади, символи, фантазії та ідеї. Вона відіграє центральну роль у самовизначенні, інтерпретації реальності та побудові майбутнього. Сучасні дослідження вказують на важливість образної реальності, як механізму, що забезпечує взаємодію між свідомим і несвідомим, а також інструменту психічної регуляції.

Образ трактується як форма психічного відображення реальності, що включає як сенсорне сприйняття, так і символічне уявлення. На думку С. Л. Рубінштейна, образ є основою пізнання, а Л. С. Виготський вказував на його значення у формуванні мислення [3, с. 87]. У контексті особистості образи виконують функцію інтеграції внутрішнього світу, забезпечуючи єдність досвіду, пам'яті, уяви та прогнозування. Вони можуть відображати як об'єктивну реальність, так і суб'єктивні уявлення про неї.

На думку А. Менегетті образна сфера особистості є інструментом пізнання



взаємодії між свідомістю, несвідомим та зовнішнім світом, що забезпечує гармонійний розвиток особистості [4, с. 241]. В основі його наукових робіт лежить ідея існування внутрішнього онтологічного ядра, що є джерелом автентичного життєвого вибору та поведінки.

Психологічний феномен образу - це явище, яке відбувається в межах психічної діяльності людини. У Е. Гуссерля феномен образу трактується як явище свідомості [2, с. 92]. А. Менегетті розширює феноменологічний підхід, додаючи до нього аналіз несвідомих процесів, що формують поведінку.

Феноменологія в психології як методологія дослідження людського досвіду має на меті «повернення до самих речей», тобто до безпосереднього досвіду, очищеного від упереджень та теоретичних конструктів. Головні принципи феноменології включають:

1. Епохе - відкладення всіх попередніх суджень і припущень про природу досвіду.
2. Іntenціональність - визнання, що свідомість завжди спрямована на об'єкт.
3. Описовість - дослідження досвіду без редукції його до зовнішніх причин або наслідків.

Феноменологічний аналіз образної сфери особистості дозволяє краще зрозуміти людське існування та його онтологічну основу. Онтологічно буття людини характеризується [1, с. 43]: 1) сутнісною спрямованістю; 2) «темпоральністю» - відчуттям та переживанням цілісності буття в єдності минулого, сьогодення і майбутнього; 3) «просторовістю» - орієнтованістю відповідно до бажань і уявлень людини про події, речі, умови; 3) «причинністю» - зумовленістю одних явищ, подій, процесів життя людини іншими явищами, подіями, процесами.

Феноменологічний аналіз образної сфери особистості виконує низку важливих функцій [2, с. 167]:



- 1) інтегративну: забезпечує єдність свідомих і несвідомих процесів;
- 2) діагностичну: через аналіз образів можна виявити психічну інтенціональність та конфлікти між онтологічним ядром і комплексувальними психічними структурами;
- 3) прогностичну: образи формують образне мислення, психічну інтенціональність та визначають направленість в дії особистості;
- 4) психотерапевтичну та аутентифікуючу: зміна психічної інтенціональності через зміну образної реальності особистості та повернення до ідентичних онтологічному ядру образів.

На думку А. Менегетті феноменологічними інструментами аналізу образної сфери особистості можуть бути: лінгвістичний анамнез, фізіогномний, кінетико-проксемічний аналіз, аналіз сновидінь та семантичний критерій.

Метою аналізу образної сфери особистості є виявлення образів, які сприяють, або перешкоджають розвитку особистості. Для психолога-експериментатора образ це ключ до змісту психічної інтенціональності. Аналіз образів ідентифікує направленість думок, фантазій тощо. За образом ми можемо дізнатися, що продукує певна енергія ще до того, як побачимо їх феноменологічне проявлення. [4, с. 33]

Феноменологічний підхід до аналізу образної сфери особистості відкриває нові перспективи для дослідження суб'єктивного досвіду. Він дозволяє глибше зрозуміти, як людина сприймає себе та світ, а також які фактори впливають на її поведінку. Подальші дослідження в цій галузі сприятимуть розвитку психології як науки, орієнтованої на розуміння людської унікальності.

Перелік посилань:

- [1] Вальденфельс Б. Вступ до феноменології. Київ, 2002. 176 с.
- [2] Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. Київ, 2012. 280 с.
- [3] Стружевський В. Онтологія. Київ: Інститут релігійних наук св. Томи Аквінського, 2014. 312 с.
- [4] Менегетті А. Підручник з онтопсихології. / пер. з італійської БФ «Онтопсихологія». Київ, 2023. 548 с.



**СЕКЦІЯ XIII  
ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ  
В УМОВАХ ВІЙНИ Й КРИЗИ**

**УДК 811.162.1+327**

**ПОЛЬСЬКА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ ТА  
УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ ПОСТБІПОЛЯРНОМУ СВІТІ**

**POLISH AS A TOOL FOR COMMUNICATION AND MANAGEMENT IN  
THE MODERN POST-BIPOLAR WORLD**

*докт. істор. наук, доц. О.В. Кравченко  
Харківський національний економічний університет  
імені С. Кузнеця (Україна)*

*Dr. Sc. (History), Ass. Prof. O.V. Kravchenko  
Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics (Ukraine)*

У сучасному постбіполярному світі зростає роль міжнародної та міждержавної комунікації. Глобалізаційні процеси впливають на зміни мовної політики. Міграції, вимушені переселення спонукають людство виходити із зони комфорту і пристосовуватися до нового середовища. Отже, виникає потреба вивчення іноземних мов, що є конче необхідним для адаптації в країні перебування. В Європейському Союзі підтримується політика багатомовності. Європейський Союз підкреслює значення знання мов для розвитку економіки та конкурентоздатності на світових ринках, збільшення інтелектуального потенціалу, а в глобальній перспективі — цілісний розвиток «старого континенту» [1, с. 92].

Для мільйонів українців, які були змушені покинути свою державу, таким новим середовищем стала Польща, отже виникла потреба вивчення польської мови для навчання, роботи, перебування.

Польська мова стала в нагоді для бізнесу, оскільки українські підприємці



перенесли свої підприємства на територію Польщі, де є певні вимоги до заповнення декларацій, документів, реклами, освітнього процесу). Польська мова є засобом міжкультурної взаємодії (особливо з Україною, враховуючи спільні історичні традиції, організуючи наукові конференції, відкриті лекції, беручи участь у спільних наукових і освітніх проєктах та реалізуючи інтерес до мовознавства), що дозволяє будувати міцні зв'язки та ефективно керувати як всередині країни, так і з міжнародними партнерами.

Польська мова як інструмент комунікації важлива для повсякденного спілкування, на роботі, в навчанні, при відвідуванні закладів охорони здоров'я, органів самоврядування, звернень до судових інституцій, податкових органів, ведення бізнесу, заповнення контрактів, переговорному процесі.

Методичні прийоми вивчення польської мови надзвичайно різноманітні: не лише офлайн, але й дистанційно, що створює додаткові можливості для навчання. Опанування польської мови в режимі онлайн дозволяє виконувати граматичні вправи, аудіо-завдання; дивитися фільми, слухати пісні, знайомитися з польською культурою, відвідувати віртуальні виставки, музеї; удосконалювати навички читання, письма; відповідати на запитання; виконувати інтерактивні завдання як синхронно, так і асинхронно. Особливо це важливо для студентів, які не мають доступу до традиційних методів навчання або спеціалізованих курсів, та їх бажання здобувати знання, не зважаючи на місце навчання або фінансові обмеження. Українське законодавство підтримує стрімкий розвиток дистанційної освіти. Це питання регулюють різні положення та нормативні документи законодавства України, а саме Закон України «Про освіту», «Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні», «Положення про дистанційне навчання», державна програма «Освіта» та ін. [2, с. 72].

Я. Є. Панова виділяє низку переваг дистанційного навчання у ЗВО: доступ до отримання знань, незалежно від місцезнаходження студента чи викладача; зниження витрат ЗВО (оренда приміщення, комунальні послуги,



тощо); можливість проведення занять для досить великої аудиторії студентів; збільшення обсягу самостійної роботи; підвищення рівня знань, за рахунок використання сучасних засобів ІКТ [2, с. 72].

Проведення занять з використанням платформи zoom та інших, використання соціальних мереж (Viber, Skype, WhatsApp та ін.), дозволяє проводити дистанційні уроки навіть більш ефективніше, ніж традиційні способи. Перевагами дистанційного вивчення польської мови є підтримка особистого контакту зі студентами; встановлення прямого голосового контакту в курсах дистанційного навчання; створення розмовних ситуацій, подібних до реального середовища; забезпечення зворотного зв'язку з аудиторією, оперативна співпраця та особисті контакти. Недоліками можна назвати фрагментацію навчання – виникнення ситуацій, що відволікають увагу студентів, обмеження часу спілкування, проблеми з написанням текстів і необхідністю їх оперативної перевірки та виправлення, планування занять для людей, що знаходяться в різних часових поясах або зайнятих на роботі [2, с. 73].

Вивчення польської мови дозволяє розширювати навички міжкультурної комунікації між представниками освітньої та наукової спільнот, журналістами, соціологами, істориками, філософами та представниками інших гуманітарних сфер. До навчального курсу можна включати теми щодо різних систем освіти, навчальних закладів та студентського життя, щодо специфіки професії, кар'єрного росту, пошуку роботи, перспектив в кар'єрі тощо.

Важливими для вивчення польською мовою сучасного постбіполірного суспільства є теми про міжнародні відносини та глобалізацію, важливість співпраці між країнами, обговорення глобальних проблем (міграція, біженці, економіка, зміни клімату), тем про Європейський Союз та Польща, роль Польщі на міжнародній арені.

Польська мова для управлінців може бути важлива в контексті вивчення



тем успішного підприємництва поляків, європейського економічного лідерства, управління конфліктами, культури та інформаційної безпеки.

Таким чином, вивчення польської мови є важливим інструментом комунікації, міжкультурного зв'язку, управління у сучасному світі, що постійно змінюється, рухається, конкурує і відкриває нові можливості.

**Перелік посилань:**

[1] Левчук П. Г. Мовна політика в країнах Європейського Союзу та Україна: аналіз та приклади добрих практик. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ee6dd3e0-f192-49f7-b598-fafbd39fce49/content> (дата звернення: 10.12.2025)

[2] Панова Я. Є. Особливості використання дистанційного навчання у викладанні іноземної мови. Актуальні проблеми міжкультурної комунікації, перекладу та порівняльних студій: Збірник матеріалів засідання круглого столу / За заг. ред. Н. А. Гайдук Маріуполь, 2021. С. 72 – 75.





**УДК 159.9.07:316.4**

## **ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ЛЮДИНИ В УМОВАХ КРИЗИ**

### **PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF A PERSON IN CONDITIONS OF CRISIS**

*канд. педагог. наук О.В. Плisko, здобувач вищої освіти Е. Віннік  
Харківський економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)*

*PhD (Pedag.) O.V. Plisko, higher education student E.Vinnik  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine)*

У сучасному світі, охопленому пандеміями, воєнними конфліктами, економічними потрясіннями та соціальними змінами, питання психологічної адаптації людини набуває особливої актуальності. Постійний стрес, невизначеність і загроза безпеці виснажують психіку, що робить здатність до резильєнтності та гнучкої адаптації однією з ключових умов збереження ментального здоров'я.

Метою статті є висвітлення деяких сучасних наукових підходів 2020–2025 років, що пояснюють механізми психологічної адаптації в умовах кризи, а також аналіз провідних факторів, які сприяють ефективному подоланню стресових ситуацій у різних вікових та соціальних групах.

Bonanno G. та співавтори (2024) наголошують, що основним механізмом успішної адаптації є регуляторна гнучкість, яка дає змогу людині змінювати поведінкові й емоційні реакції відповідно до вимог ситуації, тим самим підтримуючи психічну рівновагу [5]. Nemi A., Sopp M., Bonanno G. та інші (2024) доводять, що саме недостатня копінгова та когнітивна гнучкість визначає ризик розвитку хронічної тривожності і депресії під час тривалих кризових подій [6, 5]. Wang X., Tan Y., Jia та колеги (2024) підкреслюють, що здатність адаптувати стратегії подолання, а не використання однієї сталої техніки, найкраще прогнозує резильєнтні траєкторії психічного здоров'я серед



молоді [7]. Щербак Т. (2024), вивчаючи психологічну стійкість волонтерів у воєнних умовах, вказує, що високий рівень резильєнтності сприяє зниженню емоційного виснаження та підтриманню стійкості в умовах інтенсивного стресу [4]. Мельничук Л., Терновик Н. і Яцюрик А. (2025) акцентують на тому, що формування резильєнтності майбутніх педагогів у період воєнного стану є важливою умовою їх професійного благополуччя та ресурсності [2]. Потапов С. (2023) наголошує, що резильєнтність є комплексним явищем, що охоплює емоційні, когнітивні, поведінкові та соціальні складові, а її прояв залежить від культурного контексту та специфіки кризи [3]. Комарницька Л. (2025) підкреслює, що психологічна стійкість відображає здатність людини зберігати ефективне функціонування та життєздатність навіть у складних і небезпечних умовах [1].

З урахуванням висновків з джерел інформації авторське бачення психологічної адаптації людини в умовах кризи представлено на рис. 1.

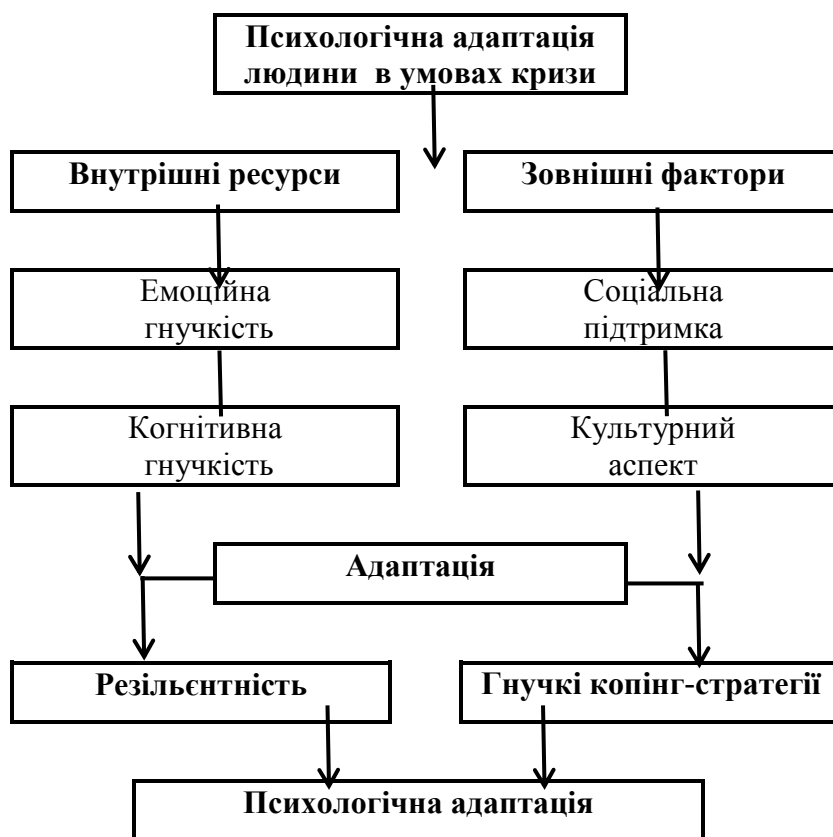


Рис. 1. Психологічна адаптація людини в умовах кризи



Отже, психологічна адаптація є динамічним процесом, який визначається поєднанням внутрішніх ресурсів, емоційної та когнітивної гнучкості, здатності до саморегуляції, а також наявністю соціальної підтримки. Гнучкість копінгових стратегій виступає провідним фактором, що дає змогу людині не лише подолати кризу, а й зберегти життєстійкість у довгостроковій перспективі. Особливо важливим є врахування культурних і контекстуальних особливостей, адже адаптація в умовах війни чи інших екстремальних подій потребує індивідуалізованих підходів.

**Перелік посилань:**

- [1] Комарницька Л. М. (2025). Психологічна стійкість як ресурс адаптації до екстремальних вимог. *Інклюзія і суспільство*. 2(10), 80-85. doi:10.32782/2787-5137-2025-2-10
- [2] Мельничук Л. Б., Терновик Н. А., Яцюрин А. О. (2025). *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука*. Серія: педагогіка та психологія. 123-129. doi:10.32782/3041-2021/2025-2-18
- [3] Потапов С. О. (2023). Проблема резильєнтності в сучасній психології. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. doi:10.32782/2311-8458/2023-2-12
- [4] Щербак Т. І. (2024). Дослідження резильєнтності волонтерів під час воєнного стану. *Слобожанський науковий вісник*. Серія: Психологія. 1, 200-205. doi:10.32782/psyspu/2024.1.35
- [5] Bonanno G. A., Chen S., Bagrodia R., Galatzer-Levy I. R. (2024). Resilience and Disaster: Flexible Adaptation in the Face of Uncertain Threat. *Annual Review of Psychology*, 75, 573–599. doi:10.1146/annurev-psych-011123-024224
- [6] Hemi A., Sopp M. R., Bonanno G., Michael T., McGiffin J., Levy-Gigi E. (2024). Flexibility predicts chronic anxiety and depression during the first year of the COVID-19 pandemic-A longitudinal investigation of mental health trajectories. *Psychological Trauma*, 16(6), 961–970. doi:10.1037/tra0001517
- [7] Wang X., Tan Y., Jia L., Mao Y. та ін. (2024). Contributions of Coping Flexibility and Associated Functional Brain Connectivity to Resilient Trajectories of Mental Health During the COVID-19 Pandemic. *Clinical Psychological Science*, 2, 222–241. doi:10.1177/21677026241242455



**СЕКЦІЯ XIV**  
**ПСИХОЛОГІЯ ОСВІТИ ТА РОЗВИТКУ**  
**ОСОБИСТОСТІ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ**

**УДК 141.333:929-052(436)**

**РУДОЛЬФ ШТАЙНЕР: ФІЛОСОФ, МІСТИК І РЕФОРМАТОР**

**RUDOLF STEINER: PHILOSOPHER, MYSTIC AND REFORMER**

*докт. пед. наук, проф. І.П. Дроздова, здобувач вищої освіти М.О.Куксов  
Державний біотехнологічний університет (м.Харків, Україна)*

*Dr. Sc. (Pedagog.), Prof. I.P. Drozdova, higher education student M.O. Kuksov  
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)*

Рудольф Штайнер – постать, чий інтелектуальний і культурний вплив охопив педагогіку, філософію, духовні вчення, архітектуру, екологію та мистецькі практики. Він постає не лише як філософ чи містик, а як реформатор, який запропонував цілісне бачення людини та світу, що вийшло за межі окремих наукових чи гуманітарних сфер. Його інтелектуальна спадщина сформувала низку напрямів, які продовжують розвиватися у сучасному науково-культурному контексті.

Ще з юних років Штайнер виявляв глибоку зацікавленість філософськими питаннями та проблемами внутрішнього досвіду. Характерною ознакою його світогляду було прагнення поєднати раціональне наукове пізнання з духовними практиками. В автобіографічній праці «Мій життєвий шлях» він згадує про переживання, які пізніше назвав «першими кроками у понадчуттєве світопізнання». Уже в ранній період життя ці переживання сформували підґрунтя його інтересу до метафізичних аспектів реальності.

У роки навчання Штайнер ґрунтовно студіював природничі дисципліни, поєднуючи їх із філософськими пошуками. Важливе місце у становленні його поглядів посіла творчість Й. В. Гете, яку Штайнер розглядав не лише як



художнє явище, а як особливу форму наукового мислення, зорієнтованого на безпосереднє спостереження і виявлення закономірностей природи. Саме критичне осмислення наукових праць Гете стало початком формування власної філософської системи Штайнера [1].

Його інтелектуальна еволюція проходила кілька послідовних етапів. Спершу Штайнер займався науковою та редакторською діяльністю, пов'язаною з підготовкою до друку праць Гете. У 23-річному віці він опублікував перше значне видання, доповнене коментарями, де вже окреслилися засадничі елементи його концепції гармонізації науки і духовного досвіду. Наступним етапом стала літературна і філософська творчість, а згодом – інтерес до теософії, що поступово привів до створення власного вчення – антропософії [1].

Антропософія, за Штайнером, являє собою релігійно-містичну доктрину, що розглядає людину як центральну ланку космічної еволюції та припускає можливість її духовного вдосконалення. Вчення поєднує елементи європейської філософії, християнської містики, східних духовних традицій та езотерики. Штайнер і його послідовники окреслювали антропософію як «науку про дух», що пропонує мисленнєві методи для набуття духовного досвіду [2].

Серед ключових положень антропософії:

- трактування людини як космічної істоти, здатної до взаємодії з духовними сферами;
- визнання духовного розвитку основним напрямом самореалізації;
- представлення вчення як містично-релігійного знання з акцентом на внутрішній трансформації;
- прагнення пояснити природу світу і людину через духовні закономірності.

Одним із найпрактичніших застосувань антропософських ідей стала вальдорфська педагогіка, що зосереджується на всебічному розвитку дитини – інтелектуальному, емоційному, духовному та творчому. Вона ґрунтується на



принципі природовідповідності, тобто відмові від штучного пришвидшення навчальних процесів і створенні умов для індивідуального темпу розвитку. Значну увагу приділено мистецтву, руховим практикам, ремеслам і спостереженню за природою. Такі підходи зумовили широке розповсюдження вальдорфських шкіл у світі, кількість яких сьогодні перевищує 1200 у 80 країнах.

Вагомий внесок Штайнера зроблено і в розвиток біодинамічного землеробства, що стало однією з перших форм органічного сільського господарства. Він розглядав ферму як цілісний «живий організм», компоненти якого взаємодіють між собою. Біодинамічні методи передбачають використання рослинно-мінеральних препаратів і врахування астрономічних ритмів.

Особливе місце посідає внесок Штайнера в архітектуру. Найяскравішим прикладом є Гетеанум у Дорнаху (Швейцарія) – архітектурний комплекс, задуманий як просторове втілення антропософських ідей. Перший Гетеанум, створений у 1919 році, був майже повністю дерев'яним і відзначався органічними формами, позбавленими традиційної геометричної симетрії. Після його знищення у 1922–1923 роках було зведено новий Гетеанум із бетону, який став одним із перших зразків скульптурної архітектури у світі.

Ще однією значущою сферою впливу Штайнера стала медицина, у межах якої він наголошував на необхідності розглядати людину як єдність тіла, душі й духу. На основі його ідей сформувалися такі напрямки, як лікувальна евритмія, кольоротерапія, ритмічний масаж, а також застосування природних лікувальних засобів.

Протягом життя Штайнер створив значний корпус праць і прочитав понад шість тисяч лекцій. Його діяльність супроводжувалася численними загрозами та замахами, що суттєво позначилося на його фізичному стані. Останні роки життя він присвятив проблемам карми, реінкарнації та духовної еволюції



людини. Рудольф Штайнер помер 30 березня 1925 року.

Висновки. Інтелектуальна спадщина Штайнера продовжує відігравати помітну роль у різних сферах сучасної культури – освіті, екологічних практиках, медицині, мистецтві та духовному розвитку. Його діяльність спрямовувалася не лише на реформування окремих процесів чи систем, а на формування умов для цілісного розвитку людини. Штайнер став прикладом мислителя, який поєднав філософську рефлексію з практичним реформаторством, запропонувавши моделі, що зберігають актуальність і в XXI столітті.

Перелік посилань:

[1] Рудольф Штайнер. URL : [https://www.hrono.ru/biograf/bio\\_sh/steinerr.php](https://www.hrono.ru/biograf/bio_sh/steinerr.php).

[2] Осипов А. О. Досвід визначення основи єдності науки і духовної природи людини (роздуми над роботою Р. Штайнера «Істина і наука: пролог до «Філософії свободи»»). Наукова праця. Філософія. Вип. 274. Том 286. 2016. С.55-59.



УДК 37.015.3.04:929-052(450)

## **МАРІЯ МОНТЕСОРИ: ЖІНКА, ЯКА ЗМІНИЛА СВІТ ОСВІТИ**

### **MARIA MONTESSORI: THE WOMAN WHO CHANGED THE WORLD OF EDUCATION**

*докт. пед. наук, професор І.П. Дроздова,  
здобувачка вищої освіти Є.С. Овсянік  
Державний біотехнологічний університет (м.Харків, Україна)*

*Dr. Sc. (Pedagog.), Professor I.P. Drozdova,  
higher education student E.S. Ovsyanik  
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)*

Методика Монтезорі нині набула широкого розповсюдження у світі і сьогодні представлена тисячами шкіл, дошкільних закладів та освітніх центрів у різних країнах і культурах. Її принципи успішно адаптуються до різних освітніх систем і спрямовані на формування самостійних, відповідальних і творчих здобувачів освіти.

Матеріали Монтезорі слід розглядати не як ігрові предмети, а як цілеспрямовані інструменти пізнання, розроблені для стимулювання самостійної дослідницької діяльності дитини. Матеріали Монтезорі – це важливі навчально-пізнавальні засоби [1].

Вони обладнані механізмом вбудованого контролю помилки, що дозволяє здобувачу самостійно встановлювати коректність виконання завдання. Така особливість матеріалів сприяє формуванню відповідальності за результат, розвитку самостійності, уваги та впевненості у власних діях.

Матеріали стимулюють сенсорне сприйняття і поступовий перехід від конкретного досвіду до абстрактного мислення. Наприклад:

– «рожева вежа» сприяє формуванню уявлень про розмірні відношення і логічне мислення;

– шорсткі літери готують руку до письма, розвивають тактильні відчуття і



початкові графічні навички;

- шумові коробочки стимулюють розвиток слухової уваги і терпимості до тривалих завдань;

- сенсорні дошки з різними фактурами розвивають тактильне сприйняття і дрібну моторику;

- кольорові палички, геометричні форми, логічні блоки і пазли допомагають засвоювати поняття кольору, форми, кількості, розвивають просторове мислення й уміння розв’язувати практичні задачі [1].

Регулярна робота з матеріалами формує здатність до концентрації: вона вимагає уваги, послідовності та точності, що, у свою чергу, сприяє звичці доводити розпочату справу до завершення. Послідовність методики передбачає перехід від конкретного сенсорного досвіду до абстрактних понять — від маніпуляцій із предметами до оперування символами (цифрами, буквами, формулами), що полегшує оволодіння математичними і мовленнєвими концепціями.

Роль педагога в Монтессорі-методі істотно відрізняється від традиційної педагогічної ролі: він виступає передусім як наставник і спостерігач, а не як безпосередній викладач-інструктор. Завдання педагога полягає в уважному аналізі поведінки дитини, її інтересів та рівня розвитку з метою добору відповідних матеріалів і створення індивідуальних умов для розвитку сильних сторін здобувача. Тож педагога займає окреме місце і найважливішу роль в методиці Монтессорі [1].

Педагог здійснює непряме керівництво: демонструє принципи роботи з конкретними матеріалами, а потім поступово відходить у фон, втручаючись лише за потреби, щоб не порушувати процес самостійного дослідження. Він заохочує автономію дитини, сприяє розвитку здатності мислити самостійно, робити висновки й ухвалювати рішення замість механічного відтворення інформації.



До ключових обов'язків педагога належать:

- організація навчального середовища (підбір і оновлення матеріалів, підтримка порядку);
- створення безпечної й комфортної атмосфери, що стимулює навчальну активність;
- спостереження за індивідуальним розвитком і корекція навчальних завдань відповідно до потреб дитини;
- підтримка можливості вільного вибору завдань дитиною для забезпечення її внутрішньої мотивації до навчання [2].

Основна мета педагогічної діяльності в цьому підході — навчити дитину думати, робити власні висновки і нести відповідальність за результати своєї діяльності, а також формувати у неї впевненість у власних здібностях.

Вагомим підтвердженням світового визнання є те, що Марія Монтессорі тричі була номінована на Нобелівську премію миру, що засвідчує її внесок у розвиток гуманістичної педагогіки та миротворчої діяльності. Серед випускників Монтессорі-закладів є відомі інноватори, митці, науковці та підприємці, що свідчить про ефективність методу у формуванні креативного мислення, ініціативності та здатності до постановки й досягнення індивідуальних цілей [2].

У контексті швидких соціальних, технологічних та інформаційних змін діти зіштовхуються з необхідністю критично мислити, самостійно приймати рішення та оцінювати наслідки власних дій. Метод Монтессорі сприяє розвитку цих компетентностей, забезпечуючи:

- формування внутрішньої мотивації до навчання;
- розвиток пізнавальної активності, допитливості та інтересу до дослідження;
- відповідальне ставлення до освітньої діяльності;
- здатність до самоорганізації та саморефлексії;



–повагу до себе та інших учасників освітнього процесу [3].

Саме ці риси роблять Монтессорі-підхід особливо актуальним і перспективним для підготовки дітей до життя в умовах динамічних суспільних процесів і складних життєвих викликів.

**Висновок.** Марія Монтессорі здійснила фундаментальний внесок у переосмислення механізмів дитячого розвитку. Її педагогічний підхід ґрунтується на принципах любові, поваги, довіри та глибокого розуміння індивідуальних потреб дитини. Вона довела, що кожна дитина володіє значним природним потенціалом, який розкривається за умови створення відповідного середовища, що забезпечує безпеку, підтримку та можливість для самостійного пізнання.

Методика Монтессорі виходить із того, що навчання має не примушувати, а стимулювати природну цікавість, дослідницьку активність і внутрішню ініціативу дитини. Завдяки спостережливості педагога і грамотно організованому освітньому простору кожен здобувач отримує можливість розвивати свої сильні сторони, формувати навички концентрації, самостійності, творчості та соціальної взаємодії.

Узагальнюючи, зазначимо, що метод Монтессорі сприяє гармонійному розвитку особистості, формує здатність приймати рішення, аналізувати власні дії та усвідомлювати їхню відповідальність. Підхід доводить, що за наявності підтримки, відповідного навчального середовища та якісних дидактичних матеріалів кожна дитина може реалізувати свій потенціал і стати активним, упевненим, творчим учасником власного життя.

**Перелік посилань:**

[1] Метод Монтессорі від А до Я: все про унікальну педагогічну систему. URL : [https://montessoriuua.com/ua/metod\\_montessori/](https://montessoriuua.com/ua/metod_montessori/)

[2] Методика Монтессорі. URL: <http://www.montessori-firststeps.com.ua/metodika-montessori/>

[3] Павленко В.В. Методи виховання Марії Монтессорі. URL : <https://eprints.zu.edu.ua/12448/1/8.pdf>.



**СЕКЦІЯ XV**  
**СОЦІАЛЬНО-ЕМОЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОЇ**  
**КОМПЕТЕНТНОСТІ**

**УДК 37.015.3:37.016:[51+004]**

**СОЦІАЛЬНО-ЕМОЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОЇ**  
**КОМПЕТЕНТНОСТІ УЧНІВ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МАТЕМАТИКИ,**  
**ІНФОРМАТИКИ ТА STEM**

**SOCIAL-EMOTIONAL LEARNING AND DEVELOPMENT OF STUDENTS'**  
**EMOTIONAL COMPETENCE IN THE PROCESS OF TEACHING**  
**MATHEMATICS, COMPUTER SCIENCE AND STEM**

*вчитель інформатики та математики Г.С. Антонюк*  
*Криворізька гімназія № 97 (м.Кривий Ріг, Україна)*

*computer science and mathematics teacher G.S. Antonyuk*  
*Kryvyi Rih Gymnasium No. 97 (Kryvyi Rih, Ukraine)*

Соціально-емоційне навчання сьогодні розглядається як важливий складник освіти, синергетичний з академічним навчанням, що сприяє навчальним досягненням, освоєнню творчих завдань, ментальному здоров'ю, соціальній залученості та благополуччю учнівства загалом; як ефективний інструмент для подолання викликів, які постають перед учасницями й учасниками освітнього процесу і насамперед зумовлені кризами, які спостерігаються глобально та в Україні [1]. З огляду на стрімкий розвиток технологій, змін у суспільстві та розширення вимог до гнучких компетентностей, роль СЕН помітно зростає. Особливого значення набуває впровадження емоційної компетентності під час вивчення математичних дисциплін, інформатики та міжгалузевого курсу STEM.

Практичний досвід моєї роботи демонструє, що ці дисципліни мають значний потенціал для розвитку соціально-емоційних навичок: від роботи в команді до подолання навчальних труднощів, від рефлексії до розвитку



наполегливості й гнучкого мислення.

Соціально-емоційне навчання містить п'ять ключових компонентів:

1. Самоусвідомлення – розуміння власних емоцій, цінностей, сильних і слабких сторін.
2. Саморегуляція – здатність керувати емоціями, долати стресові ситуації, концентрувати увагу.
3. Соціальна обізнаність – уміння проявляти емпатію, усвідомлювати різноманіття й повагу до інших.
4. Навички взаємодії – ефективна комунікація, співпраця, конструктивне вирішення конфліктів.
5. Відповідальне рішення – здатність приймати обґрунтовані рішення з урахуванням наслідків.

Ці навички є універсальними й легко впроваджуються в різні галузі освіти. Математика, інформатика та міжгалузевий курс STEM забезпечують природне середовище для їх інтеграції.

Математика зазвичай асоціюється з розвитком логічного мислення, проте її навчальний потенціал також сприяє формуванню емоційної сфери.

1. Подолання математичної тривожності. Учні нерідко зіштовхуються зі страхом зробити помилку, відчуттям невпевненості та погіршенням емоційного стану під час освоєння складних тем. Використання підтримувального зворотного зв'язку, диференційованих завдань і рефлексивних практик сприяє формуванню позитивного ставлення до навчання; розвитку навичок саморегуляції; зміцненню віри у власні сили.

2. Робота в парах і групах. Під час розв'язування прикладних задач учні відпрацьовують навички співпраці; вчаться пояснювати логіку своїх рішень; вдосконалюють уміння слухати й аргументувати свою позицію; вчаться налагоджувати конструктивний діалог.

3. Логічні ігри як тренажер емоційної стійкості. Розв'язування



нестандартних задач і математичних головоломок сприяє формуванню терпіння, наполегливості, гнучкості мислення, а також уміння знаходити альтернативні підходи до вирішення проблем.

Інформатика, як сфера, що поєднує творчість і точність, сприяє розвитку навичок самоконтролю та ефективної командної взаємодії.

1. Проєктно-орієнтоване навчання. Під час створення презентацій, сайтів, мініпрограм, учні розвивають відповідальність за результат; вчать планувати час і розподіляти ролі; погоджують різні творчі ідеї.

2. Робота з цифровими інструментами та інформацією. Учні вчать критично оцінювати інформацію; реагувати на помилки без стресу; доводити роботу до кінця, адаптуючись у разі виникнення технічних труднощів.

3. Розвиток стійкості через програмування. Навчання алгоритмам і кодингу формує в учнів уміння розв'язувати проблеми поетапно; сприймати помилки як ресурс для розвитку; керувати власними емоціями в процесі виправлення багів.

STEM-проєкти включають інтеграцію різних дисциплін і спільну роботу в команді, що природно сприяє формуванню соціально-емоційної компетентності.

1. Командна проєктна діяльність. Під час роботи над моделями, експериментами, дослідницькими задачами учні вчать домовлятися та розподіляти обов'язки; проявляють лідерські якості; розвивають уміння вирішувати конфлікти; аналізують свої та спільні результати.

2. Емоційна грамотність у ході дослідження. STEM-задачі інколи передбачають непередбачувані результати. Це сприяє розвитку толерантності до невизначеності; умінню контролювати розчарування; збереженню мотивації при труднощах.

3. Зв'язок науки з реальним життям. STEM-проєкти дозволяють учням зрозуміти як їхні навички можуть допомогти суспільству; як рішення



впливають на людей і довкілля; чому співпраця та взаємоповага є необхідними в XXI столітті.

Проведено мета-аналіз та емпіричні дослідження, які показують, що STEM-підходи сприяють розвитку «м'яких навичок» (soft skills) — зокрема соціальних, емоційних, комунікативних. Тобто ідея про те, що STEM-уроки — природне середовище для СЕН — має наукове підґрунтя [2].

Освітні практики, що сприяють емоційному розвитку учнів:

- рефлексивні вправи: "Мій настрій сьогодні", оцінювання власного прогресу, щоденники емоцій, криголами.
- прийоми ненасильницької комунікації (NVC): формулювання потреб, конструктивний зворотний зв'язок.
- моделювання ситуацій: вирішення конфліктів у командних проєктах.
- систематичне використання проєктної діяльності на математиці, інформатиці, STEM.
- використання цифрових інструментів для ефективної взаємодії, самооцінювання, спільного створення продуктів.

Розвиток соціально-емоційних навичок учнів неможливий без відповідної готовності педагога, який має володіти інструментами емоційної підтримки, фасилітації та забезпечення психологічно безпечного середовища [3].

Отже, розвиток соціально-емоційної компетентності є необхідною складовою сучасної освіти. Інтеграція СЕН в уроки математики, інформатики та STEM сприяє формуванню в учнів здатності працювати в команді, долати труднощі, приймати відповідальні рішення й продуктивно взаємодіяти в різних ситуаціях. Комплексний підхід дозволяє поєднати інтелектуальний та емоційний розвиток, готуючи учнів до успішного навчання та життя в умовах швидкозмінного світу.

Соціально-емоційне навчання, інтегроване в технічні та природничі дисципліни, створює стійкий фундамент успішності учнів, формує культуру



співпраці та емоційної грамотності й розкриває потенціал кожної дитини.

**Перелік посилань:**

- [1] Елькін О. Б., Рассказова О. І., Гринько В. О., Марущенко О. А. Зміцнення освіти через соціально-емоційне навчання: актуальні напрями дослідження в Україні та світі. Journal «ScienceRise: Pedagogical Education». 2024. № 1 (58). С. 79 – 86. URL: [https://journals.urau.ua/sr\\_edu/article/view/299183/292021](https://journals.urau.ua/sr_edu/article/view/299183/292021) (дата звернення: 30.11.2025)
- [2] STEM-based approaches to soft skills development: a synthesis of meta-analytic findings and empirical evidence. URL: [https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2025.1663155/full?utm\\_source](https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2025.1663155/full?utm_source) (дата звернення: 28.11.2025)
- [3] Бондаренко Г., Руденко Н., Семеній Н. Підготовка майбутніх учителів до формування соціально-емоційних навичок учнів початкових класів. 2025. URL: [https://mir.dspu.edu.ua/article/view/325931?utm\\_source](https://mir.dspu.edu.ua/article/view/325931?utm_source) (дата звернення: 30.11.2025)





**СЕКЦІЯ XVI**  
**ІНФОРМАЦІЙНА ТА КОГНІТИВНА ВІЙНА: ПСИХОЛОГІЯ**  
**СПРИЙНЯТТЯ, МАНІПУЛЯЦІЙ ТА ОСОБИСТОСТІ**

**УДК 159.9: 355.48**

**ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПСИХОЛІНГВІСТИЧНІ МЕХАНІЗМИ**  
**СПРИЙНЯТТЯ Й МАНІПУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ**  
**КОГНІТИВНОЇ ВІЙНИ**

**PSYCHOLOGICAL AND PSYCHOLINGUISTIC MECHANISMS OF**  
**PERCEPTION AND MANIPULATIVE INFLUENCE IN THE CONTEXT OF**  
**COGNITIVE WARFARE**

*докт. психол. наук, доц. Ж.Б. Богдан,  
здобувач вищої освіти В.Д. Доношенко  
ХНЕУ імені Семена Кузнеця (м.Харків, Україна)*

*Dr. Zh.B. Bogdan, higher education student V.D. Donoshenko  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine)*

Сучасні дослідження у сфері психології та безпеки засвідчують, що інформаційний простір перетворився на ключовий майданчик протистояння між державами та недержавними акторами. У сучасному світі звичайна інформаційна війна перетворюється на когнітивну, що є боротьбою не просто за новини, а й за панування над людською свідомістю, способами сприйняття та мисленням суспільства [1]. Психологічні методи маніпуляції сьогодні будуються на тому, щоб заплутати людину та створити штучні перешкоди для логічного аналізу [2]. Коли ми щодня споживаємо величезні обсяги новин, наш мозок втомлюється і починає автоматично шукати найпростіші відповіді, навіть якщо вони є помилковими.

У таких умовах особливо актуальним стає аналіз того, як саме трансформуються внутрішні механізми обробки інформації та які психологічні чинники підсилюють сприйнятливість людини до зовнішнього впливу в межах



когнітивної війни. Когнітивна вразливість особистості зростає через використання особливих «фільтрів» сприйняття, які змушують нас несвідомо приймати нав'язані ідеї за свої власні думки [1]. Ми часто не помічаємо, як соціальні мережі підсовують нам лише те, що ми хочемо почути, створюючи небезпечну ілюзію власної правоти. Тривале перебування у стані стресу суттєво послаблює здатність людини до аналізу та раціонального оцінювання інформації, унаслідок чого вона стає значно більш уразливою до маніпулятивного впливу та зовнішнього контролю.

Маніпулятивний вплив реалізується через комплекс мовних засобів, центральне місце серед яких посідає «фреймінг», як метод подання інформації таким чином, щоб сформувати нове емоційне сприйняття події та переорієнтувати ставлення людини. Використання яскравих метафор та емоційних слів дозволяє агресору керувати нашою поведінкою, успішно обходячи здоровий глузд [3]. Маніпулятори також активно використовують ефект «ілюзії правди», коли багаторазове повторення брехні змушує мозок вірити в неї лише через те, що ця інформація стала впізнаваною [2]. Якщо ми чуємо одну й ту саму тезу з різних джерел, ми підсвідомо перестаємо її перевіряти. У результаті формується спотворена картина реальності, що поступово заміщує особистий досвід і критичне осмислення фактів. У таких умовах когнітивна система починає працювати за інерцією, відтворюючи нав'язані інтерпретації як власні переконання, що значно посилює маніпулятивний контроль над поведінкою людини.

Важливу роль відіграють так звані «інформаційні каскади», коли людина вірить у брехню лише тому, що в неї вірить більшість [1]. Це призводить до поступового розмивання меж між істиною та вигадкою. У таких умовах колективні уявлення починають домінувати над індивідуальним раціональним аналізом, створюючи сприятливий ґрунт для масового поширення маніпулятивних наративів. У результаті суспільство опиняється в ситуації, коли



емоційно забарвлені твердження сприймаються як достовірні, тоді як об'єктивні факти втрачають свою переконливість.

На цьому тлі агресивне використання страху стає одним із найпотужніших інструментів когнітивного впливу: пригнічуючи здатність до аналітичного мислення, він робить людину більш керованою та залежною від зовнішніх інтерпретацій подій [3]. У такій психологічно вразливій ситуації особливої значущості набувають навички внутрішньої саморегуляції, оскільки саме вони дають змогу зберігати емоційну рівновагу та відновлювати критичне мислення навіть у стані невизначеності чи загрози [1]. Таким чином, здатність протистояти маніпулятивному впливу визначається не лише рівнем інформованості, а й умінням підтримувати внутрішню стійкість, що слугує ключовою умовою збереження автономності мислення в умовах когнітивного тиску.

Усвідомлення цієї необхідності природно підводить до розуміння важливості опанування практичних інструментів, що допомагають зберігати контроль над власним інформаційним полем. Медіаграмотність та особиста інформаційна гігієна є найкращими способами не потрапити на гачок маніпулятора [2]. Дуже важливо навчитися аналізувати власні думки та вчасно помічати, коли новина намагається викликати у вас раптову паніку або агресію. Зміцнення свободи мислення стає основою безпеки не лише однієї людини, а й цілої країни [3]. Важливим елементом самозахисту є розвиток емоційного інтелекту, що дозволяє відділяти справжні почуття від тих, які нам намагаються нав'язати ззовні. Уміння своєчасно зупинитися й усвідомити, що певне повідомлення спрямоване на провокування емоційної реакції, становить базовий елемент психологічної саморегуляції та важливу передумову збереження особистісної свободи. Коли людина розпізнає логіку прихованих маніпулятивних стратегій, це знання починає виконувати функцію захисного когнітивного механізму, який зміцнює її стійкість до деструктивних впливів і



підвищує здатність протистояти подібним загрозам у майбутньому.

Отже, когнітивна війна постає не лише як сукупність технологій інформаційного впливу, а як цілісна система психологічного тиску, спрямована на зміну способів мислення, емоційного реагування та соціальної поведінки людини. Її ефективність ґрунтується на здатності маніпуляторів експлуатувати природні вразливості психіки, викривляти процеси сприйняття та поступово підмінювати особисті судження нав'язаними інтерпретаціями. Протистояти таким впливам можливо лише шляхом посилення внутрішніх ресурсів, розвитку критичного мислення, емоційної саморегуляції та відповідальної інформаційної поведінки. Підвищення медіаграмотності та формування навичок усвідомленого споживання інформації стають ключовими умовами збереження ментальної автономії, а також важливими чинниками зміцнення психологічної безпеки суспільства в умовах сучасних гібридних загроз.

**Перелік посилань:**

- [1] Мазикін М. Когнітивна війна в сучасному світі: психолінгвістичні механізми впливу на свідомість та стратегії захисту. *Leopolis News*. 2024. URL: <https://leopolis.news/kognityvna-vijna-v-suchasnomu-sviti/>
- [2] Гудзенко О. Г., Пастрик Т. В. Психолінгвістичні механізми маніпуляції у сучасному інформаційному просторі. *Академічні студії*. 2024. № 4. С. 66–76. URL: <http://www.academstudies.volyn.ua/index.php/humanities/article/view/627>
- [3] Почепцов Г. Війна в когнітивному просторі. Незалежний культурологічний часопис «І». 2017. URL: [https://www.ji-magazine.lviv.ua/2017/Pochepctsov\\_Vijna\\_v\\_kognityvnomu\\_prostori.htm](https://www.ji-magazine.lviv.ua/2017/Pochepctsov_Vijna_v_kognityvnomu_prostori.htm)





**СЕКЦІЯ XVII**  
**ЕКОНОМІЧНА ТА ФІНАНСОВА ПСИХОЛОГІЯ**

**УДК 159.9:330.131.7:336.1:005.52(477)**

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ  
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**PSYCHOLOGICAL FACTORS OF FINANCIAL BEHAVIOR UNDER  
CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND SOCIETAL TRANSFORMATIONS**

*докт. екон. наук, проф., проф. О.О. Євсєєва*

*ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян» (м.Київ, Україна),  
ГО «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів обліково-  
контрольних дисциплін» (м.Київ, Україна),  
ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва» (м.Київ, Україна)*

*Dr. Sc. (Econ.), Prof., Prof. O.O. Ievsieieva*

*NGO International Educators and Scientists Foundation (Kyiv, Ukraine),  
NGO Professional Organization of Auditors, Accountants Teachers of Accounting  
and Control Disciplines (Kyiv, Ukraine),  
PEDI «Institute of Psychology and Entrepreneurship» (Kyiv, Ukraine)*

У період глибоких соціально-економічних трансформацій особливого значення набуває дослідження механізмів формування економічної та фінансової поведінки індивідів. Сучасний контекст, позначений повномасштабною війною, повторюваними кризами різного походження, стрімким розвитком цифрових технологій та переходом до нових соціальних форматів взаємодії, істотно змінює умови, в яких люди ухвалюють економічні рішення.

За таких обставин загострюється роль психологічних чинників, когнітивних упереджень і поведінкових патернів, що визначають фінансову поведінку домогосподарств, підприємців, управлінців та інституційних акторів. Зростає потреба у всебічному розумінні того, як невизначеність, ризики, інформаційні перевантаження, технологічне посередництво та нові моделі



економічної взаємодії трансформують процеси прийняття рішень економічними агентами. У таких умовах змінюється логіка вибору, рівень довіри до інституцій та фінансових інструментів, формуються нові підходи до сприйняття інновацій і готовності їх впроваджувати. Одночасно трансформуються стратегії заощадження та інвестиційної активності, оскільки індивіди та підприємства змушені адаптуватися до швидкоплинних умов, асиметричності інформації та появи цифрових платформ, що стають головними каналами економічної взаємодії. Відтак, зростає значення аналізу когнітивних, емоційних та поведінкових факторів, які визначають спосіб реагування людей на мінливість середовища та впливають на їхню здатність приймати ефективні економічні рішення.

У нашому дослідженні ми визначили такі впливові психологічні чинники фінансової поведінки в умовах невизначеної траєкторії суспільних трансформацій [1-3]:

Невизначеність як психологічна константа економічних рішень. Хронічна невизначеність посилює емоційність фінансової поведінки, знижує раціональність вибору та підвищує схильність до короткострокових рішень. Ефект уникнення втрат домінує над потенційними вигодами, формуючи обережні та часто субоптимальні стратегії. Перевантаження інформацією посилює когнітивні викривлення та уповільнює прийняття рішень.

Фінансова поведінка домогосподарств в умовах стресу та турбулентності. Стрес та тривожність впливають на структуру споживання: зростає попит на базові товари й зменшується готовність інвестувати у довгострокові активи. Змінюється модель заощаджень: пріоритет – ліквідні резерви, тоді як інвестиційні інструменти сприймаються як ризикові. Психологія фрагментації часу знижує здатність планувати фінансове майбутнє.

Фінансова поведінка бізнесу: від інтуїції до поведінкової раціональності. Підприємці у кризових умовах частіше покладаються на інтуїтивні рішення



через брак часу та ресурсів для глибокого аналізу. Групові когнітивні викривлення впливають на корпоративні фінансові стратегії. Невизначеність посилює ефект статус-кво, що уповільнює інноваційні рішення та інвестиційну активність бізнесу.

Фінансова грамотність і поведінкові інтервенції як інструменти підвищення раціональності. Підвищення фінансової грамотності зменшує вплив емоційних чинників та когнітивних помилок. Такі «м'які інтервенції» як архітектура вибору, автоматизація заощаджень тощо ефективно коригують фінансову поведінку без обмеження свободи вибору. Цифрові фінансові сервіси, персоналізовані підказки, розуміння можливості керування інформацією, фінансові поради зміцнюють індивідуальні навички управління коштами.

Психологія довіри у фінансових відносинах. Довіра до фінансових інституцій визначає готовність інвестувати, кредитувати, накопичувати та брати участь у державних програмах. Прозорі комунікації, передбачуваність політики та якість інформації зменшують рівень ризик-сприйняття. Інституційна довіра формується через повторюваний позитивний досвід, ефективне цифрове середовище та помірність регуляторного тиску.

Таким чином, економічна та фінансова психологія демонструє, що у сучасному світі фінансова поведінка все більше визначається не стільки раціональними моделями, скільки психологічними чинниками, що активізуються в умовах стресу й невизначеності. Розуміння когнітивних та емоційних механізмів відкриває можливості для формування більш ефективних стратегій державної політики, моделей корпоративного управління та індивідуального фінансового планування.

#### Перелік посилань:

- [1] Заяць В. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті їх резильєнтного розвитку. *Demography and Social Economy*, № 1 (55), 2024. С. 41-58. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.041>
- [2] Євсєєва О.О. Релокейт бізнесу в умовах війни: виклики, механізми провадження,



переваги та недоліки. Трансформаційні процеси в умовах війни та післявоєнного періоду: Збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 10 червня 2022 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 25–28. [Електронне видання]  
DOI: <https://doi.org/10.54929/confmult-06-2022>

[3] Сторонянська І., Беновська Л. Фінансова поведінка населення в умовах війни: регіональні особливості. *Economics and Law*, № 68 (1), 2024. С. 71–83.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071>





**УДК 159.947.2:331.101.3**

## **ЛІДЕРСТВО В ПСИХОЛОГІЇ КАР'ЄРИ**

### **LEADERSHIP IN CAREER PSYCHOLOGY**

**канд. педагог. наук О.В. Плisko**

*Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця*

**Cand. of Pedagog. Sc. O.V. Plisko**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

У сучасних умовах динамічного ринку праці, швидкої технологічної зміни, а також зростання вимог до компетентностей працівників питання психології кар'єри є актуальним. Лідерство у процесах кар'єрного зростання та розвитку є важливим, бо лідерські підходи керівників можуть сприяти або гальмувати кар'єрні траєкторії працівників. Лідерство на рівні організації впливає не лише на виконання поточних завдань, воно формує довгострокову мотивацію, задоволеність кар'єрою, професійне зростання, розвиток психологічного капіталу працівника. Для багатьох українських організацій актуальним є питання, як через лідерство створити умови для сталого розвитку кар'єри, зважаючи на нестабільність ринку, культурні та соціальні трансформації. Таким чином, дослідження лідерства в психології кар'єри має важливе теоретичне й практичне значення.

Метою статті є узагальнення сучасних наукових досліджень щодо впливу лідерства на процеси кар'єрного розвитку, задоволеності кар'єрою та кар'єрної адаптивності працівників; виявлення ключових психологічних механізмів, через які лідерство реалізує свій вплив; а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо застосування лідерських підходів для підтримки сталого кар'єрного росту в організаціях.



У наукових джерелах інформації висвітлюються питання, в яких розглядається лідерство як фактор, що безпосередньо впливає на кар'єрне задоволення, успіх та адаптивність.

Park, J.-H.; Shin, J.-J.; Gau, L.-S.; Kim, J.-C. (2025) показують, що автентичне лідерство (authentic leadership) позитивно корелює зі суб'єктивним кар'єрним успіхом працівників. Медіаторами цієї взаємозалежності виступають психологічна безпека (psychological safety) та усвідомленість (mindfulness). За їх висновками лідер, який створює довірливе середовище й підтримує відкритість, сприяє формуванню усвідомленого ставлення працівника до своєї кар'єри, що підсилює задоволеність та відчуття успіху.[8]

Інший підхід висвітлюють Ding, H.; Liu, J.; Yu, E. (2023), спираючись на strengths-based leadership — лідерство, що орієнтоване на сильні сторони працівників. Ними виявлено, що таке лідерство має позитивний вплив на задоволеність кар'єрою (career satisfaction) підлеглих. Ефект повністю опосередкований через використання працівниками своїх сильних сторін (strengths use): коли керівник стимулює та підтримує їхні сильні сторони, працівники частіше використовують їх у роботі, що приводить до кращого сприйняття своєї кар'єри [5].

Більш широке дослідження, проведене Ge, X., et al (2024), показує, що strengths-based leadership сприяє кар'єрній адаптивності (career adaptability) та стабільності кар'єри (career sustainability). Це означає, що не лише поточна задоволеність, але і здатність працівника ефективно реагувати на зміни ринку, внутрішні трансформації організації, планувати свою кар'єру залежить від того, чи підтримує лідер їхні сильні сторони [6].

Відповідно до результатів Park et al. (2025) автентичне лідерство створює умови довіри й безпеки, де працівник не боїться помилок, може відкрито висловлювати думки й прагнення, що стимулює внутрішню мотивацію, саморозвиток і, зрештою відчуття кар'єрного успіху [8]. До подібних висновків



дійшли Maximo, N., et al. (2019), а саме: лідер, який демонструє автентичність, позитивно впливає на довіру до керівника та психологічну безпеку, що, в свою чергу, підвищує залученість працівників (work engagement) і може сприяти кар'єрному зростанню та розвитку [7]. Ці результати узгоджуються з ширшим підходом позитивної психології на робочому місці (workplace positive psychology), де увага спрямована не лише на уникнення стресів, а й на розвиток ресурсів працівника: його сильних сторін, психологічного капіталу, мотиваційного потенціалу.

Сприйняття лідерства і ефективність лідерських практик залежить від соціо-культурного середовища. Дослідниця Ковальчук З. Я. (2024) аналізуючи психолого-психосоціальні особливості лідерів у контексті культурних цінностей, традицій, соціальних норм, зазначала, що лідерство не є чисто індивідуальною рисою, воно є соціальним конструктом, який формується в конкретному культурному середовищі. Тому підходи до лідерства й їхній вплив на кар'єрний розвиток мають враховувати культурний контекст організації або суспільства [3].

У своєму дослідженні Жорнова М. М. обґрунтовує, що в студентських академічних групах формується виразний соціально-психологічний феномен лідерства. Група ідентифікує певних членів як лідерів, що зумовлено наявністю у них специфічних психологічних характеристик. До таких характеристик дослідниця відносить комплекс особистісних рис: організаторські здібності, розвинену комунікативність, здатність мотивувати одногрупників, відповідальність, ініціативність, уміння консолідувати групу та впливати на її динаміку. Становлення лідерських якостей у студентському середовищі має суттєве значення для подальшого професійного й особистісного розвитку молоді в аспекті професійного становлення. [2].

У своєму дослідженні Шуляка-Владика Л. В. (2024) дійшла висновку, що професійне самовизначення здобувачів вищої освіти є процесом, який



формується під впливом мотиваційних, особистісних та соціокультурних чинників. Авторка наголошує, що кар'єрні орієнтації формуються під впливом поєднання внутрішніх мотивів, економічних умов і суспільних очікувань. Професійне самовизначення є базовою основою для подальшого кар'єрного розвитку, і роль лідера на цьому етапі може бути значущою для формування орієнтирів [4].

Науковець Жигайло Н. І. підкреслює, що успішна кар'єра часто пов'язана з можливістю планування, цілепокладання, підтримкою розвитку, роль керівника тут може бути визначальною. Вона полягає в тому, що керівник здатний створити умови, за яких працівник відчуває підтримку та бачить перспективи власного професійного зростання. Дослідниця зазначає, що саме такі управлінські дії сприяють формуванню довгострокової мотивації та більш усвідомленого ставлення співробітника до власного кар'єрного шляху [1].

Узагальнення сучасних підходів до лідерства та їхнього впливу на кар'єрний розвиток працівників представлено в таблиці 1.

**Таблиця 1**  
**Узагальнення сучасних підходів до лідерства та їхнього впливу на кар'єрний розвиток працівників**

| Автор(и)                                         | Тип лідерства / ключове поняття                           | Медіатори / механізми впливу                   | Основні результати щодо кар'єрного розвитку                                                                                    |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                | 2                                                         | 3                                              | 4                                                                                                                              |
| Park, J.-H.; Shin, J.-J.; Gau, L.-S.; Kim, J.-C. | Автентичне лідерство (authentic leadership)               | Психологічна безпека, усвідомленість           | Позитивна кореляція з суб'єктивним кар'єрним успіхом; довіра й безпечне середовище стимулюють саморозвиток та відчуття успіху. |
| Maximo, N. et al.                                | Автентичність лідера                                      | Довіра до керівника, психологічна безпека      | Підвищує залученість (work engagement), сприяє кар'єрному зростанню та розвитку.                                               |
| Ding, H.; Liu, J.; Yu, E.                        | Strengths-based leadership (орієнтація на сильні сторони) | Використання працівниками своїх сильних сторін | Позитивний вплив на задоволеність кар'єрою; ефект повністю опосередковується використанням сильних сторін.                     |



Продовження табл. 1

| 1                           | 2                                          | 3                                                                                                 | 4                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ge, X. et al.               | Strengths-based leadership                 | Підтримка застосування сильних сторін, розвиток кар'єрних ресурсів                                | Підвищує кар'єрну адаптивність та сталий розвиток кар'єри (career sustainability).                                                                       |
| Ковальчук З. Я.             | Лідерство в контексті культурних цінностей | Соціокультурні норми, традиції, колективні уявлення                                               | Лідерство є соціальним конструктом; вплив лідера на кар'єрний розвиток залежить від культурного середовища організації.                                  |
| Жорнова М. М                | Лідерство в студентських групах            | Особистісні риси: організаторські здібності, комунікативність, ініціативність, мотиваційний вплив | Лідерство в академічних групах сприяє професійному становленню та розвитку молоді.                                                                       |
| Шуляка-Владика Л. В. (2024) | Професійне самовизначення                  | Мотиваційні, особистісні та соціокультурні чинники                                                | Самовизначення формується під впливом внутрішніх мотивів і соціального контексту; лідер може відігравати значущу роль у формуванні кар'єрних орієнтирів. |
| Жигайло Н. І                | Кар'єрне планування та цілепокладання      | Підтримка розвитку з боку керівника                                                               | Лідер має визначальний вплив на можливість планування та успішний кар'єрний розвиток працівника.                                                         |

Також необхідно зазначити, що не всі стилі лідерства однаково ефективні для кожної людини, роль мають не лише методи керівництва, а й індивідуальна мотивація, цінності, потреби, а також організаційна культура та соціокультурний контекст.

На основі наукових джерел інформації представляємо авторське бачення лідерства як детермінанти кар'єрного успіху в психологічному контексті, яке зазначено на рис. 1.

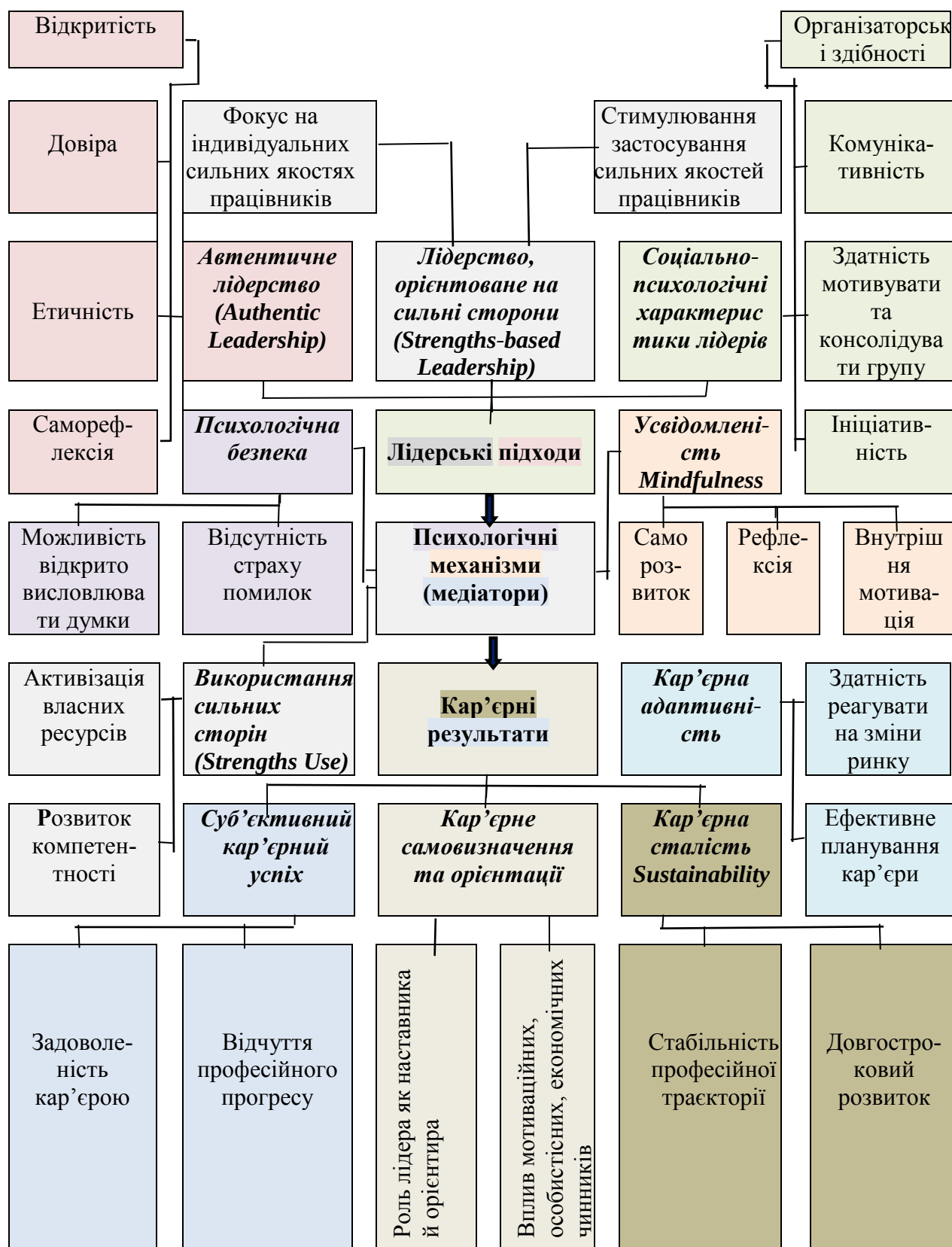


Рис. 1. Лідерство як детермінанта кар'єрного успіху в психологічному контексті



Отже, лідерство є одним з чинників у психології кар'єри: як автентичне лідерство, так і strengths-based підходи показують значущий вплив на задоволеність кар'єрою, суб'єктивне відчуття успіху та кар'єрну адаптивність. Психологічна безпека, усвідомленість, підтримка сильних сторін є ключовими психологічними механізмами, через які лідерство реалізує свій вплив на кар'єру. Створюючи довірливе, підтримуюче середовище, лідер може стимулювати розвиток, самореалізацію, мотивацію.

#### Перелік посилань:

- [1] Жигайло, Н. І. Психологічні особливості досягнення успіху в бізнесі та кар'єрі. (2017). Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна), 1, 88-97. <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/141/136>
- [2] Жорнова, М. М. Психологія лідерства у студентській академічній групі. (2022) Актуальні проблеми психології в закладах освіти, 6, 256–260. <https://doi.org/10.31812/psychology.v6i.7352>
- [3] Ковальчук, З. Я. Лідерство через призму психологічних аспектів соціокультурного середовища. (2024). Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна), 1(4). <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-1-4>
- [4] Шуляка-Владмка, Л. В. Основні чинники професійного самовизначення студентів ЗВО. (2024). Наукові записки НаУОА. Серія «Психологія», 17, 67–73. <https://doi.org/10.25264/2415-7384-2024-17-67-73>
- [5] Ding, H.; Liu, J.; Yu, E. How and when do strengths work? The effect of strengths-based leadership on follower career satisfaction. (2023). *Personnel Review*. 53(6), 1392–1407. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0485>
- [6] Ge, X., et al. Pursuing a sustainable career: how strengths-based leadership develops career adaptability and compensates for protean concerns. (2024). *Career Development International*, 29 (6), 732–746. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2024-0044>
- [7] Maximo, N., et al. Authentic leadership and work engagement: The indirect effect through psychological safety. (2019). *South African Journal of Industrial Psychology*, 45(3). <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- [8] Park, J.-H.; Shin, J.-J.; Gau, L.-S.; Kim, J.-C. Authentic Leadership and Subjective Career Success: The Mediating Roles of Psychological Safety and Mindfulness in a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 2025, 17(7): 2861. <https://doi.org/10.3390/su17072861>





**УДК 159.942.4:159.944.4**

**РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УМОВАХ  
ДОВГОТРИВАЛОГО СТРЕСУ**

**DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE UNDER  
CONDITIONS OF PROLONGED STRESS**

*канд. педагог. наук О.В. Плisko,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти С. Мельнікова  
Харківський економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)*

*Cand. of Pedagog. Sc. O.V. Plisko,  
second (master's) level higher education student S. Melnikova  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine)*

Розвиток емоційного інтелекту в умовах довготривалого стресу є однією з ключових тем сучасної психологічної науки, адже саме тривалий стрес сьогодні визначає якість життя мільйонів людей. Війна, пандемічні наслідки, економічна нестабільність, інформаційне перевантаження, зміни соціальних ролей і швидкі трансформації суспільства створюють постійний тиск, який виснажує психіку, погіршує здатність до концентрації, знижує рівень мотивації та руйнує емоційну рівновагу. Саме тому актуальність дослідження емоційного інтелекту (EI) зростає, бо він розглядається як ресурс, що допомагає людині не лише пережити стрес, а й адаптуватися до нього, зберегти функціональність, стійкість і ментальне здоров'я.

Метою статті є висвітлення ролі емоційного інтелекту у подоланні наслідків довготривалого стресу, узагальнення результатів наукових досліджень 2020–2025 років, а також визначення тих механізмів, через які EI впливає на психологічну стійкість. Для досягнення цієї мети використано методи оглядового аналізу, які дозволили систематизувати сучасні емпіричні та теоретичні напрацювання у галузі психології стресу та емоційного інтелекту,



виокремити ключові закономірності та узагальнити їх у цілісний концептуальний підхід.

Вітчизняні та закордонні науковці опікуються проблемою емоційного інтелекту. У дослідженні Zhylin M. та колег (2024) було доведено, що емоційний інтелект визначає вибір стратегій подолання у ситуаціях психологічної травми: низький рівень ЕІ пов'язаний з уникненням та дезадаптивними реакціями, тоді як високий сприяє конструктивному вирішенню проблем, емоційній стабілізації та раціональному мисленню. дослідження серед внутрішньо переміщених осіб показало, що низький рівень ЕІ корелює з використанням деструктивних копінг-стратегій (конфронтація, дистанціювання, уникнення), а високий зі стратегією вирішення проблем (problem-solving). Це означає, що у травматичних або довготривало стресових ситуаціях ЕІ може сприяти вибору реагування, зменшуючи психічне навантаження [9]. У роботі Schumann M. та співавторів (2025), присвяченій студентам-медикам, встановлено, що ЕІ відіграє захисну роль проти синдрому емоційного вигорання, допомагає знижувати рівень перцептивного стресу та підтримує психічне благополуччя під час інтенсивного освітнього процесу. Кореляційне дослідження серед студентів медичного факультету показало, що високий рівень стресу пов'язаний із вигоранням (емоційне виснаження, деперсоналізація), а ЕІ обернено з успішністю самовідчуття та адаптації. Автори наголошують, що розвиток навичок регуляції емоцій може зменшити ризик вигорання в умовах хронічного навантаження. [6].

У праці Sanchez-Ruiz M. та співавторів (2021) підкреслено, що люди з високим ЕІ мали кращий рівень психологічного благополуччя саме завдяки здатності знаходити сенс у складних обставинах. Це свідчить про те, що ЕІ діє не лише як інструмент регуляції емоцій, а й як когнітивний ресурс, який сприяє смислоутворенню та адаптації. Дослідження з 326 дорослих під час пандемії COVID-19 показало, що вищий «трейтовий» ЕІ (здатність розуміти та



регулювати емоції) корелює з вищим благополуччям і нижчим рівнем психологічного дистресу; частково цей зв'язок обумовлений здатністю до копіngu через сенс (meaning-centered coping), тобто пошуку смислу, переосмислення досвіду, адаптації [5]. Дослідження Soni R. (2022) виявило, що EI є буфером між стресом від соціальних мереж і погіршенням психічного здоров'я, а інше дослідження цього автора (2023) показало, що EI послаблює зв'язок між стресом та депресивними симптомами, що є надзвичайно важливим для молоді, яка постійно взаємодіє з великими обсягами інформації. у вибірці молодих дорослих виявлено, що стрес від соціальних медіа (SMS) корелює з погіршенням психічного здоров'я, але у людей з високим trait-EI рівень депресії та тривожності є нижчим, ніж у тих, хто має низький EI. Тобто EI діє як захисний чинник навіть у специфічних стресорах сучасного інформаційного середовища. у студентів виявлено, що EI модерує зв'язок між стресом (життєвим, пандемічним, spillover-стресом) і симптомами депресії: у тих, хто має вищий EI, вплив стресу на депресивні симптоми був значно нижчим. Це додатково підтверджує захисну роль EI у кризові періоди [7;8].

На рівні професійної діяльності встановлено, що високий емоційний інтелект знижує ризик зниження працездатності під час кризових періодів. У дослідженні 2021 року показано, що працівники з високим рівнем EI краще контролюють емоції, рідше демонструють контрпродуктивну поведінку та зберігають ефективність навіть у періоди високої невизначеності [4]. Українські науковці Yevchenko I. та колеги (2025) дійшли висновку, що емоційний інтелект позитивно корелює з активними копінг-стратегіями (плануванням, пошуком підтримки, аналізом ситуації), а також знижує негативний вплив накопиченого стресу на психіку [10].

Теоретичні дослідження Попелюшко Р. (2024) та інших українських авторів доповнюють ці дані, підкреслюючи, що емоційний інтелект може розвиватися протягом усього життя завдяки систематичній саморефлексії,



опрацюванню емоційного досвіду, психотерапевтичним практикам та соціальному навчанню. Вони звертають увагу на те, що розвиток ЕІ не є спонтанним процесом, це комплексна робота, яка потребує навичок усвідомлення власних емоцій, уміння бачити причинно-наслідкові зв'язки емоційних реакцій, здатності керувати напруженням та формувати емпатійні взаємини з іншими людьми [2].

Купчишина В. дійшла висновку, що емоційний інтелект є багатовимірним феноменом, який охоплює різні компоненти та підходи до його розуміння, тому потребує комплексного теоретичного аналізу. Вона також підкреслює, що розвиток емоційного інтелекту можливий із раннього віку й виступає важливим ресурсом формування зрілої та психологічно стійкої особистості [1].

Тесленко М. та Тесленко І. встановили, що емоційний інтелект є ключовою інтегративною властивістю, яка забезпечує здатність студентів-психологів усвідомлювати, розуміти та регулювати власні й чужі емоції. Автори також дійшли висновку, що високий рівень емоційного інтелекту прямо пов'язаний із більш ефективною саморегуляцією, професійною готовністю та успішністю міжособистісної взаємодії майбутніх фахівців [3].

Підсумовуючи огляд джерел інформації, можна стверджувати, що емоційний інтелект є одним із найважливіших ресурсів для подолання довготривалого стресу. Він дозволяє людині адаптивно реагувати на складні обставини, зберігати психологічну рівновагу, зменшувати ризик депресії та вигорання, підтримувати конструктивну міжособистісну комунікацію та соціальну стійкість. Емоційний інтелект виступає не лише індивідуальним психологічним чинником, а й компонентом ментального здоров'я суспільства загалом. В умовах війни, соціальної нестабільності та високих інформаційних навантажень розвиток ЕІ є стратегічно важливим: він сприяє формуванню емоційно стійких громадян, здатних підтримувати себе та інших. Інвестиції в



освіту, Тренінги, психологічна грамотність, формування навичок саморегуляції та емпатії є важливим внеском у ментальне здоров'я, стійкість і якість життя.

**Перелік посилань:**

- [1] Купчишина, В. Теоретичні аспекти дослідження емоційного інтелекту. (2024). Габітус. Психологія особистості, 60, 69-75. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.60.10>
- [2] Попелюшко, Р. П. Теоретичні аспекти розвитку емоційного інтелекту у дорослих. (2024). Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки, 24(69). [https://doi:10.52058/2786-4952-2024-2\(36\)-837-848](https://doi:10.52058/2786-4952-2024-2(36)-837-848)
- [3] Тесленко, М. М., Тесленко, І. В. Емоційний інтелект у структурі саморегуляції студентів-психологів. (2024). Наукові записки. Серія: Психологія, 1, 155–162. [doi:10.32782/cusu-psy-2024-1-21](https://doi:10.32782/cusu-psy-2024-1-21)
- [4] Sadovyy, M., Sanchez-Gomez, M., Bresó, E. COVID-19: How the stress generated by the pandemic may affect work performance through the moderating role of emotional intelligence. (2021). Personality and Individual Differences, 182, 111092. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886921003615>
- [5] Sanchez-Ruiz, M.-J., Tadros, N., Khalaf, T., Ego, V., Eisenbeck, N., Carreno, D. F., Nassar, E. Trait Emotional Intelligence and Wellbeing During the Pandemic: The Mediating Role of Meaning-Centered Coping. 2021. Frontiers in Psychology. <https://doi:10.3389/fpsyg.2021.648401>
- [6] Schumann, M., Ghorab, H. M., Baraka, A. Emotional Intelligence, Perceived Stress, and Burnout in Undergraduate Medical Students. (2025). International Medical Education, 4(2), 23. <https://doi:10.3390/ime4020023>
- [7] Soni, R., et al. Social media stress and mental health: A brief report on the protective role of emotional intelligence. (2022). Current Psychology, 42(6), 18714–18719. <https://doi:10.1007/s12144-022-03035-9>
- [8] Soni, R., et al. Emotional intelligence moderates the stress-depression link in college students before and during COVID.( 2023). Current Psychology, 43(19),1 - 12. <https://doi:10.1007/s12144-023-05178-9>
- [9] Zhylin, M., Malysh, V., Mendelo, V., Potapiuk, L., Halahan, V. The impact of emotional intelligence on coping strategies for psychological trauma. (2024). Environment and Social Psychology, 9(7), 6145. <https://doi:10.59429/esp.v9i7.6145>
- [10] Yevchenko, I., Masliuk, A., Myronets, S., Dubinina, K., Ortikova, N. The Influence of Emotional Intelligence on Coping Skills. (2025). International Journal of Statistics in Medical Research, 14(25). <https://doi:10.6000/1929-6029.2025.14.25>



## Зміст

### ДОПОВІДІ:

|                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Бабіна О.В.</i><br>ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗВИЧОК ЛІДЕРА НА РЕЗУЛЬТАТИ В БІЗНЕСІ                                                                                                               | 3  |
| <i>Дудник О.В., Іченська Н.Ю., Пасик-Косарева Н.О.</i><br>ЛІДЕРСТВО СЛУЖІННЯ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ                                            | 8  |
| <i>Тарасюк Л.С.</i><br>ФІЛОСОФСЬКЕ ОСМИСЛЕННЯ: ПАСТКИ КОЛОНІЗОВАНОЇ СВІДОМОСТІ                                                                                                                | 12 |
| <i>Fleck Bruno, Breno Prado da Silva</i><br>THE FUNCTION OF ONTOPSYCHOLOGICAL PEDAGOGY AND ITS SPECIFIC VISION OF MAN                                                                         | 17 |
| <i>Андрейченко С.П.</i><br>СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У РЕКРУТИНГУ: ІНТЕГРАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ТА ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ТАЛАНТАМИ                                                    | 22 |
| <i>Zaitsev D.S.</i><br>STRATEGIC DIVERGENCE OF GOLDMAN SACHS AND JPMORGAN CHASE: MANAGEMENT ARCHITECTURE AS A FACTOR OF SYSTEMIC STABILITY                                                    | 28 |
| <i>Зайцева І.Ю.</i><br>ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРИЙНЯТТЯ НАЙКРАЩИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОНТОЛОГІЧНОЇ ПРИРОДИ УСПІХУ GOLDMAN SACHS ТА JPMORGAN CHASE                                           | 31 |
| <i>Gustavo Scotta, Rafaela Dutra Tagliapietra</i><br>FUTURE SKILLS IN THE TRAINING OF THE ADMINISTRATOR OF THE FUTURE: HUMAN AND TECHNOLOGICAL COMPETENCIES FOR MODERN AND DIGITAL MANAGEMENT | 34 |
| <i>Lopatynska I.S.</i><br>THE INFLUENCE OF ENGLISH-SPEAKING CLUB ON THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE SKILLS OF THE FUTURE PSYCHOLOGIST                                                        | 40 |

*Толстова А.В.*

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:<br>ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ | 43 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Шкурко Я.І.*

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| РОЛЬОВИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ<br>ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОПТИМІЗАЦІЇ<br>КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ (МОДЕЛЬ М.БЕЛБІНА) | 47 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Доценко С.І.*

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| ГРАФІЧНІ ФАКТОРНІ ЛОГІКО-СМИСЛОВІ МОДЕЛІ<br>СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ | 51 |
|--------------------------------------------------------------------|----|

*Дроздова І.П.*

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| МОТИВАЦІЯ ЯК СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ<br>СПОНУКАНЬ АКТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ В НАВЧАННІ | 55 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|

*Бойко Т.О., Лисничка І.П.*

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВІД СІМЕЙНОГО ДІАЛОГУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ:<br>ТРАНСФЕР ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ У РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ | 59 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **СЕКЦІЯ І**

### **ОНТОПСИХОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ**

*Фурман М.І.*

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ<br>ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРОЕКТИВНОГО<br>ТЕСТУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ОНТОПСИХОЛОГІЧНИХ<br>ПІДХОДІВ | 64 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **СЕКЦІЯ ІІ**

### **ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

*Михальченко О.А.*

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ В СУЧАСНОМУ СОЦІУМІ | 67 |
|-------------------------------------------------|----|

*Михальченко О.А.*

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| ІНКЛЮЗИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІК В СУЧАСНИХ<br>СВІТОВИХ ПРОЦЕСАХ | 70 |
|-----------------------------------------------------------------|----|

*Радько О.В.*

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА<br>ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ | 73 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **СЕКЦІЯ ІІІ**

#### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОВІДНОСИН У СОЦІАЛЬНИХ ГРУПАХ**

*Горб О., Золотухіна Л.О.*

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА<br>ПОРЯДОК УКЛАДЕННЯ | 79 |
|-----------------------------------------------------------------|----|

*Соколова А.Ю., Золотухіна Л.О.*

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ДИСЦИПЛІНА ПРАЦІ. ДИСЦИПЛІНАРНА ТА МАТЕРІАЛЬНА<br>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ | 83 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **СЕКЦІЯ ІV**

#### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ**

*Лисак Г.Г.*

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ПІД ВПЛИВОМ<br>ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ | 88 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **СЕКЦІЯ V**

#### **ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

*Дрібас С.А.*

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРУКТУРІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ<br>КЕРІВНИКА | 91 |
|----------------------------------------------------------------|----|

### **СЕКЦІЯ VI**

#### **МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

*Гарець Т.Ю.*

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК<br>ОСНОВА АНАЛІТИЧНОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ | 95 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Колпаченко Н.М., Пасик-Косарева Н.О., Сторожев Р.І.</i><br>ПРАКТИКИ САМООРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ<br>НЕВИЗНАЧЕНОСТІ | 101 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Штих Г.В.</i><br>ОНТОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ<br>УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ | 105 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## СЕКЦІЯ VII

### МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Майборода М.М., Іченська Н.Ю., Сторожев Р.І.</i><br>ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МОТИВАЦІЮ<br>ТА КОРПОРАТИВНУ ІДЕНТИЧНІСТЬ У СИСТЕМІ<br>HR-МЕНЕДЖМЕНТУ | 110 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## СЕКЦІЯ X

### ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Євсєєва О.О.</i><br>ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ<br>ОРІЄНТИРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ | 114 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Жилякова О.В., Ставерська Т.О.</i><br>РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КАПІТАЛУ НАСЕЛЕННЯ У<br>ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ | 118 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## СЕКЦІЯ XI

### ПСИХОЛОГІЯ ТА ПЕДАГОГІКА

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Хоменко І.Б.</i><br>ОБРАЗНА РЕАЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК ФЕНОМЕН<br>ПСИХІЧНОЇ ІНТЕНЦІОНАЛЬНОСТІ | 122 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**СЕКЦІЯ XIII**  
**ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ**  
**В УМОВАХ ВІЙНИ Й КРИЗИ**

- Кравченко О.В.*  
ПОЛЬСЬКА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ ТА  
УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ ПОСТБІПОЛЯРНОМУ СВІТІ 125
- Пліско О.В., Віннік Е.*  
ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ЛЮДИНИ В УМОВАХ КРИЗИ 129

**СЕКЦІЯ XIV**  
**ПСИХОЛОГІЯ ОСВІТИ ТА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В**  
**ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ**

- Дроздова І.П., Куксов М.О.*  
РУДОЛЬФ ШТАЙНЕР: ФІЛОСОФ, МІСТИК І РЕФОРМАТОР 132
- Дроздова І.П., Овсянік Є.С.*  
МАРІЯ МОНТЕСОРІ: ЖІНКА, ЯКА ЗМІНИЛА СВІТ ОСВІТИ 136

**СЕКЦІЯ XV**  
**СОЦІАЛЬНО-ЕМОЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОЇ**  
**КОМПЕТЕНТНОСТІ**

- Антонюк Г.С.*  
СОЦІАЛЬНО-ЕМОЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК  
ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УЧНІВ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ  
МАТЕМАТИКИ, ІНФОРМАТИКИ ТА STEM 140

**СЕКЦІЯ XVI**  
**ІНФОРМАЦІЙНА ТА КОГНІТИВНА ВІЙНА: ПСИХОЛОГІЯ**  
**СПРИЙНЯТТЯ, МАНІПУЛЯЦІЙ ТА ОСОБИСТОСТІ**

- Богдан Ж.Б., Доношенко В.Д.*  
ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПСИХОЛІНГВІСТИЧНІ МЕХАНІЗМИ  
СПРИЙНЯТТЯ Й МАНІПУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ  
КОГНІТИВНОЇ ВІЙНИ 145

**СЕКЦІЯ XVII**  
**ЕКОНОМІЧНА ТА ФІНАНСОВА ПСИХОЛОГІЯ**

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Євсєєва О.О.</i><br>ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ В<br>УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ | 149 |
| <i>Пліско О.В.</i><br>ЛІДЕРСТВО В ПСИХОЛОГІЇ КАР'ЄРИ                                                                    | 153 |
| <i>Пліско О.В., Мельнікова С.</i><br>РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УМОВАХ<br>ДОВГОТРИВАЛОГО СТРЕСУ                    | 160 |



Приватний вищий навчальний заклад  
**ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

## **ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ**

**Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції:  
«Актуальні проблеми психології, бізнесу та управління у  
сучасному світі»**

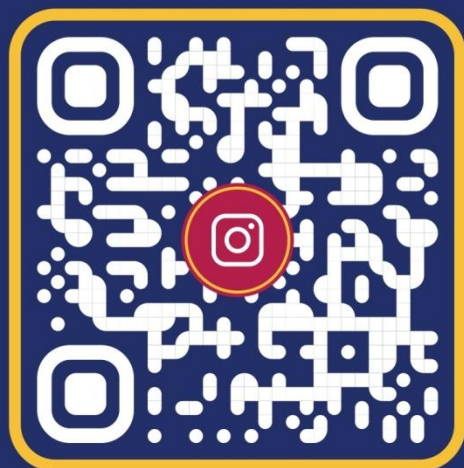
**18-19 грудня 2025 року  
Україна, США, Бразилія**

Відповідальний за випуск – Зайцева І.Ю.

Підписано до друку 02 січня 2026 р.  
Ум. др. арк. 5,73. Формат 60 х84/16.  
Папір офсетний. Друк різнографічний.  
Гарнітура Times New Roman.



[ipp.edu.ua](http://ipp.edu.ua)



[@ipp.edu.ua](https://www.instagram.com/ipp.edu.ua)