



UDC: 65.

Hubert BOCEVIČIUS,
candidate for doctoral degree,
Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE ROLE OF KNOWLEDGE SHARING FOR ACHIEVING INNOVATION

Abstract: This research examines the impact of transformational leadership on organizational performance, emphasizing the role of knowledge sharing in achieving innovation in organizations. The study consists of 23 sources, which are analyzed using the literature analysis method. The study integrates relevant issues of leadership, management practices, knowledge sharing, and the innovation process. The study presents transformational leadership as a means of promoting knowledge sharing, which in turn increases innovation capabilities and contributes to better organizational performance.

Key words: transformational leadership, management, knowledge sharing, organizational performance.

1. Introduction

In dynamic business environments, organizations prioritize transformational leadership to inspire commitment and improve performance (Ateş et al., 2020; Cortes and Herrmann, 2021), fostering an environment conducive to knowledge exchange and innovation (Raes et al., 2022). According to organizational learning theory, knowledge sharing develops innovation capabilities necessary to respond to environmental changes (Andersson et al., 2025; Darwish et al., 2020). The strategic resource-based approach identifies knowledge and innovation as scarce resources essential for long-term competitive advantage (Barney, 1991; Teece, 2007). Furthermore, social exchange theory suggests that when managers provide support and trust, employees respond by actively sharing knowledge and participating in innovation (Blau, 1964).

Despite these connections, current research is frequently fragmented (Heyden et al., 2018). This study addresses this gap by investigating how transformational leadership affects organizational performance specifically through the mechanisms of knowledge sharing and innovation.



This research employs a systematic literature review of 23 academic sources retrieved from Scopus and Web of Science using Boolean operators. To ensure high quality and academic transparency, the selection was limited to journals ranked AJG 3 or 4. The resulting analysis identifies key themes to build a conceptual framework linking leadership, knowledge, and performance outcomes.

2. Research results

Based on the conceptual model, this study shows that transformational and strategic leadership are vital in creating the conditions necessary for innovation and organizational performance. Leaders drive strategy implementation by influencing employee motivation and commitment (Ateş et al., 2020; Cortes and Herrmann, 2021). Specifically, leadership that promotes trust and commitment promotes knowledge accumulation, thereby enhancing organizational learning (Raes et al., 2022; Heyden et al., 2018).

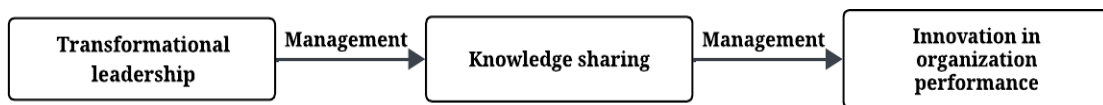


Figure 1. Transformational leadership impact of innovation in organization performance

Knowledge sharing is a vital mediator that strengthens innovation capabilities, absorptive capacity, and organizational ambidexterity (Andersson et al., 2025; Fernández-Mesa et al., 2023; Darwish et al., 2020; Mom et al., 2019; Ouyang et al., 2020). According to social exchange theory, employees respond to a leader's honesty and support through active collaboration (Blau, 1964; Riggs and Porter, 2017; Way et al., 2018). From a resource perspective, these leadership and knowledge capabilities act as strategic assets that provide competitive advantage and facilitate strategic renewal (Barney, 1991; Teece, 2007; Ritala et al., 2021; Gibson et al., 2019).

Finally, transformational leadership improves organizational performance by promoting a management environment in which knowledge sharing and management practices effectively translate leadership into better innovation outcomes.

3. Conclusion, discussion, and implications

This study develops a conceptual model that shows how transformational leadership affects organizational performance through knowledge sharing and innovation. Findings indicate that leadership plays a key role in creating a supportive management environment that fosters employee engagement, trust, and alignment with organizational goals, which are essential for effective knowledge exchange and innovation (Ateş et al., 2020; Cortes and Herrmann, 2021). Knowledge sharing acts as a key mediation mechanism that allows organizations to build innovation



capabilities and adapt to a changing environment (Andersson et al., 2025; Darwish et al., 2020).

From a theoretical perspective, this study integrates social exchange theory, organizational learning theory, and a resource-based approach, offering a more comprehensive understanding of how leadership translates into performance outcomes. It emphasizes that reciprocal relationships between leaders and employees (Blau, 1964) encourage knowledge sharing behavior, which in turn strengthens dynamic capabilities and competitive advantage (Barney, 1991; Teece, 2007).

From a practical perspective, the findings highlight that organizations should invest in leadership development and management practices that promote open communication, trust, and collaboration. Promoting a culture of knowledge sharing and empowering leaders at various levels can significantly improve innovation and overall performance (Raes et al., 2022; Ritala et al., 2021).

Nevertheless, this study has limitations. It is based on a literature review, which may limit the empirical generalizability. Additionally, the model does not account for contextual factors such as industry differences or organizational size, which may influence the observed relations.

Future research should empirically test the proposed model in different organizational contexts and explore potential moderating variables, such as organizational culture or digital transformation, to better understand the boundary conditions of the relationship between transformational leadership, knowledge sharing, innovation, and performance.

REFERENCES

1. Andersson, U., Benito, G. R. G., Lunnan, R., & Tomassen, S. (2025). Why some are less willing to share: Competitive domains and knowledge transfer in multi-unit organizations. *Long Range Planning*, 58(4), 102537. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102537>
2. Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Bement, D. (Dana), & Boivie, S. (2025). Consolidating knowledge in upper echelons research. *Journal of Management Scientific Reports*. <https://doi.org/10.1177/27550311251374316>
5. Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>



6. Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2021). Strategic Leadership of Innovation: A Framework for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 224–243. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>
7. Darwish, T. K., Zeng, J., Rezaei Zadeh, M., & Haak Saheem, W. (2020). Organizational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: Does Leadership Matter? *European Management Review*, 17(1), 83–100. <https://doi.org/10.1111/emre.12320>
8. De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Ingratiating with Despotic Leaders to Gain Status: The Role of Power Distance Orientation and Self-enhancement Motive. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 157–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04368-5>
9. Fernández-Mesa, A., Clarke, R., García-Granero, A., Herrera, J., & Jansen, J. J. P. (2023). Knowledge network structure and middle management involvement as determinants of TMT members' ambidexterity: A multilevel analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102318. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102318>
10. Gibson, C. B., Birkinshaw, J., McDaniel Sumpter, D., & Ambos, T. (2019). The Hierarchical Erosion Effect: A New Perspective on Perceptual Differences and Business Performance. *Journal of Management Studies*, 56(8), 1713–1747. <https://doi.org/10.1111/joms.12443>
11. Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>
12. Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159–178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
13. Kostopoulos, I. (2019). Do Empowered Front-Line Employees Perform Better? A Non-linear Approach and the Role of Service Complexity. *European Management Review*, 16(2), 229–242. <https://doi.org/10.1111/emre.12153>
14. Mom, T. J. M., Chang, Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. P. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
15. Ouyang, T., Cao, X., Wang, J., & Zhang, S. (2020). Managing technology innovation paradoxes through multi-level ambidexterity capabilities. *Internet Research*, 30(5), 1503–1520. <https://doi.org/10.1108/INTR-10-2019-0434>



16. Raes, A. M. L., De Jong, S. B., & Bruch, H. (2022). Setting the tone at the top: How the interface processes of organizational climate and non-TMT Managers' leadership transmit TMT cohesion to employees. *Long Range Planning*, 55(3), 102157. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102157>
17. Riggs, B. S., & Porter, C. O. L. H. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.009>
18. Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>
19. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
20. Vossaert, L., Anseel, F., Collewaert, V., & Foss, N. J. (2022). ‘There’s Many a Slip “Twixt the Cup and the Lip”’: HR Management Practices and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 59(3), 660–694. <https://doi.org/10.1111/joms.12781>
21. Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2018). What is in it for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 765–777. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3204-9>
22. Williams, C., Chen, P., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1391–1415. <https://doi.org/10.1002/smj.2562>
23. Wowak, A. J., Mannor, M. J., Arrfelt, M., & McNamara, G. (2016). Earthquake or glacier? How CEO charisma manifests in firm strategy over time. *Strategic Management Journal*, 37(3), 586–603. <https://doi.org/10.1002/smj.2346>

УДК 005.963:005.73

Garry McDANIEL

professor, University of Warsaw school of Business Poland

THE COACHING CULTURE REVOLUTION

Three realities of today's business world are undeniable: 1) the pace of change is accelerating, 2) competition is increasingly global in scope, and 3) organizations and employees that cooperate, learn, and innovate quickly have a significant advantage over their competition. Organizations can do very little about the first two



realities, but they have complete control over how fast they cooperate, learn, and innovate. Organizational leaders, scholars, and entrepreneurs have known this since Peter Senge published *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* in 1990. In his book, Senge observed that the ability of all employees to learn and apply what they learn faster and more efficiently is vital to both short- and long-term individual and organizational success. Senge coined the term ‘learning organization’ to describe these progressive organizations. It is interesting to note that while most organizations say they are learning organizations, a study by Digital Trends observed that, “only about 10% are true learning organizations, in that they don’t just empower growth and development for employees, partners and customers, but they also embrace learning to gain organizational insight and adapt to change from a big-picture perspective.” (DOCEBO, 2019) In other words, decades after recognizing that becoming a true learning organization drives employee engagement, productivity, and customer service, most organizations are still stuck in antiquated practices where broad-scale learning remains an elusive dream - not a reality.

In this session, participants will learn that many organizations struggle to become true learning organizations, not because they lack good intentions or tools, but because deeply embedded cultural assumptions shape who is allowed to teach, question, or learn from whom. Beliefs about hierarchy, authority, and fear of making errors quietly influence behavior. A coaching culture succeeds when leaders recognize these forces and adapt learning approaches without compromising respect or dignity.

It is time for organizations, educational institutions, and government agencies to stop talking about the value of becoming learning organizations and to act. Fortunately, there are many best-practice organizations that have demonstrated that any organization, large or small, can take proactive, progressive action towards achieving this goal. These cutting-edge companies have taken direct, sustained steps to create cultures in which all employees have the skills and encouragement to accelerate learning and coach each other to enhance skills, knowledge, and abilities while building greater trust and enhancing communication and learning on the job!

Learning on the job occurs constantly, whether you are aware of it or not. Sometimes learning occurs formally when you attend a training program to become familiar with a new software program, how to manage projects, or learn how to operate a piece of equipment. However, most learning occurs informally during conversations in the office, in meetings, when interacting with others as you walk down the hall, on the factory or retail floor, or at lunch. Simply put, being aware of opportunities to learn and help others learn is important to you personally, your colleagues, and your organization. In most organizations, learning is immediately associated with a formal process like going to a training program or workshop. But while corporate training events and public workshops are important and often necessary, employees at all levels can learn faster and more effectively if they are



eager and willing to teach others their skills and knowledge as opportunities arise. Once learning from each other starts to be a part of the organization's culture and employees begin to coach each other without thinking about it, the organization and its members leverage a huge competitive advantage without incurring any traditional training expenses. In addition, employees at all levels apply what they are learning immediately- not days or weeks later.

Clearly, in today's fast-paced world, continuous learning is essential for personal and organizational growth and success. Dr. McDaniel's upcoming book, *The Coaching Culture Revolution: How Peer Coaching Radically Enhances Organizational Success*, explores how teaching all employees to coach one another on-the-job can transform workplaces into dynamic learning environments. Participants in this session will learn how shifting from traditional top-down training to peer-to-peer coaching helps employees and work teams significantly enhance skills, share knowledge, and boost productivity in real time.

УДК 378.016:005.336.2

*Artur AIMETOV,
CEO, Campux GmbH*

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ УНІВЕРСИТЕТУ: ВІД ДИПЛОМОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ДО SKILLS-BASED ПІДХОДУ

У сучасних умовах вища освіта перебуває в стані глибокої трансформації. Традиційна дипломоцентрична модель, у межах якої головним результатом навчання вважався диплом як формальне підтвердження завершення освітньої програми, поступово втрачає свою достатність. Це пов'язано з прискоренням змін на ринку праці, швидким оновленням професійних вимог, розвитком цифрових технологій та зростанням запиту роботодавців на більш точне розуміння реальних компетентностей випускника. Сьогодні роботодавцю часто недостатньо інформації про спеціальність, рівень освіти чи факт завершення програми. Значно більшої ваги набувають підтверджені навички, практичний досвід, адаптивність, здатність до безперервного навчання, участь у проєктах і вміння застосовувати знання в реальних професійних ситуаціях. У зв'язку з цим університет уже не може залишатися виключно інституцією передачі знань і видачі дипломів. Нова роль університету полягає у формуванні, розвитку, верифікації та візуалізації компетентностей здобувача освіти. Університет поступово стає не лише освітнім простором, а й центром розвитку людського капіталу, кар'єрної навігації, мікронавчання, перекваліфікації та взаємодії з бізнесом. Такий підхід відкриває можливість переходу до skills-based моделі, у центрі якої перебуває не лише освітня програма, а й набір конкретних, видимих



і релевантних навичок, сформованих у процесі навчання. Особливого значення в цій трансформації набувають цифрові екосистеми, які дозволяють інтегрувати навчання, оцінювання, цифровий профіль здобувача, підтвердження навичок, сертифікацію, комунікацію з викладачами та роботодавцями, а також подальший вихід до стажувань і працевлаштування. Такий підхід забезпечує прозоріший зв'язок між освітою та ринком праці й підсилює практичну цінність університетської освіти.

Отже, трансформація ролі університету полягає не у відмові від диплома як освітнього результату, а в доповненні його більш гнучкою, точною та сучасною моделлю представлення компетентностей. Skills-based підхід і цифрові рішення формують нову інфраструктуру, у межах якої університет стає активним учасником розвитку людського капіталу, а не лише завершальним етапом формальної освіти.

УДК 159.923

Володимир БАГНЕНКО,

здобувач ступеня PhD,

Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України

НАРАТИВ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ОСМИСЛЕННЯ СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ПОДІЙ У СУСПІЛЬСТВІ, ЩО ПЕРЕЖИВАЄ ВІЙНУ, А ТАКОЖ У ЧЛЕНІВ СІМЕЙ ВІЙСЬКОВИХ

Повномасштабна війна створює для суспільства ситуацію глибокої психологічної кризи. Значна частина населення стикається з травматичними подіями, втратами, невизначеністю майбутнього та порушенням звичних життєвих структур. Особливо інтенсивно ці процеси переживають члени сімей військовослужбовців, життя яких безпосередньо пов'язане з постійною загрозою, тривалим очікуванням, переживанням втрат та необхідністю адаптації до нових соціальних і психологічних умов.

У таких обставинах особливого значення набуває проблема осмислення складних життєвих подій. Психологічні дослідження показують, що людина не лише переживає травматичний досвід, але й намагається інтегрувати його у власну життєву історію. Одним із ключових механізмів такого осмислення виступає наратив - здатність людини структурувати свій досвід у формі історії.

Метою даних тез є аналіз ролі наративу як психологічного ресурсу осмислення складних життєвих подій у суспільстві, що переживає війну, а також у членів сімей військовослужбовців.

У сучасній психології наратив я розглядаю як спосіб організації життєвого досвіду у формі історій, через які людина інтерпретує події свого життя.



Джером Брунер підкреслював, що люди мислять не лише логічними категоріями, але й наративними структурами, які допомагають надавати подіям смисл.

Наратив дозволяє впорядковувати життєві події у часовій послідовності, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та формувати цілісне розуміння власного досвіду. У цьому сенсі життєва історія виступає важливим механізмом формування ідентичності особистості.

Згідно з підходом Д. МакАдамса, людина створює так звану «наративну ідентичність», яка є інтегрованою історією про те, ким вона є, звідки походить і куди рухається. У кризових ситуаціях, зокрема під час війни, ця історія часто порушується, що потребує її переосмислення та реконструкції.

Війна є важкою і тривалою подією, яка різко порушує зрозумілий перебіг життя. Травматичні події, втрати, вимушене переселення, тривала невизначеність та загроза життю створюють ситуацію, у якій попередні життєві сценарії втрачають свою стабільність.

Для членів сімей військовослужбовців ця ситуація має особливу специфіку. Вони переживають постійне очікування, тривогу за близьку людину, зміну сімейних ролей та необхідність адаптації до нових життєвих умов. Часто виникають переживання невизначеної втрати, коли близька людина фізично відсутня або перебуває у небезпечних умовах.

У таких обставинах порушується цілісність життєвого наративу. Людина може втрачати відчуття передбачуваності життя, що супроводжується переживанням хаосу, безсилля та втрати сенсу [1, с. 112].

Наратив як ресурс психологічного осмислення. Одним із важливих механізмів подолання таких кризових станів є наративне осмислення досвіду. Через розповідь про події людина поступово структурує пережите, надає йому значення та інтегрує його у власну життєву історію.

Наратив виконує кілька важливих психологічних функцій.

По-перше, він сприяє впорядкуванню досвіду. Коли людина розповідає про події, вона встановлює між ними причинно-наслідкові зв'язки, що зменшує відчуття хаотичності пережитого.

По-друге, наратив сприяє емоційній регуляції. Вербалізація переживань допомагає людині усвідомлювати власні емоції та знижує інтенсивність внутрішньої напруги.

По-третє, наратив дозволяє знаходити нові смисли у складних подіях. Людина може інтерпретувати пережитий досвід як джерело особистісного зростання, сили або переоцінки життєвих цінностей.

По-четверте, створення життєвої історії сприяє відновленню почуття ідентичності. Через наратив людина формує відповідь на питання «хто я» у нових життєвих умовах.

Наративна реконструкція означає процес переосмислення досвіду через



створення нових історій про події, які відбулися. У психології та соціальних науках підкреслюється, що люди і спільноти осмислюють реальність через наративи - структуровані розповіді, які пояснюють, що сталося, чому це сталося і яке значення це має [5, с.74].

Коли суспільство переживає війну, катастрофу або іншу масштабну кризу, попередні наративи про стабільність, безпеку і майбутнє часто руйнуються. У таких умовах виникає потреба у створенні нових інтерпретацій подій, які допомагають інтегрувати травматичний досвід у колективну історію.

Відновлення смислів. Травматичні події часто руйнують базові уявлення людей про світ. Люди можуть втрачати відчуття передбачуваності, справедливості і контролю над життям.

Наративна реконструкція допомагає відновлювати смисли, оскільки дозволяє пояснити події у більш широкому контексті. Через наративи суспільство формує відповіді на фундаментальні питання:

- що сталося;
- чому це сталося;
- яке значення мають ці події для майбутнього.

Таке осмислення зменшує відчуття хаосу і допомагає людям краще інтегрувати пережитий досвід.

Відновлення колективної ідентичності. Соціальні кризи часто ставлять під сумнів колективну ідентичність суспільства. Війна може змінювати уявлення людей про свою країну, культуру і спільні цінності. І це нормальна складова будь-якої соціальної кризи.

Наративна реконструкція сприяє формуванню нових колективних історій, які визначають, ким є суспільство після пережитих подій. У цих наративах можуть підкреслюватися такі теми, як витривалість, солідарність, взаємна підтримка і здатність до відновлення.

Формування колективної пам'яті. Важливою функцією наративної реконструкції є створення колективної пам'яті. Через історії, свідчення, літературу, мистецтво і публічні дискусії суспільство формує спільне розуміння подій минулого.

Цей процес допомагає інтегрувати травматичний досвід у культурну пам'ять і запобігає його витісненню або запереченню.

Зниження соціальної фрагментації. Травматичні події можуть викликати поляризацію і соціальні конфлікти. Різні групи населення можуть мати різні інтерпретації подій [5, с. 79].

Наративна реконструкція створює простір для діалогу і обміну досвідом. Коли різні голоси включаються у спільну історію, це сприяє взаємному розумінню і зменшує соціальну фрагментацію.

Психологічна інтеграція травматичного досвіду. На рівні окремих людей наративна реконструкція допомагає інтегрувати травматичні спогади у життєву



історію. У дослідженнях показано, що вербалізація і структуроване осмислення травматичного досвіду сприяють зниженню симптомів психологічного стресу.

Коли індивідуальні історії стають частиною ширших суспільних наративів, люди отримують відчуття, що їхній досвід має значення і визнається іншими.

Побудова бачення майбутнього. Ще однією важливою функцією наративної реконструкції є формування уявлення про майбутнє. Після кризових подій суспільство потребує нових історій, які описують можливі шляхи розвитку.

Такі наративи можуть включати ідеї відновлення, розвитку і спільної відповідальності за майбутнє.

Наративні процеси у сім'ях військовослужбовців. У сім'ях військових наратив виконує не лише індивідуальну, але й сімейну функцію. Члени сім'ї спільно конструюють історію пережитих подій, що допомагає підтримувати відчуття єдності та взаємної підтримки.

Сімейні розповіді про службу, труднощі та подолання можуть формувати колективний наратив, який надає досвіду значення та допомагає інтегрувати його у сімейну історію.

Водночас важливо враховувати, що наративи можуть бути як ресурсними, так і травматичними. Якщо життєва історія будується навколо теми безсилля, втрати або безнадії, це може підтримувати психологічну дезадаптацію. Натомість формування наративів, які включають досвід витривалості, підтримки та солідарності, сприяє підвищенню психологічної стійкості.

Практичне значення наративного підходу. Ми відмічаємо те, що наративний підхід активно використовується у психологічній допомозі людям, які пережили травматичні події. У психотерапевтичній практиці створюється простір, у якому людина може розповісти свою історію, поступово переосмислюючи пережитий досвід.

У роботі з членами сімей військовослужбовців важливими є такі форми наративної роботи, як ведення щоденників, групові обговорення, наративні інтерв'ю та створення життєвих історій.

Ці практики сприяють усвідомленню переживань, відновленню відчуття контролю над власним життям і формуванню більш інтегрованого образу життєвого досвіду.

Важливо відмітити, що чим більше людина, що пережила травматичний досвід може осмислити за допомогою наративного підходу цей досвід - тим більше вона може опрацювати цей наративний досвід [8, с.41].

Можемо відмітити, що у суспільстві, що переживає війну, наратив виступає важливим психологічним ресурсом осмислення складних життєвих подій. Через створення життєвих історій людина впорядковує пережитий досвід, регулює емоційні стани та відновлює цілісність власної ідентичності.



Для членів сімей військовослужбовців нарративні процеси мають особливе значення, оскільки допомагають інтегрувати досвід війни у сімейну та особисту історію. Використання нарративного підходу у психологічній допомозі справді сприяє підвищенню психологічної стійкості та підтримувати процес осмислення складних життєвих обставин в тих процесах, які вони проходять.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аврамчук О. Клініко-психологічні аспекти переживання втрати та діагностики ускладненого горювання. *Problems of modern psychology*. 2019. Вип. 45. С. 11-39. DOI 10.32626/2227-6246. 2019-45.11-39. URL: https://www.researchgate.net/publication/334134527_Clinical_and_Psychological_Aspects_of_the_Bereavement_and_Diagnostic_of_Complicated_Grief (дата звернення: 17.11.2023).
2. Войтович М.В. Психологічні особливості горювання. Актуальні проблеми психології. Серія «Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія». 2019. № 19 (5). С. 10-23. URL: https://lib.iitta.gov.ua/721340/1/Voitovich_M_V_2019__Psychological_features_of_the_grief_proc-1-14.pdf (дата звернення: 21.11.2023).
3. Медведєва О.В. Психологічні особливості переживання горя під час воєнних дій. Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану. 2022. С. 205-207. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76e1c60c1411-49b3-a2b4-1cc2fb1e6549/content> (дата звернення: 18.11.2023).
4. Абрам'ян Н. Д., Муранова Н. П., Ягодзінський С. М. Індивідуальні психологічні чинники сприйняття травматичних подій - стаття у Віснику післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки» (2022).
5. Титаренко Т. М. Посттравматичне життєтворення: способи досягнення психологічного благополуччя (монографія, 2020).
6. Овчаренко О. Ю. (уклад.) Психологія стресу та стресових розладів (навчальний посібник, 2023).
7. Збірник «Психологія переживання подій» (напрямок загальної психології переживань).
8. Довгань Е. Р. Особливості переживання травматичного стресу (наукова робота, 2025).

УДК 37.048.4:331.5:330.3

Роман БАЗАКА,

кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет



ПРОФОРІЄНТАЦІЯ ШКОЛЯРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

В умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки та зростання ролі знань і компетентностей людський капітал стає ключовим ресурсом розвитку суспільства. Водночас спостерігається дисбаланс між потребами ринку праці та професійними орієнтаціями молоді, що зумовлює необхідність удосконалення системи профорієнтації школярів як інструменту ефективного управління людським капіталом.

Людський капітал ми розглядаємо як сукупність знань, навичок, компетентностей, мотивації та здоров'я, що визначають продуктивність праці та конкурентоспроможність особистості й держави.

Профорієнтація виступає важливим управлінським інструментом у системі формування та розвитку людського капіталу. Вона є невіддільною частиною цієї системи, оскільки сприяє ранньому виявленню здібностей, інтересів і нахилів учнів, що дозволяє більш цілеспрямовано спрямовувати їхній освітній і професійний розвиток. Крім того, профорієнтація забезпечує узгодження індивідуальних освітніх траєкторій із актуальними потребами ринку праці та економіки загалом, що підвищує ефективність підготовки майбутніх фахівців. Водночас вона допомагає знижувати ризики неефективних освітніх інвестицій, оскільки сприяє більш обґрунтованому вибору професійного шляху та запобігає помилковим рішенням у сфері освіти й кар'єри. «Професійне самовизначення особистості – головна мета професійної орієнтації. Це поняття розуміє під собою вдалий вибір професії з урахуванням професійних особливостей особистості та їх відповідності до вимог обраної професії» [2, с. 67].

Серед актуальних сучасних викликів профорієнтації: швидка зміна професій та поява нових спеціальностей; невідповідність між освітніми програмами та запитамі роботодавців; недостатній рівень інтеграції школи, бізнесу та держави; низька обізнаність учнів щодо реальних умов праці.

Серед інноваційних підходів до профорієнтації доцільно виокремити: впровадження компетентнісного підходу в освіті; використання цифрових платформ і тестування здібностей; розвиток дуальної освіти та партнерства з роботодавцями; кар'єрне консультування і наставництво.

Компетентнісний підхід орієнтує освіту на формування практичних умінь, необхідних для професійної діяльності. Цифрові інструменти дозволяють індивідуалізувати процес профорієнтації та підвищити точність оцінки здібностей і інтересів. Дуальна освіта забезпечує поєднання теорії з практикою, а співпраця з роботодавцями сприяє відповідності підготовки потребам ринку праці. Кар'єрне консультування та наставництво підтримують особистість у процесі професійного самовизначення. Таким чином, зазначені



підходи підвищують ефективність профорієнтаційної роботи та сприяють формуванню конкурентоспроможного людського капіталу. Метод Тіні (shadowing) – спостереження за професіоналами під час їхньої щоденної роботи. Цей метод дає можливість школярам побачити реальні повсякденні задачі, ритм роботи та атмосфера професії, яку вони розглядають для себе [3].

Економічний ефект профорієнтації проявляється у підвищенні загальної ефективності функціонування економіки та раціональнішому використанні людських ресурсів. Зокрема, ефективно організована профорієнтаційна діяльність сприяє зростанню продуктивності праці, оскільки люди обирають професії відповідно до своїх здібностей і схильностей. Водночас вона допомагає скоротити рівень безробіття серед молоді завдяки кращій відповідності між підготовкою випускників і потребами ринку праці. Крім того, профорієнтація дозволяє оптимізувати витрати на освіту, зменшуючи кількість випадків зміни спеціальності або незавершеного навчання.

Показовим прикладом економічного зростання через розвиток профорієнтації у шкільній освіті є Сполучені Штати Америки. У цій країні під координацією Міністерства праці функціонують спеціалізовані центри професійної орієнтації та відбору, які допомагають підліткам визначитися з майбутньою професією. Результати їхньої діяльності є доволі відчутними: частка студентів, які змінюють обрану професію, скоротилася з 30–40 % до 5–8 %, рівень виробничого травматизму, пов'язаного з людським фактором, зменшився на 70 %, а ефективність управлінських процесів зросла на 10–25 %. Отже, інвестиції держави у профорієнтацію не лише виправдовують себе, а й забезпечують суттєву економію ресурсів у довгостроковій перспективі [цит.

за 2, с. 68]. У ширшому вимірі вона також виступає чинником інноваційного розвитку економіки, оскільки сприяє формуванню кадрового потенціалу, здатного генерувати та впроваджувати нові ідеї та технології.

Профорієнтація школярів є стратегічно важливим інструментом управління людським капіталом, який забезпечує формування якісного трудового потенціалу держави. Її модернізація має базуватися на інтеграції освіти, бізнесу та державної політики, а також на впровадженні інноваційних підходів до розвитку особистості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Всеукраїнський проєкт з профорієнтації та побудови кар'єри HryouTest – онлайн-тестування та ігрові ресурси : сайт. – Режим доступу: <https://hryoutest.in.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).

2. Могильна Ю. Стан професійної орієнтації школярів в сучасній українській школі / Ю. Могильна // Новий Колегіум. – 2021. – № 1 (103). – С.67–70.



3. Практичні інструменти профорієнтації: жива бібліотека, метод Тіні та кар'єрне планування // Громадська організація «Будуємо Україну Разом» : сайт. – Режим доступу: <https://www.bur.org.ua/praktychni-instrumenty-proforiyentacziyi-zhyva-biblioteka-metod-tini-ta-karyerne-planuvannya/> (дата звернення: 18.03.2026).

4. Шиян Д. В., Севрюкова Є. О. Рівень освіти як фактор формування людського капіталу в Україні // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – С. 23–27. -Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27116> (дата звернення: 18.03.2026)

УДК 37.011:331.101.262:005.322

***Михайло БОЙЧЕНКО,**
доктор філософських наук, професор,
професор кафедри теоретичної і практичної філософії
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна*

ФІЛОСОФІЯ ОСВІТИ ЯК ФАСИЛІТАТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ЛІДЕРСТВО ЧЕРЕЗ ЦІННОСТІ

Лідерство є ключовим елементом у творенні нового. Це справедливо для будь-якої сфери, але перш за все для сфери розвитку людського капіталу.

Адже якщо вплив людини на довкілля все ще є доволі обмеженим, то щодо самого себе людство опановує все нові виміри удосконалень. Адже попри ілюзії всевладності людства у впливі на довкілля, у взаємодії природи і людства переважає більше антропогенний тиск на природу, який має численні згубні наслідки для неї, з одного боку, і наростання стихійних лих і природних катастроф як відповідь природи на той дисбаланс, який грубо вчиняє людство у своїх стосунках із довкіллям. Хоча вплив людини на саму себе також не є безмежним, однак завдяки культурі і освіті, відкриті значно ширші, а головне – конструктивні і добрі за наслідками можливості для активного втручання людини у природний перебіг еволюції людства. Деякі дослідники навіть вважають таке масштабне втручання людини у перебіг еволюційних змін власного виду частиною самої еволюції природи, і в усякому разі впевнені, що специфікою еволюції людини є все більше залучення антропогенних чинників у цю еволюцію: людство трансформує себе більше і швидше, аніж будь-який інший біологічний вид. Створили навіть окремий напрям досліджень – «трансгуманізм», і запропонували спеціальний термін для того етапу еволюції людства, коли вона явно виходить за межі традиційних уявлень про еволюцію –



«постлюдство» [1]. Чи на добре буде такий вихід за межі, чи ні – невідомо. Потрібні щонайменше століття, аби оцінити усі віддалені і побічні наслідки подібних втручань з погляду еволюції. Втім, у тому що стосується розвитку людського капіталу, можна бути впевненими у перевагах його позитивних результатів.

Головним напрямом нарощування людського капіталу є освіта. Адже піклування про власне здоров'я та сприятливе довкілля, які також входять до умов розвитку людського капіталу мають свої природні обмеження і після досягнення певного оптимуму для кожної людини постає завдання не так нарощувати ці умови, як піклуватися про їхнє збалансоване збереження [3]. Тоді як у випадку освіти, резерв її розширення, поглиблення і урізноманітнення є практично невичерпним: жодна людина не може реалізувати усі можливості розвитку людського капіталу через освіту, які постають перед нею завдяки суспільству, у якому вона живе. Тому ключовим завданням постає вибір індивідуального освітнього маршруту, який якнайкраще відобразить як об'єктивні потреби, так і суб'єктивні прагнення людини, як її наявний потенціал, так і можливості його збільшити. Це, значною мірою, питання вибору оптимальних шляхів саморозвитку, а отже ця ситуація, у якій людина має передусім з'ясувати власні цінності, які лежать в основі її вибору кожного разу.

Як прояснити власні цінності, відібрати бажані цілі і стримати шкідливі схильності – усе це має бути предметом свідомого ставлення людини до власної долі. Це – шлях філософа. А спрямований на завдання оптимізації власної освіти, цей шлях конкретизується як філософія освіти. Саме філософія освіти допомагає відчувати, у чому полягає власна гідність людини і як її краще зміцнити і розвинути. Філософія освіти допомагає розставити пріоритети і обрати черговість виконання завдань. Але головне – філософія освіти допомагає людині розкрити власне єство, тобто те, до чого людина природно схиляється і що їй вдається краще – а це далеко не завжди одне й те ж. Таким чином, філософія освіти допомагає людині передусім встановити дружній і чутливий діалог із самою собою. Саме у цьому сенсі філософія постає фасилітатором, тобто полегшує комунікацію, спілкування. Адже людина, яка живе у мирі з собою, не картає себе даремно, не вимагає від себе неможливого і водночас наполягає на досягненні того, що людині справді під силу – саме така людина не лише досягне особистого успіху в житті і в бізнесі, але й зуміє при цьому увійти в успішне спілкування з оточуючими, налагодить конструктивну і взаємно вигідну комунікацію, а отже й забезпечить собі стабільне і захищене від неприємних несподіванок зростання.

Коли згадують лідерство, то саме філософія передусім спрямовує до здорового лідерства, тобто досягнення такої життєвої позиції, яка приваблює оточуючих і спонукає їх до наслідування тому, хто демонструє не лише



спокійну впевненість у своєму життєвому виборі, але й явний життєвий успіх. Такий успіх працює краще за будь-яку рекламу чи примус до покори – саме успіх веде за собою людей. Той, хто зумів вдало розвинути власний людський капітал, слугує зразком для наслідування і є природним лідером. Таке лідерство досягається без додаткових зусиль, адже за цим лідером інші йдуть без додаткових пояснень і спонукань. Це лідерство вдалих справ і правильного життєвого вибору.

З античних часів таке лідерство розкривала філософія. І до сьогодні мають сили поради Сенеки, Епікетета, Марка Аврелія, які у різних життєвих ситуаціях, інколи доволі непростих, зуміли зробити вдалий вибір – і допомогла їм у цьому філософія.

ЛІТЕРАТУРА

1. Епікетет. *Розмови. Енхейридїон і фрагменти*. Пер. з грецької О. Омецінського. Харків: Вєрба, 2026. 432 с.

2. Хейлз К. *Як ми стали постлюдством. Віртуальні тіла в кібернетичній, літературі та інформатиці*. Пер. з англ. Є. Т. Марічева. Ніка-Центр, 2013. 430 с.

3. Zinchenko V., Boichenko M. Buddhist economics as a return to a rational model of economic management. *The Journal of Philosophical Economics: Reflections on Economic and Social Issues*, 2022. XV(1), Pp. 227 -244. <https://doi.org/10.46298/jpe.10032>

УДК 005.32:316.7:008

Лариса БУТКО,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри гуманітарних наук, культури і мистецтва,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

Світлана ФЕДОРЕНКО,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри гуманітарних наук, культури і мистецтва,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
м. Кременчук



ЛІДЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах трансформації суспільства соціокультурні організації відіграють важливу роль у збереженні культурної спадщини, розвитку громадянського суспільства та формуванні ціннісних орієнтирів. Водночас ефективність їх функціонування значною мірою залежить від якості управління, ключовим елементом якого є лідерство. У наукових дослідженнях підкреслюється, що лідерство є визначальним чинником забезпечення результативності організації та досягнення її стратегічних цілей [1]. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу ролі лідерства саме у соціокультурній сфері, яка характеризується складністю, багатовимірністю та високою залежністю від соціальних і культурних контекстів.

Лідерство є складним міждисциплінарним феноменом. Сучасні наукові підходи розглядають його як процес впливу на групу з метою досягнення спільних цілей. При цьому важливим є поєднання особистісних якостей лідера та соціокультурного контексту, у якому він функціонує.

Лідерство формується під впливом цінностей, норм і традицій соціального середовища, а також індивідуальних психологічних характеристик особистості [2]. Це особливо актуально для соціокультурних організацій, де діяльність безпосередньо пов'язана з культурними смислами та соціальними взаємодіями.

Сучасні теорії лідерства акцентують увагу на здатності лідера надихати, формувати бачення розвитку та сприяти самореалізації членів організації. У цьому контексті лідер виступає не лише менеджером, а й носієм цінностей і агентом змін.

Соціокультурні організації мають специфічні особливості: вони орієнтовані не лише на економічну ефективність, а й на соціальний вплив, культурний розвиток та формування громадянської свідомості. У таких умовах роль лідера значно розширюється.

Наукові дослідження доводять, що ефективне лідерство забезпечує узгодженість управлінських процесів, підвищує мотивацію персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації [1]. Водночас відсутність сильного лідерства може призвести до дезорганізації, зниження ефективності та втрати довіри з боку аудиторії.

Особливу роль відіграє взаємозв'язок лідерства та організаційної культури. Різні моделі лідерства впливають на формування корпоративної культури, що, у свою чергу, визначає поведінку працівників і загальну ефективність діяльності. Для соціокультурних організацій це означає необхідність гармонійного поєднання управлінських стратегій із культурними цінностями.



У сучасному менеджменті лідерство розглядається як стратегічний ресурс розвитку організації. Це особливо важливо для соціокультурних інституцій, які функціонують у динамічному середовищі та стикаються з викликами глобалізації, цифровізації та зміни культурних парадигм.

Лідер у такій організації має виконувати низку стратегічних функцій: формування довгострокового бачення розвитку, управління змінами, мобілізація ресурсів і команди, забезпечення адаптації до зовнішніх викликів.

Особливістю соціокультурних організацій є їх тісний зв'язок із суспільством та культурним середовищем. У цьому контексті лідерство набуває додаткових вимірів, пов'язаних із соціальною відповідальністю та моральними орієнтирами.

Розвиток соціокультурного середовища значною мірою залежить від усвідомлення лідером своєї відповідальності та здатності реагувати на потреби суспільства. Лідер є посередником між організацією та громадськістю, формуючи довіру та забезпечуючи ефективну комунікацію.

Крім того, важливим є врахування міжкультурних аспектів лідерства, оскільки сучасні соціокультурні організації часто функціонують у глобалізованому середовищі. Це вимагає від лідера високого рівня культурної компетентності та адаптивності.

Саме поєднання індивідуальних і соціальних факторів формує ефективну модель лідерства, яка сприяє розвитку організації [2, с. 29]. У соціокультурній сфері особливо важливими є ціннісна орієнтація та здатність до натхнення, оскільки діяльність таких організацій базується на ідеях і смислах.

Серед основних викликів, з якими стикаються лідери соціокультурних організацій, можна виділити нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів, необхідність цифрової трансформації та зростання вимог до прозорості та соціальної відповідальності.

У цих умовах ефективно лідерство передбачає здатність до швидкого прийняття рішень, гнучкість та орієнтацію на інновації. Важливим також є розвиток партисипативних моделей управління, що передбачають залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Подальший розвиток соціокультурних організацій значною мірою залежить від удосконалення моделей лідерства. Серед перспективних напрямів можна виокремити розвиток трансформаційного та адаптивного лідерства, інтеграцію цифрових технологій у управлінські процеси, підвищення рівня професійної підготовки керівників та формування етичних стандартів лідерської діяльності.

У майбутньому роль лідера у соціокультурних організаціях буде лише зростати, оскільки саме він забезпечує стратегічний розвиток, інноваційність та соціальну значущість діяльності.



Отже, лідерство є ключовим стратегічним чинником розвитку соціокультурних організацій, що визначає їх ефективність, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах змін. Воно поєднує управлінські, соціальні та культурні аспекти, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей і формування позитивного соціального впливу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.

2. Ковальчук З. Я. Лідерство через призму психологічних аспектів соціокультурного середовища. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2024. № 1. С. 27–32. DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-1-4>

УДК 159.944.4:364.272(477.72)

Інна ВАРНАВСЬКА,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон, Україна

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЖИТЕЛІВ ХЕРСОНА В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ

Сучасний Херсон – унікальний і водночас трагічний кейс для психологічної науки. Місто, що пройшло через досвід окупації, радість звільнення та наступні роки безперервних масованих обстрілів, сформувало у своїх жителів особливий тип психоемоційного стану. Емоційне вигорання тут виходить за межі професійного контексту, перетворюючись на «вигорання життєвого циклу». Це стан тотального виснаження внутрішніх ресурсів, спровокований неможливістю прогнозувати майбутнє навіть на кілька годин вперед. Актуальність дослідження зумовлена тим, що без системної психологічної реабілітації відновлення соціально-економічного потенціалу деокупованих територій є неможливим, оскільки саме людина є головним суб'єктом відбудови.

Феномен вигорання у херсонців має багатопланову структуру, де кожен фактор посилює дію іншого. Для наочності класифікуємо ці чинники в таблиці 1.



Таблиця 1.

Класифікація стрес-факторів жителів прифронтового міста

Категорія чинників	Опис впливу на психіку	Приклад прояву
Безпекові	Постійний моніторинг небезпеки виснажує нервову систему.	Реакція на звук будь-якого мотору як на вихід артилерії.
Побутові	Відсутність базового комфорту накопичує втому.	Життя без стабільного світла, води та опалення взимку.
Соціально-демографічні	Руйнування звичних зв'язків та «пустельність» міста.	Відчуття покинутості через виїзд друзів та закриття закладів.
Економічні	Фінансова безвихідь на фоні ризику втрати житла.	Необхідність працювати під обстрілами за мінімальну зарплату.

Трансформація психологічного стану жителів відбувається динамічно. Якщо у мирний час вигорання може тривати роками, то в умовах прифронтового міста стадії змінюються протягом місяців:

- Стадія мобілізації (ейфорія звільнення): короткочасний підйом після деокупації. Люди ігнорують небезпеку, відчують єдність. Наприклад, активне волонтерство під обстрілами без відпочинку.

- Стадія резистентності (адаптивне звикання): психіка намагається «нормалізувати» жах. З'являється фаталізм («чому бути, того не минути»), чорний гумор, знижується чутливість до сигналів тривоги.

- Стадія виснаження (декомпенсація): організм вичерпує запаси. З'являється апатія, погіршуються когнітивні функції. Люди починають уникати спілкування, відчують постійну провину або гнів.

Людський капітал – це не лише сукупність знань, а насамперед ментальне здоров'я, що дозволяє ці знання реалізувати. Для Херсона ігнорування проблеми вигорання загрожує таким наслідками: зниження працездатності – фахівці критичної інфраструктури, лікарі та освітяни через втому припускаються помилок, що в умовах війни може бути фатальним. А також соціальна дезорганізація: вигорання веде до зростання побутової агресії та конфліктів усередині громади. Необхідно враховувати і «вторинну депопуляцію»: люди часто приймають рішення про евакуацію не через безпосередню загрозу обстрілу, а через відчуття «вигорання душі», коли місто перестає асоціюватися з домівкою і стає лише джерелом болю.

Для збереження людського ресурсу Херсонщини необхідний перехід від пасивного очікування до активного формування життєстійкості (табл.2.).



Таблиця 2.

Інструмент	Механізм реалізації	Очікуваний результат
«Простори стійкості»	Центри з автономним живленням, де проводяться групові зустрічі.	Подолання ізоляції, соціалізація.
Психологічна декомпресія	Короткострокові виїзди (на 3–5 днів) у безпечні регіони для перезавантаження.	Зниження рівня кортизолу, відновлення сну.
Кризова освіта	Тренінги з технік заземлення та допомоги при панічних атаках.	Підвищення індивідуальної стресостійкості.

Емоційне вигорання жителів Херсона – це не лише індивідуальна психологічна проблема, а виклик національній безпеці та майбутньому регіону. Пріоритетом державної та місцевої політики має стати не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й «ремонт» людських ресурсів. Створення системи багаторівневої психологічної підтримки дозволить трансформувати травму війни у досвід посттравматичного зростання, забезпечуючи життєздатність Херсона як форпосту України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варна夫ська І.В. (2024) Вибір методів та інструментів для діагностики емоційного вигорання. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)* № 11(45). С. 1214-1223.

2. Денищук, І. П. (2023). Попередження емоційного вигорання та підвищення стресостійкості педагогів під час війни. *Імідж сучасного педагога*, (3 (210)), С. 89-95.

3. Чаплінська М. В. (2024). Дослідження емоційного вигорання серед жителів деокупованих територій Миколаївщини: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 053 «Психологія» / М.В. Чаплінська ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. 103 с.

УДК 331.108:159.9.07

Михайло ВЕРЕСКУН,

доктор економічних наук, професор,

директор навчально-наукового інституту сучасних технологій
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

Олександр ІСАЄВ,

аспірант

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро



КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими наслідками війни, структурними змінами економіки та необхідністю швидкої адаптації до нових глобальних викликів. У цих умовах ключовим ресурсом відновлення та розвитку стає людський капітал.

Разом із тим, існує суттєвий розрив між вимогами сучасного ринку праці та реальним рівнем підготовки фахівців. Традиційна система освіти переважно орієнтована на передачу знань, тоді як сучасна економіка потребує фахівців, здатних до самостійного мислення, відповідального прийняття рішень, адаптивності та ефективної взаємодії.

Управлінська практика також демонструє, що значна частина проблем у діяльності організацій пов'язана не з браком знань, а з обмеженнями мислення, низьким рівнем відповідальності та невмінням приймати рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, формується системна суперечність: організації потребують працівників, здатних діяти автономно, приймати рішення та нести відповідальність, тоді як існуючі підходи до підготовки і розвитку персоналу продовжують відтворювати залежність від зовнішнього управління. Саме ця суперечність визначає необхідність пошуку принципово нових технологій розвитку людського капіталу.

Це актуалізує пошук нових підходів до розвитку людини, серед яких особливе місце займає коучинг, як технологія розкриття потенціалу особистості.

Проблематика розвитку людського капіталу є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у її розвиток зробили Г. Беккер, Т. Шульц, які розглядали людський капітал як ключовий фактор економічного зростання [1;2].

Питання розвитку персоналу та підвищення ефективності управління розкриваються у працях сучасних дослідників менеджменту та організаційної поведінки [3;4]. Водночас, зростає інтерес до коучингу як інструменту розвитку особистості та підвищення результативності діяльності [5].

Серед зарубіжних авторів, які досліджують коучинг, варто відзначити підходи, що розглядають його як процес розвитку через усвідомлення, постановку цілей та відповідальність за їх досягнення [6-9].

Вітчизняні дослідження підтверджують актуальність цих підходів у контексті трансформації української економіки. Зокрема, у роботах Варіної, Ковальнової та Гузь коучинг розглядається як інноваційна технологія управління



людськими ресурсами, що сприяє розвитку управлінського потенціалу та самореалізації працівників [10]. Подальші дослідження (Лепейко та ін) демонструють, що коучинг позитивно впливає на мотивацію персоналу, ефективність командної взаємодії та конкурентоспроможність підприємств [11]. Водночас у роботах Калініна підкреслюється значення коучингових підходів для формування стійких і адаптивних команд в умовах невизначеності [12]. Результати останніх досліджень також свідчать про поступове формування коучингової культури в українських організаціях, що підтверджує зростаючу роль коучингу як інструменту розвитку людського капіталу [13].

Разом із тим, у науковій літературі недостатньо розкрито питання системної інтеграції коучингу в процес розвитку людського капіталу в умовах трансформаційної економіки, що визначає актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування коучингу як інноваційної технології розвитку людського капіталу та визначення напрямів його застосування в умовах повоєнної трансформації України.

Традиційні підходи до розвитку людського капіталу базуються на передачі знань та формуванні професійних навичок. Вони реалізуються через систему освіти, тренінги та наставництво.

Однак такі підходи мають низку обмежень:

- орієнтація на відтворення знань, а не на розвиток мислення;
- недостатній рівень формування відповідальності;
- залежність від зовнішнього джерела знань (викладача, тренера);
- низька ефективність у формуванні навичок прийняття рішень в умовах невизначеності.

У результаті формується фахівець, який володіє знаннями, але не завжди здатний ефективно застосовувати їх у реальних умовах.

Коучинг є сучасною технологією розвитку, що базується на принципі розкриття внутрішнього потенціалу людини. На відміну від традиційного навчання, коучинг не передбачає передачу готових рішень, а спрямований на стимулювання самостійного мислення.

Ключові принципи коучингу включають:

- відповідальність особистості за власні рішення;
- використання запитань як основного інструменту впливу;
- орієнтацію на результат і розвиток;
- партнерську взаємодію між коучем і клієнтом.

У процесі коучингу відбувається не лише вирішення конкретних завдань, а й формування нових моделей мислення, що забезпечують довгостроковий розвиток особистості.

Застосування коучингу у розвитку людського капіталу дозволяє формувати ключові компетентності сучасного фахівця:



- здатність до самостійного прийняття рішень;
- критичне та системне мислення;
- відповідальність за результати діяльності;
- адаптивність до змін;
- ефективна комунікація.

На відміну від традиційних підходів, коучинг сприяє переходу від зовнішнього контролю до внутрішньої мотивації, що є критично важливим у сучасних умовах.

В умовах повоєнної відбудови Україна потребує нової якості людського капіталу. Основними вимогами до фахівців стають здатність діяти в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін та приймати ефективні рішення. Результати проведених нами досліджень серед наших клієнтів, а також серед учнів Школи коучингу Олександра Ісаєва [14], свідчать, що основними результатами використання коучингу і коучингових підходів в управлінні є наступні:

- прискорення розвитку управлінських компетентностей;
- формування лідерства;
- підвищення ефективності бізнесу;
- розвитку підприємницького мислення у найманих працівників.

Інтеграція коучингу в практику управління сприяє формуванню нового типу фахівця — активного, відповідального, здатного до саморозвитку.

Результати проведених досліджень дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Сучасні виклики вимагають переосмислення підходів до розвитку людського капіталу.
2. Традиційні освітні та управлінські практики мають обмежену ефективність у формуванні ключових компетентностей сучасного фахівця.
3. Коучинг виступає інноваційною технологією розвитку, що забезпечує формування відповідальності, мислення та здатності до прийняття рішень.
4. Інтеграція коучингових підходів в систему управління є перспективним напрямом розвитку людського капіталу в Україні.
5. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей впровадження коучингу в освітні та організаційні системи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. – 3rd ed. – Chicago : University of Chicago Press, 1993. – 390 p.
2. Schultz T. W. Investment in human capital // *The American Economic Review*. – 1961. – Vol. 51, No. 1. – P. 1–17.



3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Skills outlook 2019: Thriving in a digital world. – Paris : OECD Publishing, 2019. – 330 p.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD skills outlook 2021: Learning for life. – Paris : OECD Publishing, 2021. – 140 p.
5. Ellinger A. D., Ellinger A. E., Keller S. B. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance // *Human Resource Development Quarterly*. – 2003. – Vol. 14, No. 4. – P. 435–458.
6. Gallwey T. W. The inner game of tennis: The classic guide to the mental side of peak performance. – New York : Random House, 2000. – 160 p.
7. Grant A. M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health // *Social Behavior and Personality*. – 2003. – Vol. 31, No. 3. – P. 253–264.
8. Jones R. J., Woods S. A., Guillaume Y. R. F. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2016. – Vol. 89, No. 2. – P. 249–277.
9. Whitmore J. Coaching for performance: Growing human potential and purpose. – 4th ed. – London : Nicholas Brealey Publishing, 2009. – 240 p.
10. Варіна Г. Б., Ковальова О. В., Гузь Н. В. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами / Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 2 (2023). <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>
11. Лепейко Т., Перева І, Маціканич Д., Шевченко С. Особливості коучингу, як сучасного методу управління персоналом на підприємстві. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 649-654. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-100>
12. Калінін А. М. Формування та розвиток високоефективних команд в умовах ВАНІ-світу // <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>
13. European Academy of Leadership Coaching. Коучингова культура в організаціях. https://www.youcoach.com.ua/articles/kouchingova-kultura-v-organ%D1%96zacz%D1%96yah?utm_source=chatgpt.com
14. <https://www.isaiev.online/>

УДК 331.101.3

Олена ВОСКРЕСЕНЬКА,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький



*Єлізавета САФОНОВА,
студентка кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН ТА КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації та впливу зовнішніх криз (війна, зміна поколінь працівників) внутрішня мотивація персоналу перетворюється на один із найважливіших ресурсів сучасної організації. Вона представляє собою унікальний психологічний механізм, який виникає на стику внутрішніх потреб працівника та організаційного середовища, допомагаючи перетворювати рутинну роботу на джерело задоволення, ініціативи та самореалізації. У світі, де традиційні матеріальні стимули все частіше втрачають свою ефективність, внутрішня мотивація стає ключовим інструментом зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та стимулювання інновацій. Для українських підприємств, які працюють в умовах нестабільності та обмежених фінансових можливостей, формування системи мотиваційного менеджменту на основі внутрішньої мотивації дозволяє перетворити витрати на персонал на інвестицію в конкурентну перевагу, сприяючи стійкості, адаптивності та довгостроковому розвитку організації.

Дослідженням внутрішньої мотивації займалися низка науковців, акцентуючи увагу на різних її аспектах. Кісіль З. Р. та Швець Д. В. [4] аналізували мотивацію діяльності людини через призму психологічних потреб, теорій Маслоу, Герцберга та теорії самодетермінації, чітко розмежовуючи внутрішню та зовнішню мотивацію. Юрчик О. М. [1] досліджувала мотиваційний механізм розвитку професійної кар'єри персоналу на основі теорії самодетермінації в умовах воєнного часу. Юдіна А. В. [2] вивчала психологічні особливості мотивації успіху у виробничих колективах, розробивши модель взаємодії типів мотивації з підприємницькими здібностями та командними ролями. Климчук А. О. та Михайлов А. М. [3] проаналізували взаємозв'язок мотивації та стимулювання персоналу в контексті інноваційної діяльності підприємств. Прохоровська С. А. [5] досліджувала мотивацію персоналу в умовах сучасних викликів, підкреслюючи необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних чинників та адаптації мотиваційних систем до нових реалій праці.

Однак невирішеними залишаються питання інтеграції внутрішньої мотивації в цифрові системи управління персоналом, її ефективного використання в умовах гібридних і дистанційних форм зайнятості, а також



розробки універсальних інструментів оцінки рівня внутрішньої мотивації для підприємств різних розмірів. Перспективними напрямками є використання цифрових платформ для моніторингу залученості, впровадження гейміфікації, онлайн-тренінгів з розвитку автономії та компетентностей, а також AI-інструментів для персоналізованих мотиваційних профілів працівників. Це дозволяє підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації навіть у віртуальних командах та зменшувати ризики вигорання.

Внутрішня мотивація є психологічним феноменом, який полягає у спонуканні людини до діяльності заради самого процесу, інтересу та внутрішнього задоволення, без очікування зовнішніх винагород. Вона виникає з усвідомлення та задоволення базових психологічних потреб - автономії, компетентності та соціальної включеності. На відміну від зовнішньої мотивації, орієнтованої на матеріальні стимули, контроль чи уникнення покарання, внутрішня мотивація є значно стійкішою, сприяє креативності, ініціативності та психологічному благополуччю працівника [4]. Порівняльна характеристика внутрішньої та зовнішньої мотивації представлена в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика внутрішньої та зовнішньої мотивації

Критерій порівняння	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Джерело мотивації	Внутрішнє задоволення, інтерес, самореалізація	Зовнішні винагороди або покарання
Стійкість	Висока, довгострокова	Низька, швидко згасає після припинення стимулу
Вплив на креативність	Сильно позитивний	Нейтральний або негативний
Основні потреби	Автономія, компетентність, соціальна взаємодія	Безпека, матеріальне забезпечення
Вплив на продуктивність	Підвищує ініціативу та інновації	Підвищує виконання стандартних завдань
Ризик вигорання	Низький	Високий при тривалому використанні
Приклади	Інтерес до роботи, бажання розвиватися	Зарплата, премії, страх звільнення

Основні теоретичні підходи до розуміння внутрішньої мотивації включають ієрархію потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга та теорію самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна. Згідно з цими теоріями, внутрішні мотиватори (досягнення, визнання, зміст праці, можливість самореалізації) значно ефективніше впливають на продуктивність і залученість, ніж «гігієнічні» фактори [4]. Як показано на рис. 1, задоволення базових психологічних потреб є ключовою умовою формування стійкої внутрішньої мотивації. Теорія самодетермінації особливо підкреслює, що лише за умови



задоволення трьох базових потреб (автономії, компетентності та соціальної взаємодії) працівник демонструє справжню внутрішню мотивацію, яка не згасає з часом, що забезпечує інноваційність, продуктивність і лояльність персоналу.



Рис. 1. Механізм формування внутрішньої мотивації персоналу на основі теорії самодетермінації

Розвиток внутрішньої мотивації передбачає проведення тренінгів з розвитку саморегуляції, програм наставництва, регулярного визнання досягнень та делегування повноважень. Важливу роль відіграє трансформація стилю управління - перехід від контролю до фасилітації. Інтеграція внутрішньої мотивації вимагає активної роботи HR-служби щодо роз'яснення цінностей компанії, створення сприятливого середовища та постійної підтримки самореалізації працівників [1].

Серед основних викликів розвитку внутрішньої мотивації - домінування зовнішніх стимулів у системах управління, низький рівень автономії на робочих місцях, брак визнання досягнень, професійне вигорання в умовах гібридної роботи, а також вплив зовнішніх криз. Українські підприємства стикаються з додатковими труднощами, пов'язаними з економічною нестабільністю, обмеженими ресурсами та швидкою зміною поколінь працівників (Z і Alpha). Для малих і середніх підприємств важливо починати з простих практик: створення системи регулярного зворотного зв'язку, впровадження програм навчання та розвитку, використання нематеріальних інструментів визнання. Такі кроки не потребують значних витрат, але суттєво підвищують залученість персоналу.

Ефективний розвиток внутрішньої мотивації досягається через індивідуальні мотиваційні профілі, крос-тренінги, інклюзивну корпоративну



культуру, регулярну оцінку задоволеності та впровадження цифрових інструментів. Керівники повинні розвивати компетентності фасилітації та емоційного інтелекту для роботи з різними типами мотивації працівників. Внутрішня мотивація виступає каталізатором інноваційної діяльності підприємства [3].

Подальший розвиток мотиваційного менеджменту визначається інтеграцією цифрових технологій у процеси оцінки та підтримки мотивації, а також впровадженням гнучких моделей зайнятості. Ключовим вектором залишається формування культури залученості та самореалізації як фундаменту сучасного управління персоналом.

Таким чином, внутрішня мотивація як психологічний феномен та ключовий фактор ефективного мотиваційного менеджменту персоналу є стратегічним інструментом, що перетворює потенціал працівників з джерела витрат на рушійну силу розвитку організації. Особливо в українських реаліях, з активною адаптацією до нових умов праці, це сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності, лояльності персоналу та загальній стійкості підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Юрчик О. М. Мотиваційний механізм розвитку професійної кар'єри персоналу організації: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра (спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування) / О. М. Юрчик; Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025. – 45 с. – URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/022dd36b-6d64-432d-a672-44a5f062b607/download> (дата звернення: 12.04.2026).

2. Юдіна А. В. Психологічні особливості мотивації успіху у працівників виробничих колективів: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / А.В. Юдіна; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Київ, 2021. – 253 с. – URL: https://psychologynaes-ua.institute/files/pdf/dis_udina_1619433621.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

3. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving / A.O. Klymchuk, A. N. Mikhailov // *Marketing and Management of Innovations*. – 2018. – № 1. – P. 218-234. – URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/de3955dd-d034-49e0-8c68-e3ab7c15bb4f> (дата звернення: 12.04.2026).

4. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З. Р. Кісіль, Д. В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 154 с. – URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6937/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D1>



[%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8%20pdf.pdf](#) (дата звернення: 12.04.2026).

5. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів / С. А. Прохоровська // *Трансформаційна економіка*. – 2023. – № 2. – С. 45-52. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (дата звернення: 12.04.2026).

УДК 37.013:331.101.262

Всеволод ЗЕЛЕНІН,
*кандидат психологічних наук, професор,
професор кафедри психології факультету психології,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

КОУЧИНГ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СФЕРІ ОСВІТИ

У сучасному мінливому середовищі багатогранний характер освітньої системи охоплює як традиційну, консервативну функцію, так і прогресивну, революційну. Традиційний аспект освіти полягає у передачі мудрості, звичаїв та ідей від старших поколінь до молодших [1]. Таким чином, вона зміцнює основи соціальних норм та умовностей, забезпечуючи відчуття безперервності. Однак цінність освіти виходить за межі простого збереження. Вона слугує основою для інновацій та трансформації, надаючи молодому поколінню платформу для набуття нового досвіду крізь призму сучасних соціальних структур та ідей [1, 2].

Сьогодні від людей вимагається не лише науково-технічна підготовка, а й особистісні якості (мотивація, наполегливість, комунікація, витривалість), за допомогою яких вони можуть розвивати свої особисті та професійні стосунки [2, 3, 4]. У світі, що стикається з безпрецедентними викликами та швидкими трансформаціями, справжнім стратегічним ресурсом є вже не технології, а людина – її гнучкість, емоційна зрілість та здатність навчатися через взаємодію. Під впливом цифрової трансформації, глобальних криз та викликів, в сфері освіти все більше зосереджуються на розвитку людського капіталу [3, 6, 7]. Зміни в системі освіти країни висувають нові вимоги до самоосвіти та особистісного розвитку, завдяки чому особистісні психологічні аспекти стають важливішими, ніж будь-коли.

Водночас науковці вивчають основні психологічні чинники саморозвитку та самореалізації студентів. Зокрема, описуються особливості використання технологій кооперативного навчання для формування основи самореалізації та



саморозвитку студентів різних спеціальностей [1]. Науковці активно вивчають чинники, що сприяють формуванню ключові елементи саморозвитку особистостей, їх поведінки за певних обставин з різним рівнем складності. Це можна розуміти як конкуренцію між різними вимірами особистості [3, 4]. Дослідники розглядали розвиток особистісних та соціальних компетенцій через конструкт ефективної особистості, який базується на передумові, що дії або поведінка ефективної особистості є інтелектуальними та мають поведінкові компетенції, які можна розвивати [2, 6].

В наш час все більше уваги приділяється таким якостям, як саморозвиток, самооцінка, самовдосконалення. Завдяки коучингу можливо їх розвивати та досягти ціль в сфері освіти та виховати акмецентричну зрілу особистість, яка здатна до саморефлексії, самоосвіти, самоорганізації, саморозвитку та самореалізації. Саме коучинг закріпив свою позицію як ключова практика розвитку людських ресурсів [8]. Коучинг підкріплює кілька цінних якостей, таких як відповідальність; позитивне ставлення; радість від роботи та життя; оптимізм; повага, толерантність; мотивація; прагнення до досягнення цілей; самоконтроль; та впевненість у собі [6].

Було доведено, що коучинг суттєво підвищує професійну самореалізацію викладачів, одночасно покращуючи їхнє емоційний стан, професійну компетентність та задоволеність роботою. В наукових дослідженнях відзначено значне поліпшення залученості викладачів, їх фізичного здоров'я та міжособистісних стосунків [1, 5, 7]. Окрім підвищення резильєнтності, коучинг допомагає викладачам адаптуватися до таких викликів, як цифровізація та інтеграція штучного інтелекту, що підкреслює його важливість у сприяттні постійному професійному розвитку в сфері освіти [5, 7, 8].

Коучинг є одним з ефективних інструментів розвитку людського капіталу. Він допомагає особистісному та професійному зростанню, а також самореалізації [9, 10, 11]. Він розвиває саморегуляцію, мотивацію, критичне мислення та навички співпраці. Застосування коучингу в підготовці фахівців підвищує ефективність навчання та інтеграцію студентів у професійне середовище [6, 7, 8]. Коучинг спрямован на мобілізацію внутрішніх резервів особистості, що допомагає розвивати необхідні професійні навички для ефективної роботи людини в умовах вимог сучасного ринку. Крім того, сприяє засвоєнню передових способів та методів отримання результату завдяки мотивації до роботи, розкриттю креативних ресурсів людини та підвищення рівня відповідальності [9].

Встановлено, що самореалізація має багатокомпонентну структуру і включає мотиваційно-ціннісний, суб'єктний, діяльнісний, рефлексивний та соціально-інтегративний компоненти. Узгоджена взаємодія цих компонентів забезпечує здатність особистості реалізовувати власний потенціал у професійній діяльності, досягати соціально значущих результатів, підтримувати



внутрішню цілісність, психологічну стійкість і суб'єктивне переживання життєвої успішності. Науковці зазначають, що професійний успіх визначається не лише рівнем знань, навичок і формальних досягнень, а й автентичністю, автономією, відповідальністю та здатністю до рефлексивної корекції власного розвитку [1].

Коучинг в освіті розвиває людський капітал, розкриваючи потенціал учнів, вчителів та лідерів, підвищуючи навички та продуктивність [7, 9]. Він сприяє створенню середовища, орієнтованого на учня, допомагаючи розвитку критичного мислення, самовідповідальності та досягнення цілей. Цей процес покращує продуктивність, залученість та утримання педагогічного персоналу [9, 10].

Коучинг відповідає за розвиток людського капіталу через формування довіри, відкритості та здатності до навчання. Він посилює взаємодію між учасниками освітнього процесу, сприяє обміну компетенціями та самостійному мисленню людини. Коучинг створює культуру підтримки, де особистісний ріст і професійний розвиток стають центральними елементами навчання. Це особливо важливо в сучасних умовах, що вимагають гнучкості, критичного мислення та ініціативності [5, 8]. Коучинг розглядається як індивідуалізований процес, що сприяє саморефлексії, самовизначенню, постановці цілей, мотивації, прийняттю рішень, розвитку лідерських якостей та особистісному зростанню [7]. Коучинг спонукає людину думати більш детально і, таким чином, допомагає знайти власні відповіді на запитання або рішення проблем, з якими вона стикається.

Крім того, коучинг як модель розвитку людського капіталу базується на стимулюванні особистісного зростання, саморефлексії та формуванні навичок ефективної взаємодії з оточуючими [7]. Це процес, що допомагає людині усвідомити свої соціальні ролі, покращити комунікацію, емпатію, управління емоціями та вирішення конфліктів. Такий підхід допомагає особистості краще взаємодіяти у суспільстві, здобувати соціальну впевненість і здійснювати самореалізацію у соціальній сфері [7, 11].

Отже, коучинг є ефективним методом розвитку людського капіталу. Коучинг сприяє підвищенню рівня успішності завдяки особистісному розвитку, підвищенню рівня мотивації та розширенню компетенцій. Він дозволяє виявити потенціал людини та підтримує її у досягненні поставлених цілей, стимулює до саморозвитку та самореалізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Parasiei Hoher, A., Hryshchenko, M., Stelmah, N., Zelenin, V., & Tolmachov, O. (2024). Psychology of self-development and self-realisation in the context of transformation of the educational environment of Ukraine. *Salud, Ciencia*



Y Tecnología - Serie De Conferencias, 3, 650.
<https://doi.org/10.56294/sctconf2024.650>

2. Dávila, A. F. A., Palacio, M. E. M., & Valle, C. D. G. (2023). Impact of Coaching on the Development of Personal and Social Competences among Secondary School Students. *Children (Basel, Switzerland)*, 10(6), 1025. <https://doi.org/10.3390/children10061025>

3. Rajasinghe, D., & Garvey, B. (2026). The role of coaching in HRD: current research and practice challenges as future opportunities. *Human Resource Development International*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/13678868.2026.2638083>

4. Ільїч, Л. М. (2025). Коучингові компетенції в управлінні персоналом: інноваційні підходи до розвитку керівників закладів освіти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 3(17), 255-263. <https://doi.org/10.32750/2025-0322>.

5. Diller, S. J. (2024). Ethics in digital and AI coaching. *Human Resource Development International*, 27(4), 584–596. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2315928>

6. Seemann, P., Štofková, Z., Poliaková, A., Biňasová, V., & Loučanová, E. (2024). Coaching Approach as a Sustainable Means of Improving the Skills of Management Students. *Administrative Sciences*, 14(6), 114. <https://doi.org/10.3390/admsci14060114>

7. Zelenin, V. (2023). Coaching in the Development of Leadership Qualities of Heads of Ukrainian Business Organizations in the Conditions of War. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e817. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.817>.

8. Ilich, L., & Akilina, O. (2025). Tutoring, mentoring and coaching as strategic instruments for human capital development: typology, effects and practices. *Економіка і організація управління*, 36-45. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.4>.

9. Bradley, J. A., Tuck, M. E., Reynolds, M. A., & Bradley, L. H. (2024). Creating an Integrated Coaching Culture in Higher Education. *Journal of appreciative education*, 11, 15-24. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10913097>

10. Stoliarchuk, O., Yang, Q., Diedkov, M., Serhieienkova, O., Ishchuk, A., Kokhanova, O., & Patlaichuk, O. (2024). Self-realization as a Driver of Sustainable Social Development: Balancing Individual Goals and Collective Values. *European Journal of Sustainable Development*, 13(4), 313. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n4p313>.

11. Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in psychology*, 14, 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>



УДК 005.32:005.95/.96:004

*Андрій ІЩУК,
здобувач PhD,
кафедри менеджменту та поведінкової психології,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця*

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація бізнес-процесів зумовлює необхідність зміни підходів до управління персоналом та розвитку лідерських якостей менеджерів. Ефективність діяльності підприємства залежить від здатності менеджерів організовувати командну взаємодію, забезпечувати ефективні комунікації та використовувати цифрові інструменти управління. З огляду на це доцільним є розроблення та впровадження програм дій, що забезпечують інтеграцію мотиваційних, організаційних та цифрових механізмів управління персоналом.

Існуючі підходи до формування лідерських якостей переважно зосереджені на освітньо-психологічних інструментах [1]. Найбільш застосовуваним заходом є тренінгові технології (вправи, дискусії, моделювання ситуацій), спрямовані на розвиток комунікативних, організаторських і управлінських навичок [2; 3]. Розвиток лідерських якостей пов'язують із формуванням soft skills, зокрема критичного мислення, емоційного інтелекту та командної взаємодії [3; 4]. Трансформація лідерських якостей відбувається через практичні методи роботи в командах, зокрема кейси та колективну взаємодію в управлінських ситуаціях [5]. Незважаючи на розширення спектра лідерських характеристик, заходи їх розвитку залишаються фрагментарними та не інтегрованими в цілісні управлінські системи. Їх більшість орієнтована на підготовку майбутніх фахівців або індивідуальний розвиток особистості, що обмежує їх практичну застосовність у діяльності підприємств. Недостатньо розкритими залишаються питання впливу розвитку лідерських якостей на результати діяльності організацій, а також їх адаптації до умов цифрового середовища. Це зумовлює необхідність переходу від окремих заходів до комплексних програм розвитку лідерських якостей менеджерів, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування підприємств у цифровій економіці.

У рамках практичного запровадження комплексного механізму розвитку управлінського персоналу розроблено Програму розвитку лідерських якостей менеджерів у цифровому середовищі.

Програма орієнтована на: підвищення рівня залученості персоналу до діяльності підприємства; розвиток внутрішніх комунікацій та забезпечення їх прозорості; формування лідерських компетенцій менеджерів; удосконалення



системи мотивації персоналу з акцентом на нематеріальні стимули; впровадження цифрових інструментів управління та взаємодії; підвищення ефективності командної роботи.

Основні параметри розробленої програми узагальнено у вигляді її паспорту, наведеного у табл. 1.

Таблиця 1.

Короткий паспорт програми розвитку лідерських якостей менеджерів

Характеристика	Зміст
Мета	Розвиток лідерських якостей менеджерів на основі удосконалення мотивації персоналу та цифровізації управління
Завдання	Розвиток комунікацій; удосконалення мотивації; формування лідерських компетенцій; цифровізація; підвищення ефективності команд
Об'єкт	Система управління персоналом підприємства
Суб'єкти	Керівники, менеджери, HR-служба
Інструменти	Цифрові платформи, управління проектами, нематеріальна мотивація, навчання, делегування
Термін реалізації	6–12 місяців
Очікувані результати	Підвищення залученості, розвиток лідерства, покращення комунікацій, зростання ефективності команд
Оцінювання ефективності	Інтегральний індекс та показники діяльності підприємства

Джерело: власна розробка автора

Особливістю запропонованої програми (див. табл. 1) є її орієнтація на використання об'єктивних показників діяльності підприємства для оцінювання результативності впроваджених заходів, що забезпечує підвищення достовірності управлінських рішень та можливість їх практичного застосування. Програма орієнтована на використання цифрових інструментів управління, що дозволяє оптимізувати процеси комунікації, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити ефективний контроль виконання завдань. Значна увага приділяється розвитку нематеріальних форм мотивації, зокрема визнанню результатів діяльності менеджерів, розширенню їх повноважень та створенню умов для професійного розвитку.

Структурно-функціональну модель програми розвитку лідерських якостей менеджерів у цифровому середовищі наведено на рис. 1.

Запропонована структура (див. рис. 1) побудована на засадах функціонально-цільового підходу та забезпечує інтеграцію організаційних, мотиваційних і цифрових механізмів управління персоналом. Програма включає п'ять взаємопов'язаних напрямів: розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток лідерських компетенцій



менеджерів, цифровізацію управлінських процесів та формування культури командної взаємодії.

Розвиток внутрішніх комунікацій спрямований на формування відкритого інформаційного середовища підприємства через впровадження цифрових каналів взаємодії, забезпечення прозорості управлінських рішень та підвищення швидкості обміну інформацією, що сприяє зростанню довіри та організаційної залученості персоналу. Удосконалення системи мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів із акцентом на розвиток внутрішньої мотивації, управлінської автономії та визнання результатів діяльності, що формує передумови для розвитку проактивної поведінки менеджерів. Розвиток лідерських компетенцій менеджерів передбачає формування інтегрального набору управлінських характеристик, зокрема здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності, розвитку емоційного інтелекту, стратегічного мислення та ефективного управління командами, що відповідає вимогам цифрової економіки. Цифровізація управлінських процесів орієнтована на впровадження платформних рішень, автоматизацію управлінських функцій та використання аналітики даних, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і формування елементів алгоритмічного лідерства. Формування культури командної взаємодії означає розвиток організаційної довіри, відповідальності та синергії в колективі, що забезпечує ефективну реалізацію спільних цілей та підвищення результативності командної діяльності.

Взаємодія зазначених напрямів формує інтегрований механізм розвитку лідерських якостей менеджерів, який забезпечує трансформацію управлінської поведінки та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств у цифровому середовищі.



Рисунок 1. Структурно-функціональна модель програми розвитку лідерських якостей менеджерів у цифровому середовищі
Джерело: власна розробка автора

ЛІТЕРАТУРА

1. Калюжна Ю. І., Гончаренко А. М. Особливості розвитку лідерських якостей майбутніх психологів з різними кар'єрними орієнтаціями. *Психологія і особистість*. 2023. № 2. С. 180–194. URL: <https://doi.org/10.33989/2226-4078.2023.2.288294>
2. Костенко Р. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх освітніх менеджерів у процесі практичної підготовки. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2023. Вип. 93. С. 77–81. URL: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.93.15>
3. Тимків О.О. Розвиток лідерських компетенцій у керівників ІТ-компаній для ефективного управління трансформаціями. *Актуальні проблеми економіки*.



2025. № 9 (291). С. 20–33. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-20-33>

4. Сватюк О. Р., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №1 (11). С. 67–82. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067>

5. Даньшин М., Чепурка О. Ю. Розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів соціальної сфери у процесі професійної підготовки. *Іноватика у вихованні*. 2025. Вип. 22. С. 279–289. URL: <https://doi.org/10.35619/iiv.v1i22.690>

УДК 330.3(477)

Маріанна КІЧУРЧАК,
*доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри економіки України
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна*

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНІ АСИМЕТРІЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розвиток та нагромадження людського капіталу є одним з головних чинників забезпечення довгострокових змін в національній економіці, орієнтованих на інновації, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах розгортання кризових явищ. З огляду на це заклади вищої освіти формують інституційне підґрунтя для відтворення та якісної трансформації людського капіталу на національному та регіональному рівнях. В економіці України це актуалізується в умовах триваючої війни, яка призвела до трансформації просторової організації функціонування системи вищої освіти.

У цьому дослідженні продовжено науково-методологічне та емпіричне вивчення головних детермінант розвитку людського капіталу в національній економіці. На основі застосування багатофакторного економетричного моделювання визначено основні фактори, які впливають на бюджетне фінансування та розвиток ринку освітніх послуг в країнах ЄС [1; 2]. Додатково побудовано систему структурних рівнянь, за допомогою яких ідентифіковано взаємозв'язки людського капіталу із зайнятістю, людського капіталу із сталим розвитком і навпаки [3]. Крім того, запропоновано структурно-логічну схему впровадження принципів смарт-спеціалізації в освітні програми закладів вищої освіти України для поліпшення якості людського капіталу [4] та важливість підтримки розвитку культури в цьому процесі [5]. Водночас доцільно



емпірично оцінити регіональні диспропорції розвитку людського капіталу України у 2022–2024 рр.

Розподіл кількості студентів у закладах вищої освіти України за формами здобуття освіти та регіонами в аналізованій період відображає структурні трансформації, зумовлені значними воєнними ризиками, наявними соціально-економічними умовами та демографічними викликами, пов'язаними із вимушеною міграцією. В Україні кількість студентів денної форми у розрахунку на один заклад вищої освіти зросла з 2298,6 у 2022 р. до 2813,6 у 2023 р., після чого знизилася до 2379,1 у 2024 р. [обчислено на основі 6]. Аналогічна тенденція характерна і для заочної форми, коли відбулося зростання кількості студентів з 729,0 у 2022 р. до 833,9 у 2023 р. та подальше скорочення до 656,9 у 2024 р. [обчислено на основі 6]. Це може бути пов'язано з посиленням міграційних процесів та адаптацію закладів вищої освіти до нових безпекових викликів. Регіональний аналіз виявив суттєві асиметрії як у масштабах, так і в динаміці освітньої активності.

Для денної форми навчання характерною є більша кількість студентів в розрахунку на один заклад вищої освіти у відносно безпечних регіонах. У 2024 р. найвищі показники зафіксовано у Тернопільській (4009,2), Львівській (3849,1), Чернівецькій (3627,5) та Полтавській (3445,0) областях [обчислено на основі 6]. Особливо показовим є різке зростання кількості студентів денної форми навчання у Тернопільській області у 2023 р. до 5120,2, що значно перевищує середньо-національний рівень і може свідчити про інтенсивний перерозподіл студентських потоків унаслідок релокації закладів вищої освіти та внутрішньої міграції населення. Подібна тенденція спостерігається і в Чернівецькій області, де показник денної форми у 2023 р. досяг 5748,3 студентів на один заклад вищої освіти, після чого скоротився до 3627,5 у 2024 р., залишаючись при цьому на високому рівні. Це вказує на тимчасовий ефект концентрації освітніх ресурсів, який частково нівелюється у подальшій динаміці. Львівська область демонструє відносну стабільність із незначним зниженням у 2024 р., що може свідчити про її стійку роль як одного з провідних освітніх центрів України.

Водночас регіони України, наближені до лінії фронту, характеризуються менш сприятливою динамікою. Зокрема, Дніпропетровська область після зростання у 2023 р. до 2199,0 студентів на один заклад вищої освіти демонструє зниження до 2057,2 у 2024 р., подібна траєкторія спостерігається у Запорізькій (з 3141,4 до 2512,7) та Харківській (з 3133,0 до 2505,0) областях [обчислено на основі 6]. Такі зміни відображають втрату частини освітнього потенціалу вищої освіти та людського капіталу внаслідок зростання безпекових ризиків, руйнування освітньої та енергетичної інфраструктури, а також відтоку студентів і викладачів.



Отже, триваюча війна в Україні у короткостроковому періоді спричинила посилення регіональних диспропорцій у розвитку людського капіталу. Просторовий перерозподіл студентів, які здобувають вищу освіту, свідчить про концентрацію людського капіталу у відносно безпечних регіонах, що формує передумови для його подальшого відтворення та нагромадження. Водночас у довгостроковій перспективі це може призвести до поглиблення соціально-економічної нерівномірності регіонального розвитку, що потребуватиме розроблення цілеспрямованих заходів, спрямованих на вирівнювання освітніх можливостей і підтримку постраждалих від війни територій України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kichurchak M. Factors of budgetary funding for higher education in the European countries in the context of sustainable and human development: Experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2(43), P. 279–287. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3540>
2. Kichurchak M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation: Experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 192. № 7–8(2). P. 52–62. <https://doi.org/10.21003/ea.V192-05>
3. Kichurchak M. Interconnected roles of human capital, employment, and sustainable development in the EU countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1415(1). 012062. DOI: 10.1088/1755-1315/1415/1/012062
4. Кічурчак М., Паславська І. Освітні програми закладів вищої освіти України в контексті імплементації стратегії смарт-спеціалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 63. С. 208–220. DOI: [10.30970/ves.2022.63.0.6317](https://doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6317)
5. Kichurchak M. *Evaluation of the cultural sphere budgetary financing at the subnational level in the context of sustainable development in Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. № 4(35). P. 230–237. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222063>
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2026).



УДК 504+140.8+330.366+378.1(100+477)

Костянтин КОРСАК,
доктор філософських наук, професор, м. Київ (Україна),
Юрій КОРСАК,
кандидат філософських наук,
Інститут вищої освіти НАПН України, м. Київ (Україна)

ПРОПОЗИЦІЯ БАЖАНОГО НООМАЙБУТНЬОГО ДЛЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДОСЯГНЕНЬ НООНАУК-XXI

Тези концентровано скеровані на виконання головного завдання III Міжнародної науково-практичної конференції «Синергія науки і бізнесу – 2026» щодо **«формування бачення майбутнього України»** з доведенням того, що його найкращий варіант можливий тільки через використання виявлених нами новітніх та рятівних ноонаук і ноотехнологій, які вже чверть століття ігнорує людство – понад 8 мільярдів «подвійно розумних Номо (надалі – HSS)».

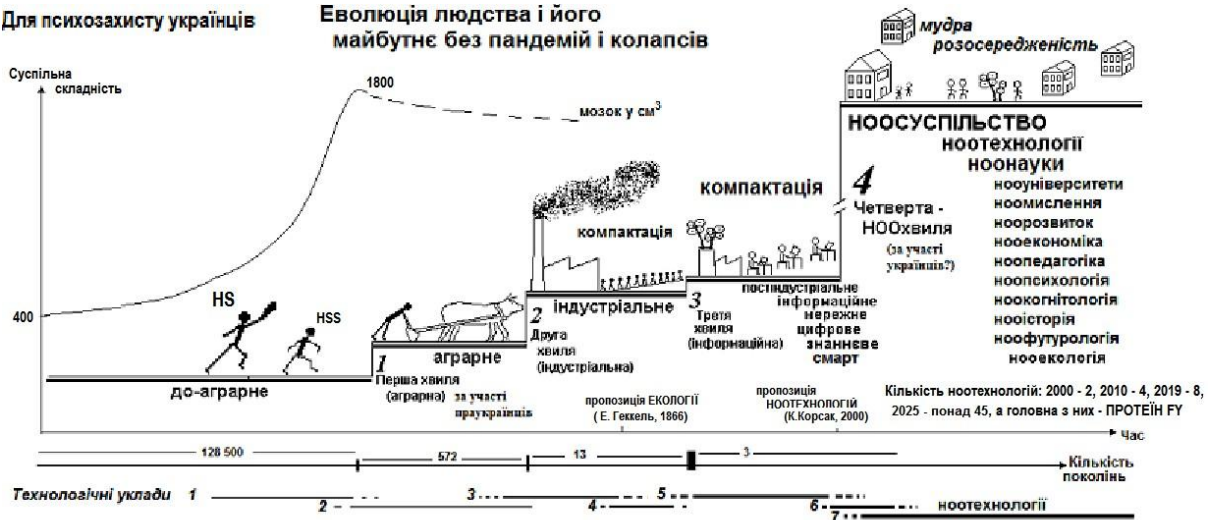
Популяція HSS зростає і швидко посилює відомий усім перелік загроз для свого існування, не може вказати шляху порятунку і помилково вважає, що перебуває усього лише в «стані кризи». Насправді людство вже досягло **«повного розпаду»**, доказом чого є не тільки загострення конфліктів до рівня початку III світової війни, а й безплідність колективних зусиль щодо порятунку. Якщо провести критичний аналіз усіх головних наднаціональних економічних і політичних форумів (у швейцарському Давосі, в ООН, G7, G20 та ін.), конференцій, «круглих столів», «Форумів миру», зібрань лідерів держав, VIP-ів, десятків тисяч політологів, експертів, провідних науковців, представників ЗМІ, фахівців зі стратегічного аналізу і планування, то одразу стає помітною їх **повна безплідність**.

Кожного разу порядок денний цих заходів включав три завдання: 1) оцінка сьогодення; 2) створення рейтингу загроз; 3) проголошення наміру знайти засоби і шляхи порятунку всіх HSS. Завдання-1 практично завжди виконували успішно. Завдання-2 – дуже рідко, бо помилково акцентували міфічну загрозу №1 з назвою «глобальне потепління», яке насправді сьогодні має позитивні наслідки через зростання продуктивності біосфери аж на третину. Винятком був Давос-2025 з його рейтингами загроз на «завтра», і «через 10 років». Завдання-3 не виконав ніхто і ніколи, бо не помітили десятки **екоідеальних ноотехнологій**, які надають HSS потрібне і одночасно виліковують біосферу від накопичених пошкоджень. «Всі на планеті» **вважали це неможливим і відхиляли наші ноопропозиції**. Злам настав тільки в 2024 р., коли керівництво НАН України визнало рятівні ноопроцеси реальністю й опублікувало нашу статтю [1]. Використаний у ній варіант рис. 1 був визнаний тим найціннішим, що ми можемо подарувати співвітчизникам.



Для психозахисту українців

Еволюція людства і його майбутнє без пандемій і колапсів



У даний момент на Землі розпочалися три МЕГАНООРЕВОЛЮЦІЇ, що змінять "ВСЕ І ВСЮДИ", рятуючи Номо від пандемій і колапсів
 №1 полягає в заміні екодеструктивних наявних виробництв ноотехнологіями, що надають людям потрібне і лікують довкілля (пошук - по Nooglossary)
 №2 менш помітна і полягає у створенні правдивої картини всієї еволюції на основі ізотопного та іншого датування і секвенування органічної складової музейних і нових артефактів. Робоча назва - історико-археологічна ноореволюція. Вона надала докази здійснення носіями українських генів 4-х мегаподвигів. 1) - перехід Номо від канібалізму до гуманізму (Анатолія - 15-9 тис.р. тому);
 2) - формування всього індоєвропейства (Трипілля і Велике Трипілля - 8-3 тис.р. тому);
 3) - винайдення першої універсальної релігії (3700 р.тому, пос. Синташта, Заратустра);
 4) - прогноз деградації людства і вказівка засобів порятунку (1922-1925, Париж, В. Вернадський)
 №3 з осені 2022 року дуже вдосконалює Штучний Інтелект, що стане великим помічником меганоореволюцій №1 і №2

P.S. На Заході для видань Sciences&Arts з 1960-х років заборонені слова з префіксом "ноо-". Тому для всіх англومовних читачів пропонуємо таку семантичну формулу: **nootechnology & noosciences = wisetechnology & wisesciences**

kvkorsak@gmail.com © Корсак К., Корсак Ю.

В умовах формування в 1960-х роках на Заході повного відторгнення наукових термінів з префіксом «ноо-» (детальне пояснення наведено у нашій статті [2]), ми вирізняємося повагою до них і не можемо вказати твори інших авторів на тему ноонаук і ноотехнологій. Керуємося в аналізах рекомендацією історика-француза Ф. Броделя (1902-1985) писати наукові праці про дуже великі системи на основі звернення не до однієї-двох наук, а одразу до всіх наукових знань, які існують на планеті. Для цього 2/3 століття аналізуємо в усіх доступних джерелах на багатьох мовах повідомлення про головні світові наукові і технологічні досягнення у межах видань Sciences&Arts. Це сприяло створенню >25 відкриттів різного значення і публікації ≈ 1000 наукових праць. Надсилали більше, але наші статті все частіше відхиляли без критичних зауважень, вважаючи екоідеальні **ноотехнології** цілковито неможливими (чи псевдонауковими, як 224 «ноотерміни з майбутнього» у вміщеному в Інтернеті нашому «Nooglossary»). Саме таким «відхиленням» є різка негативна офіційна оцінка рятівних для HSS ноотехнологій і ноонаук, виконана в МОН України [3]. Не менш важливою від порад Ф. Броделя ми вважаємо сукупність праць геніального носія українських генів В. Вернадського (1863-1945), зокрема, його ідею **ноосфери** (йдеться про «науковий Заповіт» [4]). Ми серйозно поставилися до його поради для всіх HSS, яку можна висловити як умову їх порятунку від неминучих загроз для існування через накопичення помилок: **або HSS**



навчатися забезпечувати себе без деструкції біосфери, або приєднаються до мамонтів і назавжди зникнуть з поверхні планети.

Поєднуючи поради вказаних та інших корифеїв-попередників, ми в своєму моніторингу світових відкриттів та інновацій в 2000 році помітили в потоці нанотехнологій **рятівні та екологічно ідеальні – нанофотокаталізацію та отримання біопластиків від ціанобактерій**. Тільки в 2010 році, коли подібних процесів стало чотири, ми необачно запропонували для них назву «**ноотехнології**» на знак приналежності до «ноосферного майбутнього». Ми не змогли досягнути світового зацікавлення цими відкриттями, що пояснюємо згаданою заборонаю на використання ноотермінів. Для її подолання вирішили «для Заходу» пропонувати формулу «**wisetechnology ≡ nootechnology ≡ mudrotekhnologii (ukr.)**» і вказувати, що «смарт-технології» екодеструктивні.

Сьогодні у нашому списку мудротехнологій вже мало не 50, маємо сотні наукових праць, створили нооенциклопедію «слів з майбутнього», отримали авторські свідоцтва (радімо пошук по слову «Nooglossary»), але загалом помічаємо ріст опору і відмов від опублікування. З 2019 року кількість ноотехнологій швидко зростає. Коли нас студенти запитують «Яка з мудротехнологій найвпливовіша?», ми вказуємо не перші дві, а бактеріальну «**протеїн Фу**» – отримання з допомогою гейзерного мікрогрибка Фу (*Fusarium yellowstonensis*) за 3-4 доби в побутових умовах без біореакторів з довільних «органічних відходів» ідеального білкового мікрофаршу. Очевидно, що поширення по планеті спор Фу неминуче ліквідує все індустріальне тваринництво, а тому Номо перестануть з'їдати щосекунди понад 3300 живих істот, більшість з яких мають свідомість. У США використання Фу з якихось причин жорстко обмежене ринком веганських продуктів, а от ЄС в квітні 2023 р. проголосив план розвитку бактеріальних та інших ноотехнологій ([5] та ін.). Галас був (короткий), а справ в умовах загострення конфліктів ще немає.

Світове сьогодні надає все більше доказів того, що за відсутності появи дуже необхідної «Світової Конвенції про обов'язки Людини» та наявності слабкої ООН і неефективної «Світової Конвенції про права Людини» подальше ігнорування запропонованих нами екологічно рятівних ноонаук і ноотехнологій посилює загрози для всього людства. Це стосується і нашої «післямайданної» України, яка одразу ж пішла хибним шляхом, виконуючи вказівки з Давосу щодо негайного створення «Індустрії 4.0» як світу комп'ютерів і поєднаних у мережі верстатів й автоматів з цифровим програмним управлінням.

Насправді для післявоєнного відновлення найкращим є шлях використання винайдених українцем Д. Золотарьовим компактних 3d-принтерів ([6] та ін.), спроможних дуже швидко забезпечити комфортним сучасним житлом все населення України. Треба рухатися шляхом використання наявних і майбутніх ноотехнологій, а не відновлювати зруйновані промислові та с/г



спорути XIX-XX ст. Ось дуже переконливий приклад: якщо масово використати вже наявні бактеріальні процеси отримання біопластиків, то досить швидко можна ліквідувати і світову епідемію ожиріння, і набагато гіршу ендокринну пандемію (детально все вказано у статті [7]).

Тому **закликаємо «владу і бізнес» активно розвивати вказані на рис. 1 три позитивні глобальні ноореволюції** й використовувати наявні та майбутні досягнення ноонаук і ноотехнологій, перетворюючи Вітчизну не просто в «лідера світового прогресу», а в реального рятівника. Наші пращури чотири рази рятували людство в минулому. Сьогодні ми здійснюємо 5-й мегаподвиг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Korsak, K., Korsak, Y. (2024). A real path to the complete elimination of the threat of Collapse-XXI due to the development of noosciences / Svitoglyad. 2004, No. 2, p. 49-51 (URL: <https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2024-19-2/svit-2-2024-korsak-012.pdf>). (In Ukrainian). (Appeal 20-03-2026)

2. Korsak, K.V. & Korsak, Yu.K. (2021). Semantic and Cognitive Barriers to the Noosymbiosis of Humanity and Biosphere / Ideas. Philosophical journal: international multilingual theoretical scientific application, No. 1(17)-2(18), June-November, pp. 65-77 (DOI: [https://doi.org/10.34017/1313-9703-2021-1\(17\)-2\(18\)-65-77](https://doi.org/10.34017/1313-9703-2021-1(17)-2(18)-65-77)) (URL: <https://ideas.academyjournal.org/index.php/IDEI/article/view/260/192>)

3. Kurbatov D. I. Ministry of Education and Science. No. 1/5967-23 dated 04/27/2023.

4. Vernadsky, V.I. (1944). A few words about the noosphere // *Advances in modern biology*. 1944. No. 18, issue 2. pp. 113-120 (in Russian)

5. *EU-funded project paves path toward new era of protein sustainability* (2023) (URL: <https://www.proteinreport.org/newswire/eu-funded-project-paves-path-toward-new-era-protein-sustainability>) (19-04-2023)

6. Korsak K.V., Pokhresnyk A.K. (2024) Proposal of a noo-strategy for the implementation of planned changes in the vocational education sector of Ukraine (on the example of 3d-printing) / Scientific Collection "InterConf". No. 198. April, 2024. Scientific progressive methods and tools: Materials XV International. science and practice conf. April 26-28, 2024). pp. 160-168. Tokyo, Japan: SPC "InterConf". Progress Publishers. DOI 10.51582/interconf.2024.198 (URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6006/6042>) ()

7. Korsak, K. & Korsak, Y. (2023). The proposal of the author's nootools for the elimination of the obesity epidemic and other global dangers / *Publisher.agency: Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Interdisciplinary Science Studies»* (January 19-20, 2023). Dublin, Ireland. P. 93-99 (DOI



10.5281/zenodo.7559050) (URL: <https://ojs.publisher.agency/index.php/ISS/issue/view/14/39>) (in Ukrainian)

Київ, 21 березня 2026 р.

УДК 331.101.262:005.322:355.01(477)

Анастасія КОТ,
здобувач освіти II курсу,
Відокремлений структурний підрозділ
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»,
Леся БУШОВСЬКА,
викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування
Відокремлений структурний підрозділ
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»,
м. Хмельницький, Україна

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Людський потенціал завжди був важливою основою розвитку будь-якої держави, проте в умовах війни його значення стає критичним. Працівники різних сфер зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації, освоєння нових професійних навичок та роботи в нестандартних і складних умовах. Освіта, перекваліфікація та підвищення кваліфікації стають не просто бажаними, а життєво необхідними для збереження ефективності роботи та стабільності колективів. Онлайн-курси, вебінари та тренінги дозволяють людям продовжувати навчання навіть у разі зміни місця проживання або роботи. Наприклад, багато фахівців у сфері ІТ та освіти змогли продовжувати професійну діяльність дистанційно, поєднуючи роботу з волонтерською допомогою переселенцям, що не лише зберігає професійні навички, а й розширює їхній спектр завдяки новим проектам та співпраці з міжнародними організаціями [2, с. 97–110].

Лідерство у сучасних умовах набуває ще більшої значущості. Традиційні методи управління командою часто не працюють у воєнних умовах, коли потрібно швидко приймати рішення і адаптуватися до непередбачуваних ситуацій. Лідери мають бути емоційно стійкими, гнучкими та здатними підтримувати команду навіть у критичних моментах. Регулярна комунікація, обмін інформацією та мотиваційні зустрічі допомагають підтримувати продуктивність та відчуття стабільності серед співробітників. Керівники



волонтерських проєктів та громадських організацій показують, що правильно організована взаємодія дозволяє досягати високих результатів навіть у стресових умовах, а підтримка колег і наставників значно підвищує якість виконання завдань [3, с. 22–30].

Освіта та постійне навчання залишаються ключовими для адаптації у складних умовах. Переходи на онлайн-формат у навчальних закладах дали змогу студентам та викладачам продовжувати процес здобуття знань та нових компетенцій без перерв. Активно розвиваються програми перекваліфікації, що дозволяють освоювати нові сфери діяльності та підвищувати рівень професійної підготовки. Молодь та студенти беруть участь у волонтерських ініціативах, отримуючи практичний досвід управління командою, організації роботи та взаємодії з іншими людьми. Це допомагає формувати управлінські та лідерські якості, що стають важливими під час роботи у стресових або критичних ситуаціях [2, с. 101–105; 4, с. 141–150].

Соціальна підтримка та взаємодія в колективі відіграють надзвичайно важливу роль у підвищенні ефективності кадрів. Працівники, які відчувають підтримку від керівництва та колег, швидше адаптуються до нових умов, зберігають мотивацію та відчувають впевненість у своїх діях. Наприклад, у безпечних регіонах України проводяться регулярні навчальні сесії, зустрічі та психологічні консультації для персоналу, що сприяє підтриманню продуктивності та позитивного настрою [3, с. 28–30].

Адаптація до нових умов включає освоєння цифрових навичок та ефективне використання сучасних технологій. Співробітники вчаться працювати з онлайн-сервісами, управляти проєктами та командою дистанційно, що дозволяє організаціям підтримувати діяльність навіть у кризових умовах. У логістиці та сфері обслуговування дистанційне управління допомогло швидко інтегрувати нових працівників і підтримати ефективність роботи, що підвищує загальну стійкість організацій [4, с. 145–150].

Молодь та студенти активно долучаються до формування кадрового потенціалу, беручи участь у волонтерських проєктах та практиках у компаніях. Це дозволяє отримати практичні управлінські навички, досвід роботи в команді, планування процесів та організацію роботи. Участь у таких проєктах формує лідерів, здатних працювати у стресових умовах і приймати швидкі рішення, а також розвиває соціальну відповідальність, командну взаємодію та навички ефективного спілкування [5, с. 12–20].

Програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації залишаються важливим інструментом для збереження професійного потенціалу. Державні органи та міжнародні організації пропонують гранти, навчальні програми та тренінги, що дозволяють швидко освоїти нові компетенції. Це особливо актуально для людей, які втратили роботу через війну або змушені були змінити сферу діяльності. Завдяки таким програмам вони залишаються



конкурентоспроможними на ринку праці, швидко адаптуються до нових умов та підтримують високий рівень професійної діяльності [4, с. 150–155].

Підприємці та керівники компаній відіграють ключову роль у створенні умов для підвищення ефективності кадрів. Вони впроваджують внутрішні курси, наставництво, семінари та тренінги для співробітників, що допомагає швидко інтегруватися у нові процеси, підвищувати професійні навички та адаптуватися до технологічних змін. Наприклад, у компаніях сфери обслуговування та ІТ програми навчання допомагають співробітникам ефективно освоювати нові інструменти та стандарти роботи, що підвищує продуктивність та якість результатів [1, с. 56–58].

Формування організаційної культури є ще одним важливим аспектом. Компанії та державні установи впроваджують стандарти управління персоналом, внутрішні правила та процедури, що стимулюють обмін знаннями та досвідом. Працівники швидше адаптуються до змін, розвивають критичне мислення та навички самостійного прийняття рішень, що особливо важливо у кризових умовах, коли швидкість реакції та ефективність колективу визначають результат [2, с. 105–110].

Участь у волонтерських ініціативах та громадських проєктах відіграє важливу роль у формуванні лідерських компетенцій. Працівники та студенти отримують практичний досвід організації роботи, командної взаємодії та управління проєктами. Така діяльність не лише розвиває професійні навички, а й формує відповідальність, здатність працювати в умовах стресу та приймати швидкі рішення, що є критичним під час війни. Додатково, участь у таких проєктах сприяє розвитку комунікаційних та організаційних здібностей, навчає ефективно координувати роботу різних груп і справлятися з непередбачуваними ситуаціями. Наприклад, студенти, які долучаються до програм підтримки переселенців, одночасно здобувають навички управління ресурсами та планування заходів у кризових умовах [5, с. 18–20].

Психологічна підтримка персоналу залишається пріоритетною у воєнний час. Лідери організують тренінги з управління стресом, мотиваційні зустрічі та консультації, що сприяє збереженню продуктивності та емоційної стабільності колективу. Це особливо актуально для працівників, які працюють у нестабільних регіонах або беруть участь у волонтерських програмах. Крім того, регулярна психологічна підтримка допомагає підвищити командну згуртованість, знизити рівень вигорання та підвищити загальну ефективність роботи організації. Такий підхід формує атмосферу безпеки та довіри, що особливо важливо під час постійних змін і кризових ситуацій [3, с. 29–30].

Таким чином, розвиток ключового потенціалу та лідерських навичок в Україні у воєнний час забезпечується поєднанням освіти, практичної діяльності, соціальної та психологічної підтримки, сучасних технологій та програм підвищення кваліфікації. Такий комплекс заходів дозволяє зберегти



професійні навички, адаптувати персонал до стресових умов, розвивати управлінські компетенції та створювати ефективні команди, здатні приймати швидкі рішення і досягати результатів навіть у складних обставинах. Впровадження державних програм, міжнародних ініціатив та ініціатив підприємців сприяє стійкості, конкурентоспроможності та майбутньому розвитку людського потенціалу в Україні [1–5].

ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдук І. С. Значення освіти для розвитку людського потенціалу в Україні // Розвиток людського капіталу. 2024. № 4. С. 51–58.
2. Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І. Освітня складова відновлення та розвитку людського потенціалу в Україні // Розвиток людського капіталу. 2024. № 2. С. 97–110.
3. Шульга О. Державне управління розвитком людського потенціалу у сучасних умовах // Економіка та суспільство. 2023. С. 22–30.
4. Поснова Т. В., Зятковський В. І. Роль креативного людського потенціалу у забезпеченні сталого розвитку // Розвиток людського потенціалу. 2024. № 6. С. 141–155.
5. Усенко О. Людський потенціал як фактор економічного розвитку // Modeling the Development of Economic Systems. 2025. С. 12–25.

УДК 338.245.4

Ігор КРИВИЙ,
аспірант,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпро

КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни розвиток людського капіталу України стримується сукупністю взаємопов'язаних демографічних, соціальних, освітніх, медичних і трудових бар'єрів. Найглибшими серед них є вимушена міграція населення, демографічні втрати, зниження доступності якісної освіти й медичних послуг, погіршення психоемоційного стану населення, посилення професійно-кваліфікаційних дисбалансів на ринку праці та зростання нерівності у доступі до можливостей розвитку. За даними Світового Банку [1], Україна продовжує втрачати людський потенціал через масштабне переміщення населення, зменшення народжуваності, зниження тривалості життя та затяжний вплив війни на здоров'я і продуктивність населення.



Основним системним бар'єром є демографічне виснаження та міграційні втрати. Паралельно Україна стикається зі скороченням населення, падінням народжуваності до історично низького рівня та зменшенням очікуваної тривалості життя, що формує довгострокові ризики дефіциту робочої сили, звуження податкової бази та ослаблення відтворення людського капіталу.

Демографічні бар'єри можуть бути охарактеризовані такими показниками, як чисельність населення працездатного віку, коефіцієнт демографічного навантаження, рівень народжуваності, природне скорочення населення та частка осіб старших вікових груп у загальній структурі населення. Економічний зміст цих індикаторів полягає в тому, що вони відображають звуження бази формування людського капіталу, скорочення майбутньої пропозиції праці та посилення навантаження на систему соціального забезпечення. Міграційні бар'єри можуть вимірюватись через міграційне сальдо, чисельність зовнішніх мігрантів, чисельність внутрішньо переміщених осіб, частку населення, що не повернулося до місця постійного проживання, а також частку економічно активного населення серед мігрантів.

Війна також порушила безперервність навчання, погіршила безпечність освітнього середовища та посилила нерівність доступу до якісної освіти між регіонами, соціальними групами й категоріями дітей. Навіть за умов продовження реформ і програм підтримки освіти, проблема втрати навчальних результатів, доступу до очного навчання, цифрових ресурсів і психологічної підтримки залишається однією з ключових загроз для майбутньої продуктивності молодих поколінь. Освітні бар'єри доцільно характеризувати через частку учнів, що навчаються дистанційно, частку перерваних освітніх траєкторій, кількість або частку пошкоджених і зруйнованих закладів освіти, охоплення дошкільною, загальною середньою, професійною та вищою освітою, а також через результати навчання і показники освітніх втрат

Ще одним бар'єром стало погіршення фізичного та ментального здоров'я населення. Війна спричинила тривале перевантаження системи охорони здоров'я, зростання потреб у реабілітації, психосоціальній підтримці та лікуванні травм, а також регулярні порушення доступу до медичних послуг. ВООЗ фіксує численні атаки на систему охорони здоров'я та прямо вказує на зростання попиту на послуги у сфері ментального здоров'я, травматології й реабілітації, причому саме незадоволені реабілітаційні потреби стають чинником випадіння частини населення з активного економічного життя. Ці бар'єри можуть бути виміряні через самооцінку стану здоров'я, рівень захворюваності, рівень інвалідизації, охоплення профілактичними і медичними послугами, а також частку осіб, які були змушені відкладати лікування. Економічний зміст цих показників полягає у відображенні втрат працездатності, скорочення тривалості продуктивного життя, зростання витрат



на лікування та соціальну підтримку, а також зменшення загальної ефективності використання трудового потенціалу.

В Україні спостерігається деформація ринку праці та посилення структурного дефіциту кадрів. Слід констатувати складність реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді, жінок і людей з інвалідністю у продуктивну зайнятість. Для цих категорій характерними є перерви в трудовій біографії, проблеми зі здоров'ям, психологічна втома, територіальна невідповідність між місцем проживання і місцем роботи, а також нестача програм перенавчання, адаптації та супроводу. Зокрема, станом на 2025 рік було офіційно зареєстровано 1,56 млн ветеранів війни [2], і для значної частини з них бар'єрами працевлаштування залишаються стан здоров'я, психоемоційні труднощі та обмежений цивільний досвід роботи.

Трудові бар'єри доцільно оцінювати за показниками рівня зайнятості, рівня безробіття, рівня економічної активності, частки довготривалого безробіття, неповної зайнятості населення. Ці індикатори демонструють масштаби недовикористання наявного людського капіталу, втрати доходів населення, звуження можливостей професійної самореалізації та недоотримання економікою потенційного обсягу валового продукту.

Професійно-кваліфікаційні бар'єри можуть визначатися через співвідношення кількості вакансій і шукачів роботи, частку незаповнених вакансій, частку працівників, які працюють не за набутою спеціальністю, частку осіб, що пройшли перекваліфікацію, а також частку працевлаштованих після професійного перенавчання. Їхній економічний зміст полягає у фіксації невідповідності між наявною структурою компетентностей і поточними потребами економіки, що стримує відновлення виробництва, модернізацію господарського комплексу та ефективно використання трудових ресурсів.

Бар'єри інтеграції вразливих груп населення доцільно вимірювати через рівень зайнятості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, молоді та жінок з дітьми, тривалість пошуку роботи, частку осіб, що потребують адаптації робочого місця, а також охоплення програмами підтримки зайнятості, перекваліфікації та соціального супроводу. У економічному сенсі ці індикатори показують, наскільки повно різні соціальні групи включені до продуктивної діяльності, а отже, наскільки повно суспільство використовує наявний людський потенціал.

Інституційні та інфраструктурні бар'єри можуть бути охарактеризовані кількістю пошкоджених об'єктів освіти, охорони здоров'я, соціальної та транспортної інфраструктури, рівнем доступності укриттів, стабільністю енергопостачання, інтернет-зв'язку та територіальною доступністю базових послуг.

Пошук шляхів вирішення має ґрунтуватись на цілісній політиці відновлення людського капіталу. Її першочерговими напрямками мають стати:



стимулювання повернення й утримання населення через безпекові, житлові та трудові інструменти; відновлення доступу до якісної освіти з акцентом на компенсацію освітніх втрат; масштабні програми перекваліфікації й підвищення кваліфікації відповідно до потреб відбудови; розвиток системи ментального здоров'я, реабілітації та медичного супроводу; підтримка зайнятості ветеранів, ВПО, молоді та жінок; а також узгодження соціальної підтримки з набуттям нових навичок і входженням у продуктивну зайнятість.

Бар'єри розвитку людського капіталу України в умовах війни мають комплексний характер і охоплюють демографічну, освітню, медичну, соціальну та трудову площини. Тому їх подолання потребує переходу від політики реагування на наслідки війни до політики довгострокового відтворення людського потенціалу. Пріоритетом має стати формування стійкої моделі, у якій освіта, здоров'я, зайнятість, реабілітація, соціальна інтеграція та регіональна безпека розглядаються як взаємопов'язані компоненти розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. World Bank. Україна - швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4) : Лютий 2022 - Грудень 2024 (Ukrainian). Washington, D.C.

World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099052925103531065>

2. Інформація про ветеранів війни, внесених до Єдиного реєстру ветеранів війни Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4>

УДК 330.341.1:331

Вікторія МАЦУКА,

к.е.н., доцент,

*доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет, м. Київ*

СУЧАСНЕ ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін ключовим ресурсом будь-якої організації стає людський капітал. Саме знання, навички, креативність і здатність працівників до адаптації визначають конкурентоспроможність бізнесу. Відповідно, сучасне лідерство та менеджмент



людського капіталу перетворюються на стратегічні чинники зростання організацій [1].

Сьогодні організації відходять від традиційних адміністративних підходів до управління персоналом і переходять до моделей, орієнтованих на розвиток, залученість і інновації. Лідери відіграють ключову роль у цих процесах, формуючи середовище, у якому кожен працівник може максимально реалізувати свій потенціал.

Сучасне лідерство базується на довірі, емоційному інтелекті та здатності ефективно діяти в умовах невизначеності. Лідер не лише визначає напрям розвитку організації, але й створює умови для професійного та особистісного зростання працівників [2].

Показовим є приклад компанії Google, яка у межах проєкту Project Oхуген дослідила ефективність менеджерів. Результати довели, що ключову роль відіграють не технічні компетенції, а вміння підтримувати команду, слухати працівників і сприяти їх розвитку. Це підтверджує зміну парадигми лідерства – від контролю до партнерства [7].

Ще одним прикладом є трансформація компанії Microsoft під керівництвом Satya Nadella. Його підхід, заснований на розвитку культури навчання та відкритості, дозволив компанії не лише підвищити внутрішню ефективність, але й зміцнити позиції на глобальному ринку. Це демонструє, що сучасний лідер має бути агентом змін і носієм нових цінностей [9].

У сучасних організаціях менеджмент людського капіталу виходить за межі кадрового адміністрування і стає стратегічною функцією. Його основна мета – забезпечити відповідність між потенціалом працівників і цілями організації [3].

Наприклад, компанія IBM активно використовує штучний інтелект і аналітику для управління персоналом. Завдяки прогнозним моделям компанія може визначати ризики звільнення працівників і своєчасно впроваджувати заходи для їх утримання. Це дозволяє підвищити стабільність колективу та зменшити витрати на найм [8].

Водночас компанія SAP застосовує HR-аналітику для оцінки залученості персоналу, що дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, цифрові технології стають невід'ємною частиною сучасного менеджменту людського капіталу.

Ефективний розвиток організації можливий лише за умови гармонійного поєднання лідерства та менеджменту людського капіталу. Якщо менеджмент забезпечує структуру та процеси, то лідерство формує цінності та мотивацію [4].

Це чітко простежується у практиці компанії Netflix, де культура «свободи і відповідальності» поєднує високий рівень автономії працівників із чіткими



очікуваннями щодо результатів. Такий підхід підсилює залученість персоналу та стимулює інноваційність [10].

Водночас досвід компанії Tesla показує, що швидке зростання без належної уваги до управління персоналом може призводити до організаційних труднощів. Це підкреслює необхідність балансу між амбіційним лідерством і системним менеджментом.

Сучасні організації застосовують різні стратегії розвитку, ключовим елементом яких є інвестиції в людський капітал.

Однією з найефективніших стратегій є безперервне навчання. Компанія Amazon інвестує значні ресурси у програми підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє їм адаптуватися до змін і освоювати нові професії. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу та зменшенню дефіциту кадрів [6].

Важливим напрямом є також розвиток лідерського потенціалу. Наприклад, компанія General Electric відома своєю системою підготовки керівників, яка забезпечує формування сильного кадрового резерву.

Крім того, сучасні організації активно впроваджують гнучкі форми зайнятості. Компанія Spotify реалізувала концепцію «Work From Anywhere», що дозволяє працівникам обирати місце та формат роботи. Це підвищує задоволеність персоналу і позитивно впливає на продуктивність.

Незважаючи на значні можливості, сучасні організації стикаються з низкою викликів, серед яких швидкі технологічні зміни, дефіцит кваліфікованих кадрів і зростання конкуренції. У цих умовах особливого значення набуває здатність організації швидко адаптуватися та ефективно управляти людським капіталом.

Практика провідних компаній демонструє, що успішними є ті організації, які інвестують у розвиток працівників, формують сильну корпоративну культуру та впроваджують інноваційні підходи до управління.

Сучасне лідерство та менеджмент людського капіталу є ключовими чинниками забезпечення сталого розвитку організацій. Інтеграція лідерських підходів із ефективними HR-практиками дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити сприятливе середовище для інновацій [5].

Досвід таких компаній, як Google, Microsoft, Amazon та інших, підтверджує, що інвестиції в людський капітал є найважливішим ресурсом довгострокового зростання. У майбутньому саме здатність організацій розвивати своїх працівників і адаптуватися до змін визначатиме їхній успіх.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вараксіна О., Карлінська О., Петренко В. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-53> (дата звернення: 07.04.2026).



2. Лаврентьєва В. О., Мацука В.М. Навички та компетенції лідера в епоху цифрових технологій. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20 листопада 2023 року) [Електронний ресурс]. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2023. С.531-533. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18197> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. Людський капітал як ключовий фактор успіху в управлінні бізнесом. Майбутнє – аудит: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р./ редкол.: М.І. Ступнік, В.С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є.В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2024. С. 104-106.
4. Мацука В.М. Світові тренди в лідерстві. Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 14–19 лютого 2024 року). Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. С. 615-620.
5. Ткачова С., Костін О. Лідерство в менеджменті сучасних компаній. Грааль науки. 2025. № 54. С. 48–57. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science> (дата звернення: 07.04.2026).
6. Amazon. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 07.04.2026).
7. Google. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.google.com> (дата звернення: 07.04.2026).
8. IBM. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.ibm.com> (дата звернення: 07.04.2026).
9. Microsoft. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.microsoft.com> (дата звернення: 07.04.2026).
10. Netflix. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.netflix.com> (дата звернення: 07.04.2026).

УДК 331.5:338.1

Максим НЕГРОВ,
здобувач наукового ступеня доктора філософії,
факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

«НОМО ЕСНОМІКУС» У ТЕОРІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В економічній науці існує категорія «людина економічна» (лат. *Homo economicus*). Цим поняттям позначають теоретичну модель раціональної,



корисливо мотивованої людини у побудові економічних моделей і аналізі економічної поведінки. Цей термін також активно використовується у вітчизняних підручниках і навчальних курсах з економічних наук.

У Вікіпедії зазначено, що «людина економічна» є концепцією, яка описує індивіда як повністю раціонального агента, що максимізує власну вигоду на основі суб'єктивних цілей і інформації» [6]. Використання цього поняття спрощує аналіз ринків, вибору споживача, поведінки фірм і дозволяє будувати формальні моделі з чіткими економічними прогнозами [6].

Походить це поняття з класичної та неокласичної економічної думки, коли критики почали вживати його наприкінці ХІХ століття у відповідь на роботи Дж. С. Мілля. Нині у вітчизняних підручниках і навчальних матеріалах поняття «людина економічна» розглядається як одна з базових категорій економічної теорії, іноді з додатковими характеристиками (працівник, власник тощо).

У науковій літературі знаходимо розвідки з цієї тематики: Munien & Telukdarie (сучасний аналіз трансформації концепції *homo economicus* у неокласичній економіці) [4]; С. Дуга (людський капітал як фактор конкурентоспроможності) [5]; Bilir (порівняння *homo economicus* із альтернативними моделями [2]; Akerlof & Kranton (критика моделі раціональної людини через концепт «економіка ідентичності») [1]; Kahneman & Sibony (когнітивних обмеження в прийнятті рішень, що підважує аціональність *homo economicus*) [3] й ін.

Модель *homo economicus* часто критикують за надмірну абстракцію, адже реальні люди часто діють не лише з корисливих мотивів, а й під впливом емоцій, соціальних норм, альтруїзму та обмеженої раціональності. Однак існують й альтернативні концепції, як-от: *homo reciprocans* (людина взаємна) – підкреслює співпрацю і взаємність; *homo agens* – робиться акцент на діях і практичній раціональності (наприклад, праксеологія Мізеса – методологія австрійської економічної школи, що виходить з аксіоми: «людина діє»; пояснює економіку як логічні наслідки людських дій, а не як результат статистики чи експериментів).

Категорію *homo economicus* корисно застосовувати для формальних моделей і прогнозів (макро- та мікроекономіка), навчання базовим принципам (оптимальний вибір, рівновага, ефективність). Однак вона не підходить для аналізу поведінки, де важливі психологічні, культурні або інституційні фактори.

З огляду на нагальну потребу післявоєнного відновлення України актуальним постає питання формування людського капіталу, а отже, і виховання «людини економічної».

Сформувати «людину економічну» означає поєднати системну фінансову освіту, сімейні звички та практичні навички – починати з дитинства, давати



прості інструменти (бюджет, заощадження, планування) і поступово ускладнювати завдання до підліткового віку. В Україні це відбувається через поєднання дошкільної/шкільної освіти та позашкільних програм з фінансової грамотності. Наочно програма формування «людини економічної» подана у таблиці 1.

Формування «людини економічної» (за віком)

Таблиця 1.

Вік	Навички	Методи
Дошкільнята (3–6 років)	рахунок, поняття «купити/заощадити», прості ігри з ролями	іграшкові магазини, похвала скарбничка, за відкладені відкладені
Молодші школярі (7–11 років)	простий бюджет (щотижневі кишенькові), планування покупки, відкладення мети	сімейні завдання, бюджетні ігри-симулятори, базові поняття про доходи/витрати
Підлітки (12–17 років)	банківські продукти (карта, відсотки), інвестиції на базовому рівні, підприємницькі проекти	мінібізнес у школі, стажування, курси фінансової грамотності
Молоді дорослі (18+)	кредитна історія, податки, інвестиції, страхування, пенсійне планування	практичні кейси, менторство, симуляції реальних рішень

Як бачимо, практичні економічні дії у формуванні (вихованні) людини економічної превалюють над теорією: робота ведеться з реальними бюджетами, рахунками, бізнес-проектами; активно використовуються ігри та симуляції (настільні/онлайн-ігри для моделювання ринку); і, звичайно, основна роль моделювання поведінки «людини економічної» (відкритість у фінансах, спільне планування) покладається на батьків, які мають виховувати етичні норми й соціальну відповідальність, тобто не перетворювати виховання тільки на матеріальну вигоду.

«Людина економічна» у теорії людського капіталу постає як раціональний агент, який розглядає освіту і навички як інвестиції в майбутні доходи, тобто інвестиції в людський капітал підпорядковуються логіці максимізації корисності/прибутку. І це дає чітку аналітичну основу для моделювання вибору освіти, але потребує доповнення емпіричними та інституційними факторами, особливо в українському контексті. Ці дві теорії можна пов'язати концептуально. **Людина економічна** – агент, що **максимізує корисність/доходи**; теорія людського капіталу трактує освіту, здоров'я, досвід як **капіталовкладення**, що підвищують продуктивність і майбутні доходи. Тому, на нашу думку, ці підходи органічно поєднуються, адже раціональний індивід інвестує в людський капітал, якщо очікувана дисконтована вигода перевищує витрати. Отже, модель людини економічної і теорія людського



капіталу взаємодоповнюють одна одну: раціональний агент оцінює очікувані дисконтовані вигоди від освіти та навичок і порівнює їх із поточними витратами (прямими витратами, втраченим доходом, ризиками). Проте реальний вибір індивіда залежить не лише від суто економічних розрахунків: на нього впливають кредитні обмеження, інформаційна асиметрія (невизначеність щодо якості освіти й майбутніх доходів), ринкова нерівність, соціальні норми та очікування сім'ї, а також інституційні чинники – доступність закладів освіти, якість викладання, система визнання кваліфікацій і ринок праці. В українському контексті ці додаткові чинники набувають особливої ваги: міграція робочої сили, нерівномірний регіональний розвиток, тіньова зайнятість і слабка зв'язка між освітою та попитом роботодавців знижують очікувану рентабельність інвестицій в людський капітал для багатьох груп населення. Через це раціональний вибір може вести до консервації низькооплачуваних траєкторій або до відтоку талановитих кадрів за кордон, навіть якщо формально розрахунки показують позитивну чисту приведену вартість освіти.

Щоб зробити модель більш реалістичною й корисною для політики, потрібно поєднати мікроекономічний аналіз очікуваних вигод із дослідженням інституційних бар'єрів і поведінкових факторів. Практичні кроки включають: покращення доступу до фінансування освіти (стипендії, кредити з умовами повернення, інвестиції у професійну освіту), підвищення якості навчання та зв'язків з ринком праці (стажування, дуальна освіта), а також заходи з утримання кадрів (умови праці, стимулювання інновацій у регіонах). Для дослідницької роботи важливо використовувати емпіричні методи (панельні дані, квазіексперименти, інструментальні змінні), щоб оцінити реальні ставки повернення на освіту в різних групах і регіонах України.

Нарешті, інтеграція підходів означає врахування поведінкових елементів (обмежена раціональність, часові упередження, соціальні преференції) у формалізації очікувань індивідів та моделюванні політик, що зменшують ризики та невизначеність. Такий синтез дає змогу не лише пояснити, чому інвестиції в людський капітал іноді не відбуваються, попри їхню очевидну економічну вигоду, а й розробити цілеспрямовані інтервенції, які підвищують ефективність цих інвестицій у реальних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2021). Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1): 9–32. DOI: 10.1257/0895330053147930
2. Bilir, H. (2025). Individual conceptions of the two different economic systems: Homo-Economicus and Homo-Sovieticus. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 10(3), 1155–1166. <https://doi.org/10.25229/beta.1634613>



3. Kahneman, D., & Sibony, O. (2021). Noise: A flaw in human judgment. New York: HarperCollins. <https://doi.org/10.1037/h0094354>

4. Munien, I., & Telukdarie, A. (2025). Updating neoclassical economics with contemporary conceptions of Homo economicus: A bibliometric analysis. *Quality & Quantity*, 59, 1123–1151. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02007-4>

5. Дуга, С. (2024). Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (70), 8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>

6. Людина економічна. Вікіпедія – вільна енциклопедія. <https://surl.li/mbbflx>.

УДК 005.7:331.103

Валентин ПАЦЕРУК,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти, спеціальність «Маркетинг»,
Лілія ЛИТВИШКО,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ: ГЕНЕЗИС, КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ Й АКТУАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Школа наукового управління є першим систематизованим напрямом у розвитку теорії менеджменту, що сформувався наприкінці ХІХ - на початку ХХ ст. в контексті масштабної індустріалізації й ускладнення виробничих процесів. Актуальність дослідження зазначеної школи в сучасних умовах зумовлена як її фундаментальним значенням для розуміння еволюції управлінської думки, так і очевидною спадкоємністю її ключових принципів у практиці цифрового менеджменту й алгоритмічного управління людськими ресурсами.

Засновником школи є Фредерік Вінслоу Тейлор, який у праці «Принципи наукового управління» (1911) обґрунтував необхідність системного аналізу трудових процесів, розроблення стандартів виконання операцій та наукового підбору персоналу. Основною ідеєю концепції є принцип «єдиного найкращого способу» (one best way) виконання будь-якої роботи, що визначається шляхом систематичних спостережень і хронометражних досліджень [1]. Твердження Тейлора щодо зосередженості менеджерів на процесах, а не лише на результатах праці, залишається значущим і в сучасному управлінні - хоча й сприймається дослідниками неоднозначно [1]. Тейлор стверджував, що ефективність виробництва може бути суттєво підвищена не за рахунок



інтенсифікації праці, а завдяки раціоналізації методів її організації.

Суттєвий внесок у розвиток школи здійснили Френк і Ліліан Гілбрет. Якщо Ф. Тейлор акцентував увагу на хронометражі, то Гілбрети зосередилися на аналізі рухів (motion study) - систематичному вивченні фізичних переміщень із метою виявлення й усунення зайвих елементів. Вони розробили систему з 17 елементарних трудових рухів - «терблів» (therbligs) - і активно застосовували кінозйомку для їх фіксації й аналізу. Принципи Гілбретів впроваджуються в сучасні методології ощадливого виробництва (lean manufacturing) та системою Тойоти, де аналіз рухів і усунення втрат залишаються основними інструментами операційного вдосконалення [2].

Важливим доповненням до концептуального апарату школи є інструменти планування й контролю Генрі Гантта. Графік Гантта широко використовується в управлінні проектами. Цифровізація економіки України не відкидає класичних підходів до операційного менеджменту, а відтворює їх логіку в нових технологічних умовах: інтерактивні дорожні карти завдань і системи автоматизованого відстеження прогресу є прямими цифровими аналогами гантівських інструментів планування [3].

Попри безумовну значущість, школа наукового управління зазнала критики за механістичний погляд на людину й ігнорування психосоціальних факторів трудової поведінки. Надмірна стандартизація і дробіння операцій зводили роль працівника до функції виконавця, що неминуче знижувало задоволеність роботою й обмежувало творчу ініціативу. У дослідженні сучасних тенденцій корпоративного управління, вчені констатують, що редукаціоністська природа тейлоризму є однією з головних причин, які зумовили перехід управлінської науки до поведінкових і системних концепцій, орієнтованих на цілісне розуміння організації [4]. Ці обмеження стали імпульсом для розвитку школи людських відносин і поведінкових наук.

У сучасному дослідницькому дискурсі активно обговорюється феномен «цифрового тейлоризму» - нового втілення базових принципів наукового управління в умовах алгоритмізації організаційних процесів. Аналізуючи трансформацію систем управління персоналом в умовах цифровізації економіки, зазначено, що автоматизовані системи моніторингу відтворюють нормативний механізм тейлорівського контролю, однак у безпрецедентному масштабі та з новими можливостями індивідуалізованого спостереження за ефективністю кожного працівника [5]. Досліджуючи формування ефективних систем менеджменту на сучасних підприємствах, обґрунтовано, що дієва управлінська система має органічно поєднувати раціоналізаторські принципи наукової організації праці з гнучкими механізмами адаптації до динамічного середовища [6]. Вченими підкреслюється необхідність інтеграції класичних принципів стандартизації з соціально-орієнтованими стратегіями розвитку, акцентуючи на людиноцентричному підході до організаційного вдосконалення [7].



Таким чином, школа наукового управління залишається теоретичним фундаментом сучасної управлінської науки, а не лише пам'яткою її еволюції. Принципи раціоналізації, стандартизації й вимірюваності праці, розроблені понад століття тому, органічно відтворюються в операційному менеджменті, процесному підході й цифрових платформах управління. Водночас повноцінне застосування цієї школи можливе лише в поєднанні з поведінковими, системними й людиноцентричними концепціями, що дає змогу подолати її вихідну обмеженість і забезпечити збалансований розвиток організацій в умовах сучасних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Семендяк В.О. Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>

2. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%202023.pdf>

3. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Бізнес Інформ. 2023. №11. С. 325–331. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-325-331>

4. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 4(78). С. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-14>

5. Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). DOI: [10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)

6. Литвишко Л. О. Формування ефективної системи менеджменту на підприємстві. Менеджмент у динамічному середовищі: виклики та трансформація : монографія / за заг. ред. проф. О. М. Ложачевської. Київ : Міленіум, 2025. С. 156-194. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17985328>.

7. Левицький В.В. Розробка соціально-орієнтованої стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту підприємства. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. 2023. № 2(34). С. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-73-79>



УДК 314.17:331.101.262:355.01(477.72)

*Олексій ПОДРЕЗ,
директор ТОВ «Українська династія»*

**ПОГЛИБЛЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ
(ТА ЗОКРЕМА НА ХЕРСОНЩИНІ) ЗА ЧОТИРИ РОКИ РОСІЙСЬКО-
УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ: НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА МОЖЛИВИ НАПРЯМКИ ВИРІШЕННЯ**

Вступ: від демографічної ями до національної катастрофи.

Ще напередодні повномасштабного вторгнення Україна перебувала у глибокій демографічній ямі. У 1991 році населення країни складало 51 млн 944 тис. осіб (Держстат України). З того часу цей показник безперервно скорочувався. Вихід на нові демографічні негативні екстремуми відбувся на тлі пандемії коронавірусу: у 2020 році населення скоротилось на 314 тисяч, а у 2021 році демографічний мінус збільшився до 421 тис. осіб (Держстат України, природний рух населення 2020–2021 рр.). Тобто пандемія коштувала Україні додаткових приблизно 235 тисяч осіб за два роки.

Однак повномасштабне російське вторгнення 24 лютого 2022 року перетворило демографічну кризу на катастрофу безпрецедентного масштабу. Станом на квітень 2026 року, після чотирьох років повномасштабної війни, Україна зіштовхнулася з поєднанням кількох руйнівних факторів: масовою зовнішньою міграцією, обвалом народжуваності, зростанням смертності та різким скороченням середньої тривалості життя. У цьому документі ми аналізуємо динаміку ключових демографічних показників за три контрольні точки: початок війни (лютий 2022), квітень 2024 року та актуальний стан на початок 2026 року, з особливим акцентом на деокуповану територію Херсонської області.

1. Чисельність населення України: порівняльна динаміка.

На початок 2022 року, безпосередньо перед повномасштабним вторгненням, наявне населення України оцінювалося Держстатом приблизно у 41 млн осіб (оцінка Держстату на основі перепису 2001 року з урахуванням природного та міграційного руху). Вже за перший рік війни відбулося стрімке скорочення — за оцінкою МВФ, у 2022 році наявне населення скоротилося до 34,5 млн осіб (МВФ, World Economic Outlook Database). Ця різниця у 6,5 млн пояснюється переважно масовим виїздом біженців за кордон та втратою контролю над частиною територій.

Станом на 2024 рік, за оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, населення у кордонах 1991 року скоротилося приблизно



до 35 млн осіб, а за оцінкою МВФ наявне населення на підконтрольних територіях складало 33,3 млн (МВФ, WEO, жовтень 2024).

На початок 2026 року ситуація продовжує погіршуватися. За прогнозом МВФ, населення підконтрольних територій становить приблизно 33,0–33,4 млн осіб (МВФ, WEO). Оцінки ООН та Worldometer, які враховують окуповані території та потенційне повернення біженців, дають вищу цифру — близько 39,5 млн (Worldometer/UN Population Division, 2026), однак ця цифра є модельною і не відображає реального місця проживання людей.

Принципово важливо, що Держстат України визнав неможливість точного підрахунку класичними методами. Голова Держстату Арсен Макарчук зазначив: «Ми опинилися в ситуації, коли не знаємо, скільки в країні живе людей» (інтерв'ю «Інтерфакс-Україна», серпень 2025). У 2026 році запущено нову методологію на базі даних мобільних операторів, державних реєстрів та банківської статистики, узгоджену з Євростатом (Informer, грудень 2025). За прогнозом Інституту демографії НАН України, до 2041 року населення може скоротитися до 28,9 млн, а до 2051 року — до 25,2 млн осіб («Українська правда. Життя», серпень 2025).

Таблиця 1.

Динаміка чисельності населення України

Показник	Лютий 2022	2024	2026
Населення (підконтрольна територія), млн	~41,0	~33,3	~33,0–33,4
Джерело	Держстат	МВФ	МВФ / Держстат

Джерело: Держстат України, МВФ World Economic Outlook Database, ООН

2. Українські біженці за кордоном

Масштаб зовнішньої міграції є ключовим чинником демографічних втрат. На лютий 2024 року УВКБ ООН оцінювало кількість зареєстрованих українських біженців у приблизно 6,5 мільйона осіб. Центр економічної стратегії (ЦЕС), який використовує дані Державної прикордонної служби та прикордонних служб сусідніх держав, давав нижчу оцінку — приблизно 4,8 млн.

Станом на кінець 2025 — початок 2026 року картина дещо змінилася. За даними УВКБ ООН, кількість біженців з України досягла 5,86 мільйона осіб, з яких близько 5,3 мільйона перебуває в Європі (УВКБ ООН, Plan for Ukraine 2026, лютий 2026). За оцінкою ЦЕС (дослідження «Українські біженці після чотирьох років за кордоном», лютий 2026), станом на січень 2026 року за кордоном перебуває 5,6 млн українців, з яких 4,0 млн виїхали через західні кордони. Від початку повномасштабної війни до кінця 2025 року кордон було



перетнуто 60,4 млн разів на виїзд і 56,3 млн разів на в'їзд (ЦЕС за даними ДПСУ).

Розподіл біженців за країнами перебування залишається нерівномірним. За даними УВКБ ООН та НБУ (липень 2025), найбільше статусів тимчасового захисту надали: Німеччина (близько 1,2 млн осіб), Польща (близько 994 тис.), Чехія (близько 374 тис.), Велика Британія (близько 254 тис.) та Іспанія (близько 241 тис.). За даними ООН, у Росії та Білорусі перебуває приблизно 1,3 млн українців, однак цей показник не оновлювався з 2023 року і не верифікований (ЦЕС, лютий 2026).

Водночас 3,7 мільйона осіб залишаються внутрішньо переміщеними (ВПО) у межах України, причому 73% з них мають цей статус понад два роки (УВКБ ООН, план на 2026 рік).

3. Чим довше війна — тим менше біженців повернуться

Попередня доповідь 2024 року фіксувала тривожну тенденцію: якщо навесні 2023 року 63% біженців підтверджували плани повернутися, то на початок 2024 року лише 26% мали точні наміри, а ще 26% відповідали «скоріше повернуться».

Станом на кінець 2025 — початок 2026 року ситуація продовжила погіршуватися. За даними УВКБ ООН, у липні 2024 року хотіли повернутися 61% біженців. У грудні 2025 року ця частка знизилася до 49% (представниця УВКБ ООН, «УНІАН», лютий 2026). Серед внутрішньо переміщених осіб динаміка ще гірша: 73% хотіли повернутися додому у 2024 році, але лише 35% — у грудні 2025 (УВКБ ООН).

Прогнози повернення також скоригувалися у бік зменшення. За моделями ООН, після завершення війни повернуться додому 3–3,5 мільйони осіб (УВКБ ООН, лютий 2026). Натомість ЦЕС дає ще більш песимістичну оцінку: від 2,1 до 3 млн українських біженців можуть не повернутися взагалі, а повернуться лише від 1,3 до 2,2 млн (ЦЕС, «Українські біженці після чотирьох років за кордоном», лютий 2026). Для порівняння, попередня доповідь 2024 року оцінювала кількість тих, хто може не повернутися, у діапазоні 1,4–2,3 млн.

Новим тривожним фактором стала міграція молоді. Після дозволу на вільний перетин кордону для чоловіків віком 18–22 роки, з серпня по листопад 2025 року Україну покинуло на 96 тисяч більше представників цієї групи, ніж повернулося. Фактично, кожен сьомий юнак цієї вікової категорії зараз перебуває за кордоном (ЦЕС, лютий 2026). Понад третина (37%) родин біженців живуть з дітьми до 18 років, а у 2025 році повні родини з дітьми виїжджали активніше — 25% проти 17% у 2022–2024 роках (ЦЕС).

Головним стимулом до повернення, як і раніше, залишається безпека. Серед інших факторів: вищий рівень життя в Україні, достойно оплачувана робота, закінчення дії тимчасового захисту та відновлення інфраструктури в рідному регіоні. Не менш важливою буде післявоєнна політика держав, що



приймають біженців. Європейські країни зацікавлені в українській робочій силі через власну демографічну кризу. З 5 березня 2026 року Польща скасувала спеціальні пільги для українських біженців — тепер вони перебувають на загальних правилах з іншими іноземцями («УНІАН», лютий 2026).

4. Скорочення тривалості життя

В Україні зафіксовано масштабне скорочення середньої тривалості життя. За даними Міністерства соціальної політики, опублікованими у 2024–2025 роках, у чоловіків цей показник знизився з 66,4 року (2020 рік) до 57,3 років (2023 рік) — тобто на 9,1 року. У жінок — з 76,2 року до 70,9 років, скорочення на 5,3 роки (Мінсоцполітики, березень 2024).

Станом на квітень 2026 року оновлених офіційних даних за 2024–2025 роки Мінсоцполітики не оприлюднювало. Наявні дані вказують на те, що показники залишаються на критично низькому рівні без ознак відновлення. Міжнародні організації (Світовий банк, ООН) дають дещо вищі загальні оцінки — 73–75 років для обох статей — через відмінності у методології моделювання, яка враховує міграцію та прогнозні траєкторії.

Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року, ухвалена Кабміном у 2024 році, передбачає поступове відновлення. За інертним сценарієм, загальна тривалість життя може досягти 71 року до 2040-го (чоловіки — 66, жінки — 75,8). За позитивним сценарієм — 72 роки у 2030-му та 73,5 у 2040-му (ОВОЗREVATEL, з посиланням на McKinsey Global Institute та Стратегію демографічного розвитку).

Причини скорочення тривалості життя виходять за межі прямих бойових втрат. До війни коефіцієнт смертності чоловіків в Україні у віці 30–45 років перевищував аналогічний показник у ЄС майже у п'ять разів. Смертність зростає не лише за рахунок загибелі внаслідок бойових дій, а й у результаті зниження рівня медичного обслуговування, збільшення летальності через серцево-судинні захворювання під впливом стресу, а також зростання проблем з психічним здоров'ям.

5. Народжуваність: подальше падіння

Падіння народжуваності — один із найтривожніших індикаторів. За даними Міністерства юстиції (звіти про державну реєстрацію актів цивільного стану), динаміка виглядає так: 2021 рік — 273,8 тис. народжених; 2022 рік — 206,0 тис. (падіння на 25%); 2023 рік — 187,4 тис.; 2024 рік — 176,7 тис. (мінус 5,7% до 2023); 2025 рік — 168,8 тис. (мінус 4,5% до 2024) (Мін'юст, «Слово і Діло», січень 2026). Загалом за 2021–2025 роки народжуваність скоротилася на 38,3%.

Порівняно з 1990–1991 роками (630–657 тис.) падіння складає 3,7 раза («Слово і Діло», січень 2026). Водночас смертність у 2025 році склала 485 296 осіб — на кожну народжену дитину припадає 2,87 померлих (Мін'юст, січень 2026). У 2024 році це співвідношення становило 2,8, у 2023 — 2,6.



Регіональні відмінності є значними. Позитивну динаміку за 2025 рік показали лише дві області: Львівська (+1,5%, +230 немовлят) та Волинська (+0,6%, +44 немовляти) (Мін'юст, «Главком», січень 2026). Натомість у прифронтових регіонах ситуація критична: на Донеччині народжуваність скоротилася на 47%, на Херсонщині — на 16%, у Запорізькій області — на 11% (Opendatabot / Мін'юст, липень 2025).

Найбільше дітей у 2025 році народилося у Києві (19 410), Львівській області (15 872), Дніпропетровській (12 754), Одеській (11 956) та Київській областях (10 294) (Мін'юст, «Всі разом!», січень 2026).

Прогноз залишається песимістичним: якщо тенденція збережеться, у 2035–2037 роках частка вікової групи до 18 років може становити лише 12–15% (порівняно з 25% у 1993 році). Це запустить «другу хвилю» скорочення: менша кількість жінок репродуктивного віку народить ще менше дітей у наступному поколінні, поглиблюючи демографічну спіраль.

Таблиця 2.

Народжуваність та смертність: порівняльна динаміка

Показник	2021	2022	2024	2025
Народжено, тис.	273,8	206,0	176,7	168,8
Померло, тис.	~664	~530	495,1	485,3
Співвідношення	2,4	2,6	2,8	2,87

Джерело: Міністерство юстиції України, звіти про державну реєстрацію актів цивільного стану

6. Демографічна катастрофа на деокупованій Херсонщині

Херсонська область є регіоном, який зазнав найбільших демографічних втрат серед усіх областей України. Правобережжя Херсонщини, включно з обласним центром, було звільнено у листопаді 2022 року, однак регіон залишається прифронтовим і зазнає щоденних обстрілів з тимчасово окупованого лівобережжя.

6.1. Чисельність населення: стрімке скорочення

До повномасштабного вторгнення (початок 2022 року) в Херсонській області проживало приблизно 1 млн осіб, що складало 2,4% населення України (Херсонська ОВА, «Главком», лютий 2025). Після окупації та подальшої деокупації правобережжя населення різко скоротилося.

Станом на травень 2024 року (дані попередньої доповіді) у 16 деокупованих громадах (Нововоронцовська, Бериславська, Новорайська, Борозенська, Великоолександрівська, Високопільська, Калинівська, Кочубеївська, Милівська, Новоолександрівська, Чернобаївська, Дар'ївська, Музиківська, Станіславська, Білозерська, Херсонська) кількість жителів зменшилася до 154 133, що на 296 000 осіб (65%) менше порівняно з довоєнною



кількістю (дослідження Лабораторії законодавчих ініціатив, Укрінформ, жовтень 2024).

На початок 2025 року, за даними Херсонської ОВА, в деокупованих районах залишилося близько 148,8 тис. людей — лише 30% від довоєнного показника. За 2024 рік чисельність зменшилася ще на 21 тис. осіб («Главком», лютий 2025).

Станом на березень 2026 року ситуація продовжила погіршуватися. За даними голови Херсонської ОВА Олександра Прокудіна, на деокупованій території Херсонської області залишається близько 135 тисяч людей. За зиму 2025–2026 виїхало приблизно 15 тисяч жителів (Укрінформ / «Вгору», березень 2026). У місті Херсон залишається близько 60 тисяч людей, що становить орієнтовно 20% від довоєнного населення міста (Вікіпедія з посиланням на дані ОВА, листопад 2025).

На деокупованій території залишається близько 11 300 дітей, з них понад 4 300 — у місті Херсон («Вгору», березень 2026).

Таблиця 3.

Населення деокупованої Херсонщини

Показник	До 2022	Травень 2024	Початок 2025	Березень 2026
Населення деокуп. громад, тис.	~450	154,1	148,8	~135
м. Херсон, тис.	~280	81,6	~63	~60
Втрати від довоєнного, %	—	-65%	-67%	-70%

Джерело: Лабораторія законодавчих ініціатив; Херсонська ОВА; Укрінформ

6.2. Народжуваність і смертність на Херсонщині: абсолютний антилідер

Херсонська область має найгірше співвідношення смертей до народжень серед усіх регіонів України. За даними Мін'юсту за 2024 рік, на кожне народження у Херсонській області припадало 11 смертей (Мін'юст, «Forbes Ukraine», січень 2025). У 2025 році цей показник погіршився до 11,93 раза (Мін'юст, «Всі разом!», січень 2026).

Для порівняння: середній показник по Україні у 2025 році — 2,87 раза. Навіть Донецька область має менш критичний показник — 11,21 раза. Найкращий показник — у Рівненській області (1,53 раза) («Всі разом!», січень 2026).

За перше півріччя 2025 року на Херсонщині народжуваність знизилася ще на 16% порівняно з аналогічним періодом 2024 року (Мін'юст, «Главком», січень 2026). Абсолютні цифри народжуваності — менше 2 тисяч на рік по



області, що робить Херсонщину одним із трьох регіонів з найнижчою кількістю народжених (разом з Донеччиною та Запоріжжям) (Opendatabot, липень 2025).

Основні причини: безперервні обстріли з ТОТ, масовий від'їзд населення репродуктивного віку, знищена інфраструктура, відсутність стабільного енергопостачання. Масовані удари РФ по енергетичній інфраструктурі взимку 2025–2026 років залишили мільйони людей без тепла, води і електроенергії (УВКБ ООН, лютий 2026), що додатково стимулювало від'їзд з прифронтових регіонів.

6.3. Окуповані території Херсонщини

Точна кількість населення на тимчасово окупованому лівобережжі Херсонщини невідома. За різними оцінками, там залишається 20–30% довоєнного населення («УНІАН», листопад 2025). Окупаційна влада продовжує примусову паспортизацію: ще у вересні 2023 року МВС РФ стверджувало, що понад 3 млн жителів непідконтрольних Києву частин України отримали паспорти РФ, з них 2,2 млн — після незаконної анексії жовтня 2022 року (МВС РФ, вересень 2023). Перевірити ці дані в умовах війни неможливо.

7. Європейський контекст: конкуренція за людський капітал

Українські біженці — це переважно високоосвічені жінки працездатного віку. За даними опитування Агентства ЄС з питань притулку (EUAА, жовтень 2023), серед понад чотирьох тисяч опитаних українських біженців понад дві п'ятих мали магістерський ступінь, одна п'ята — бакалаврський, 4% — науковий. Через високу кваліфікацію українські біженці є цінним ресурсом для економіки ЄС, яка сама стикається з кадровим голодом та старінням населення.

Рівень працевлаштованості біженців зростає: станом на середину 2025 року 46% дорослих біженців працевлаштовані, безробітних — 17% (УВКБ ООН, липень 2025). Адаптація поглиблюється: все більшій частці подобається жити за кордоном, а частка тих, хто вважає, що «вдома краще», скорочується (ЦЕС, опитування Info Sapiens, грудень 2025 — січень 2026).

Це створює пряму конкуренцію між інтересами України (повернення громадян для відбудови) та інтересами країн ЄС (збереження кваліфікованої робочої сили). Як зазначав аналітик Bruegel Жолт Дарваш: «Якщо біженцям вдасться знайти стабільну роботу, існуватиме велика спокуса дозволити цим людям залишитися». З іншого боку, ЄС усвідомлює, що стабільна повоєнна Україна — в інтересах самого Євросоюзу.

Щорічні втрати ВВП України через неповернення біженців можуть становити від 2% до 9,5%, залежно від фінальної кількості тих, хто не повернеться (ЦЕС, лютий 2026).



Таблиця 4.

8. Зведена порівняльна таблиця: 2022 — 2024 — 2026

Показник	Лютий 2022	2024	Початок 2026
Населення підконтрольної тер., млн	~41,0	~33,3	~33,0–33,4
Біженці за кордоном (УВКБ ООН), млн	—	~6,5	5,86
Біженці за кордоном (ЦЕС/ДПСУ), млн	—	~4,8	5,6
Бажання повернутися, %	—	26% (точно)	49% (загалом)
Можуть не повернутися, млн	—	1,4–2,3	2,1–3,0
Народжуваність, тис./рік	~206 (2022)	176,7	168,8 (2025)
Смерті/народження	~2,6	2,8	2,87
Тривалість життя ♂, років	66,4 (2020)	57,3 (2023)	57,3 (без оновл.)
Тривалість життя ♀, років	76,2 (2020)	70,9 (2023)	70,9 (без оновл.)
Деокуп. Херсонщина, тис.	~450	154	~135
м. Херсон, тис.	~280	81,6	~60
Херсонщина: смерті/народження	~2,5 (оцінка)	11:1	11,93:1

Джерело: МВФ, УВКБ ООН, ЦЕС, Мін'юст, Держстат, Херсонська ОВА, Лабораторія законодавчих ініціатив

9. Можливі напрямки вирішення

Для стабілізації демографічної ситуації необхідний комплексний підхід, що включає короткострокові та довгострокові заходи:

Повернення біженців. Створення програм стимулювання повернення з чітким пакетом: житло, зайнятість, безпека. З 1 січня 2026 року в Україні збільшено виплати при народженні дитини до 50 тис. грн, а щомісячну допомогу по догляду за дитиною до 1 року — до 7 тис. грн (Мін'юст / «Слово і Діло», січень 2026). Однак цього замало для конкуренції з європейськими соціальними пакетами.

Стимулювання народжуваності. Гідні зарплати, реальні можливості мати житло та фінансова підтримка при народженні другої і третьої дитини до



набуття кожною повноліття. Реалістичний часовий горизонт впливу — 25–60 років (одне-два покоління).

Збереження та розвиток людського капіталу. Інвестиції в здоров'я, передусім у профілактику серцево-судинних захворювань та підтримку психічного здоров'я. Після завершення війни прогнозовано збільшаться проблеми з ПТСР як серед військовослужбовців, так і серед цивільного населення.

Зовнішня трудова міграція як ресурс. Якщо будуть серйозні інвестиції у відбудову, зростатиме попит на робочу силу. Це стимулюватиме повернення громадян та потенційний приїзд трудових мігрантів з інших країн. Відповідна міграційна політика має бути розроблена вже зараз.

Деокупована Херсонщина потребує окремої програми. Регіон перебуває в унікально складній ситуації: прифронтовий статус, знищена інфраструктура, критичне скорочення населення на 70%. Без цільових програм відновлення та безпеки цивільного населення регіон ризикує стати демографічно «порожнім».

10. Застереження щодо даних

Усі наведені в цьому документі дані мають різний ступінь достовірності. Дані Мін'юсту щодо народжуваності та смертності є найбільш надійними, оскільки базуються на реєстрації актів цивільного стану, однак не охоплюють тимчасово окуповані території (Крим, частини Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей).

Оцінки загальної чисельності населення — модельні, з великою похибкою. МВФ, ООН та Держстат використовують різні методології, що призводить до розбіжностей у 5–7 млн. Дані по Херсонщині — оперативні оцінки ОВА на основі інформації старост та квартальних, не верифіковані незалежним аудитом.

Дані щодо тривалості життя за 2024–2025 роки офіційно не оприлюднювалися — наведені показники стосуються 2023 року (оприлюднені Мінсоцполітики у березні 2024). Прогнози повернення біженців мають імовірнісний характер і залежать від сценарію завершення війни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України (ukrstat.gov.ua)
2. МВФ, World Economic Outlook Database (imf.org)
3. Міністерство юстиції України — звіти про державну реєстрацію актів цивільного стану
4. Міністерство соціальної політики України
5. УВКБ ООН (UNHCR) — Regional Refugee Response Plan for Ukraine



6. Центр економічної стратегії (ЦЕС) — «Українські біженці після чотирьох років за кордоном», лютий 2026
7. Лабораторія законодавчих ініціатив — «Аналіз соціально-економічної ситуації деокупованих громад: Херсонська область», 2024
8. Херсонська обласна військова адміністрація (дані для «Главком», «Вгору»)
9. Інститут демографії та проблем якості життя НАН України
10. НБУ — аналіз міграційних процесів (прес-служба, липень 2025)
11. Worldometer / UN Population Division
12. Opendatabot (opendatabot.ua)
13. EUAA — Агентство ЄС з питань притулку, опитування жовтень 2023
14. Bruegel — аналітичний центр (Жолт Дарваш)
15. Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року (КМУ, 2024)
16. ЗМІ: Forbes Ukraine, «Слово і Діло», «Главком», «Всі разом!», УНІАН, NV, «Вгору», Громадське радіо, Укрінформ

УДК 174:005.73

Ганна РЕДЬКІНА,

кандидат політичних наук, доцент,

*доцент кафедри соціально-психологічних і гуманітарних наук,
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське*

Артем ПЕТЮК,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

*ВСП «Дніпровський фаховий коледж інженерії та педагогіки Українського
державного університету науки і технологій», м. Кам'янське*

ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ ВІДНОСИН ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У сучасному динамічному світі, де успіх організації значною мірою залежить від ефективності командної роботи та якості комунікації, етика професійних відносин набуває першорядного значення. Глобалізація, цифровізація та зростання конкуренції вимагають від компаній не лише високої продуктивності, а й формування довіри, взаємоповаги та співпраці всередині колективу та із зовнішніми партнерами.

Неетична поведінка на робочому місці є не просто порушенням норм, а й прямою загрозою для репутації компанії, її фінансової стабільності та психологічного благополуччя співробітників. Конфлікти, дискримінація,



необ'єктивність чи зловживання владою підривають мотивацію, знижують лояльність та створюють токсичну атмосферу. Тому розуміння та впровадження етичних принципів у щоденну професійну взаємодію є критично важливим для створення здорової корпоративної культури, підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Етика професійних відносин є сукупністю моральних норм, принципів та правил поведінки, які регулюють взаємодію між працівниками, керівництвом, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами в контексті професійної діяльності. Вона виходить за межі формальних правил та законів, ґрунтуючись на таких цінностях, як чесність, порядність, повага, справедливість та відповідальність.

Проблематика професійної етики та формування корпоративної культури перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних та іноземних дослідників.

Значний внесок у розвиток теорії соціально-трудова відносин та етичних засад бізнесу в українському науковому дискурсі зробили О.Грішнова [2], А.Колот [3], Г.Міщук [2], О.Олійник [2]. Питаннями етики менеджменту та управлінської культури займаються В.Воронкова [1], Г.Лопушняк [4] та ін.

Серед західних науковців фундаментальні аспекти організаційної культури та бізнес-етики розкрито у працях М.Веласкеса [8], П.Друкера [6], А.Керролла [5], Е.Шайна [7] та ін. Їхні дослідження доводять, що етичний складник є не лише моральним орієнтиром, а й ключовим чинником економічної стійкості організації.

Основні принципи етики професійних відносин є такими:

- повага до особистості: визнання гідності кожної людини незалежно від її статусу, посади, статі, віку, національності, релігії чи інших характеристик;
- чесність та прозорість: відкритість у спілкуванні, дотримання обіцянок, відсутність обману чи маніпуляцій;
- справедливість: об'єктивність у прийнятті рішень, рівне ставлення до всіх, відсутність фаворитизму чи дискримінації;
- відповідальність: усвідомлення наслідків своїх дій та рішень, готовність нести відповідальність за виконану роботу;
- конфіденційність: збереження комерційної таємниці, особистих даних та іншої закритої інформації;
- лояльність: відданість інтересам компанії, уникання конфлікту інтересів;
- професіоналізм: компетентність, постійне самовдосконалення, дотримання високих стандартів якості роботи.

Слід наголосити, що зазначені принципи не є лише абстрактними моральними категоріями, вони складають дієвий інструментарій щоденного управління. Практична реалізація професійної етики знаходить своє втілення



через розгалужену систему взаємодій, яка охоплює як внутрішні процеси в колективі, так і зовнішні комунікації з партнерами та суспільством у цілому.

Розглянемо детальніше ключові сфери, де етичні норми стають основою професійної синергії:

- відносини «працівник-працівник»: взаємодопомога, підтримка, конструктивне вирішення конфліктів, відсутність пліток, цькування чи дискримінації, створення атмосфери взаємної довіри та поваги;

- відносини «керівник-підлеглий»: справедливе оцінювання, об'єктивна критика, надання зворотного зв'язку, заохочення розвитку, делегування повноважень, незловживання владою, використання поважного тону;

- відносини «працівник – клієнт / партнер»: чесність у наданні послуг чи товарів, дотримання домовленостей, конфіденційність, високий рівень обслуговування, орієнтація на потреби клієнта;

- відносини «компанія-суспільство»: соціальна відповідальність бізнесу, екологічна свідомість, дотримання законодавства, благодійна діяльність;

- взаємодія з конкурентами: чесна конкуренція, відсутність недобросовісних методів боротьби.

Водночас варто зауважити, що налагоджена система етичної взаємодії є досить вразливою до зовнішніх та внутрішніх деструкцій. Порушення встановленого балансу хоча б в одній із зазначених сфер запускає ланцюгову реакцію негативних процесів. Відмова від дотримання етичних стандартів не є нейтральною дією – вона стає джерелом серйозних ризиків, що мають руйнівний характер для всієї архітектури професійних відносин.

Зокрема, ігнорування або порушення етичних норм може мати далекосяжні негативні наслідки для всіх зацікавлених сторін:

- для працівників: зниження мотивації, емоційне вигорання, стрес, конфлікти, втрата довіри, погіршення психологічного клімату;

- для компанії: репутаційні втрати (скандали, негативні відгуки, що руйнують імідж компанії); фінансові збитки: штрафи, судові позови, втрата клієнтів та партнерів; зниження продуктивності: через внутрішні конфлікти, текучість кадрів, низьку залученість співробітників; втрата талановитих кадрів: фахівці залишають компанії з неетичною корпоративною культурою;

- для суспільства: порушення соціальної справедливості, зниження довіри до бізнесу в цілому.

Розуміння глибини можливих деструктивних наслідків вимагає від сучасних організацій переходу від стихійного формування відносин до свідомого та системного конструювання етичного простору. Запобігання вищеписаним ризикам можливе лише за умови, що етика стає не просто декларацією, а частиною стратегічного управління людським капіталом. Це потребує впровадження конкретних механізмів, які перетворюють абстрактні цінності на щоденну професійну практику.



Основними шляхами формування та підтримки етики професійних відносин у вказаному контексті є:

- розробка та впровадження Кодексу етики: чіткий документ, що визначає норми поведінки та цінності компанії;
- навчання та тренінги: регулярне проведення семінарів та тренінгів з корпоративної етики, конфліктології, комунікації;
- приклад керівництва: керівники повинні бути взірцем етичної поведінки, адже їхній приклад є найвпливовішим;
- система заохочень та санкцій: винагорода за етичну поведінку та відповідальність за її порушення;
- механізми зворотного зв'язку та вирішення конфліктів: створення каналів для повідомлення про неетичну поведінку (наприклад, «гарячі лінії»), а також ефективних процедур вирішення спорів;
- створення культури довіри та відкритості: заохочення відкритого діалогу, поваги до думок інших.

Отже, етика професійних відносин є не просто бажаною нормою, а фундаментом для побудови ефективної, стійкої та соціально відповідальної організації. Вона забезпечує гармонійну взаємодію між усіма учасниками робочого процесу, підвищує рівень довіри та поваги, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність, мотивацію та лояльність співробітників.

Компанії, які інвестують у формування та підтримку високих етичних стандартів, отримують значні переваги: покращення репутації, залучення та утримання талановитих кадрів, підвищення клієнтської лояльності та зниження ризиків. Зрештою, етична поведінка на робочому місці є не лише моральним імперативом, але й стратегічною конкурентною перевагою, що дозволяє компанії успішно розвиватися у довгостроковій перспективі та створювати цінність не лише для акціонерів, а й для всього суспільства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова В.Г. Менеджмент в державних організаціях : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 256 с.
2. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
3. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С.3-9.
4. Лопушняк Г.С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України [Текст] : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.



5. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34 (4). Issue 4. P.39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G

6. Drucker P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Transaction Publishers, 2007. 839 с.

7. Schein E.H., Schein P. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley, 2017. 416 p.

8. Velasquez M.G. *Business Ethics: Concepts and Cases*. 8th ed. Pearson, 2018. 448 p.

УДК .658.011:12

*Станіслав САВІН,
д.е.н, доцент, професор
кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон
Сергій БЕРИСЛАВСЬКИЙ,
аспірант, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон*

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Вивчення особливостей розвитку підприємництва в Україні за останнє десятиліття дає підстави стверджувати, що процес демократизації стосунків між підприємцями та персоналом керованими ними підприємств набуває розвитку та нових рис демократизація стосунків. Одним зі шляхів цього процесу є розвиток організаційної культури підприємств під впливом лідерства. Тож нагальною є потреба в розробленні комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства як дієвого важеля розвитку підприємства. Від ефективності такої моделі залежать задоволення потреб персоналу підприємств, що в свою чергу значно впливає на результативність його діяльності.

Загальнотеоретичні питання щодо організаційної культури підприємств та питання управління нею узагальнили у своїх наукових дослідженнях О. Іщук [2], В. Кириченко [3], Є. Нестерко [4], Е. Сергієнко [6], Л. Чернобай [8] О. Ареф'єва, Н. Євтушенко, В. Михайличенко, І. Нетреба, Н. Ринкевич та ін. Українські науковці-дослідники теж приділили належну увагу темі лідерства. Зокрема, теоретично-методологічні засади лідерства заклали вивчали Л. Борщ [1], А. Войтенуо [10], Д. Мороз [10], О. Нестуля [5], Л. Скібіцька [7], А. Халецька [9], О. Юзькова [9], В. Якобчук [10] та ін.

Комплексна модель впливу лідерства на розвиток організаційної



культури підприємства є невід'ємною складовою управління підприємством, яка об'єднує та структурує у відкриту систему основні складники, взаємопов'язані та логічно послідовні. Кожний складник має власну структуру, до складу якої входять критерії, що розкривають зміст кожного складника.

Враховуючи особливості використання та основні завдання комплексної моделі, першим складником ми визначили інформаційно-аналітичний, оскільки зазначена діяльність має починатися зі збирання й вивчення необхідної нормативно-правової інформації, інформації про засади лідерства й особливості становлення і розвитку організаційної культури підприємства та аналізу стану підприємства.

Далі потрібно спрогнозувати шляхи розвитку лідерства на підприємстві, шляхи розвитку організаційної культури т, очікувані результати. Орієнтуючись на бажаний кінцевий результат, потрібно спланувати кроки для досягнення цього результату. Тому наступний складник – планувально-прогностичний.

Подальшим етапом має бути налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій для забезпечення дієвого впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства, а також організація виконання запланованих дій. Відтак третім складником описуваної нами комплексної моделі визначено комунікаційно-організаційний.

Наступним етапом є безпосередня реалізація оперативних, тактичних і стратегічних завдань з розвитку лідерства й організаційної культури на підприємстві та наповнення організаційної культури визначеним заздалегідь змістом. Тож четвертим складником є реалізаційно-змістовий.

Останній складник комплексної моделі – підсумково-рефлексивний, оскільки після будь-якої роботи необхідно підбити підсумки. Керівникові підприємства доцільно, проаналізувавши результати роботи, здійснити самоаналіз власної діяльності, результативність комунікацій, розлого проаналізувати успіхи та можливі невдачі, визначивши причини їх виникнення, результативність вирішення проблемних питань, оптимальність управлінських рішень.

Отже, складниками комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства є наступні:

- 1) інформаційно-аналітичний;
- 2) планувально-прогностичний;
- 3) комунікаційно-організаційний;
- 4) реалізаційно-змістовий;
- 5) підсумково-рефлексивний.

Усі зазначені складники завдяки прямому та зворотному зв'язку між собою, логічній послідовності та взаємопов'язаному змістовому наповненню утворюють багаторівневу систему комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства, яка має такий графічний вигляд (рис. 1).

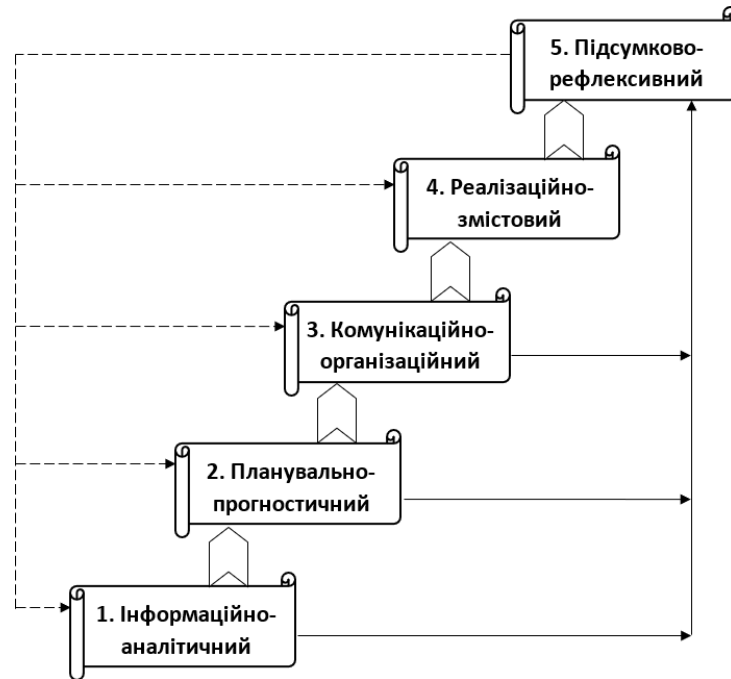


Рис. 1. Система складників комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства

Розглянемо особливості кожного із зазначених складників.

Метою інформаційно-аналітичного складника є підбір і вивчення відповідних джерел законодавства, вивчення особливостей організаційної культури, управлінських дій з її формування та розвитку, секретів внутрішньої та зовнішньої комунікацій, форм і методів розвитку персоналу, а також вивчення традиції та базові цінності колективу. Разом з тим, керівникові слід пам'ятати, що крім традиційної організаційної культури на підприємстві може мати місце й контркультура, яку необхідно виявити, вивчити її особливості та здійснити низку заходів із мінімізації впливу її впливу та її лідерів.

Метою планувально-прогностичного складника є розроблення прогнозу щодо розвитку організаційної культури завдяки розвитку лідерства на підприємстві. Після складання прогнозу на підставі даних, отриманих завдяки моніторинговим експертизам, необхідно чітко визначити очікувані результати та здійснити планування діяльності, завдяки якій ці результати можуть бути досягнуті. Планування може бути стратегічним, тактичним і оперативним. Стратегічне планування передбачає формулювання довгострокової, глобальної, головної мети. Тактичне планування є процесом розроблення середньострокових завдань, завдяки виконанню яких планується досягти стратегічну мету. Оперативне планування – це детальне розроблення шляхів виконання короткострокових завдань.



Під час прогнозування та планування діяльності з розвитку організаційної культури завдяки впливу лідерства необхідно враховувати ризики, які можуть бути перешкодою для підприємства.

Метою комунікаційно-організаційного складника є налагодження, підтримка та розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій для посилення ролі лідерства на підприємстві, а також організація виконання планів реалізації завдань комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства – планів стратегічного, тактичних і оперативних.

Метою реалізаційно-змістового складника має бути реалізація запланованого. У межах цього складника необхідними є реалізація запланованих дій, наповнення практичним змістом пунктів стратегічного та тактичного планів, реалізація оперативних планів, проведення моніторингових експертиз з метою контролю за ходом запланованого, аналіз даних, отриманих під час проведення моніторингових експертиз, прийняття управлінських рішень з метою корекції.

Метою підсумково-рефлексивного складника є узагальнення та підбиття підсумків реалізації запланованої діяльності та їх презентація, в першу чергу, колективу підприємства, а також їх усупільнення.

Розлогу візуалізовану схему комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства подано у додатку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борщ Л. В. Лідерський потенціал та його вплив на гуманістичний розвиток суспільства. Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства: монографія / керівн. авт. кол. І. К. Бондар. К.: ВД «Корпорація», 2008. С. 91–132.
2. Іщук О. В. Науково-теоретичні підходи до вивчення феномена організаційної культури. / О. В. Іщук // Наукові студії із соціальної та політичної психології : зб. статей / НАПН України, Ін-т соціальної та політичної психології; [редакційна рада: М. М. Слюсаревський (голова), В. Г. Кремень, С. Д. Максименко та ін.]. К. : Міленіум, 2011. Вип. 28 (31). С. 201-212.
3. Кириченко В. В. Особистісні особливості уявлення працівників про організаційну культуру підприємства в умовах конкурентного середовища / В. В. Кириченко // Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ, 2011. №1(1). С. 109-116. Серія «Педагогіка і психологія».
4. Нестеренко Є. А. Ірраціональний вимір сучасної організаційної культури : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 – Соціальна філософія та філософія історії / Є. А. Нестеренко. К., 2010. 19 с.
5. Нестуля С. І. Функції лідера керівника: теоретичний аспект. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 4 (49) ч. 2. С. 153-157.



6. Сергієнко Е. Організаційна культура в публічному управлінні: термінологічні проблеми / Е. Сергієнко // Ефективність державного управління : збірник наукових праць. Л., 2009. Вип. 18/19. С. 361-367.

7. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 192 с.

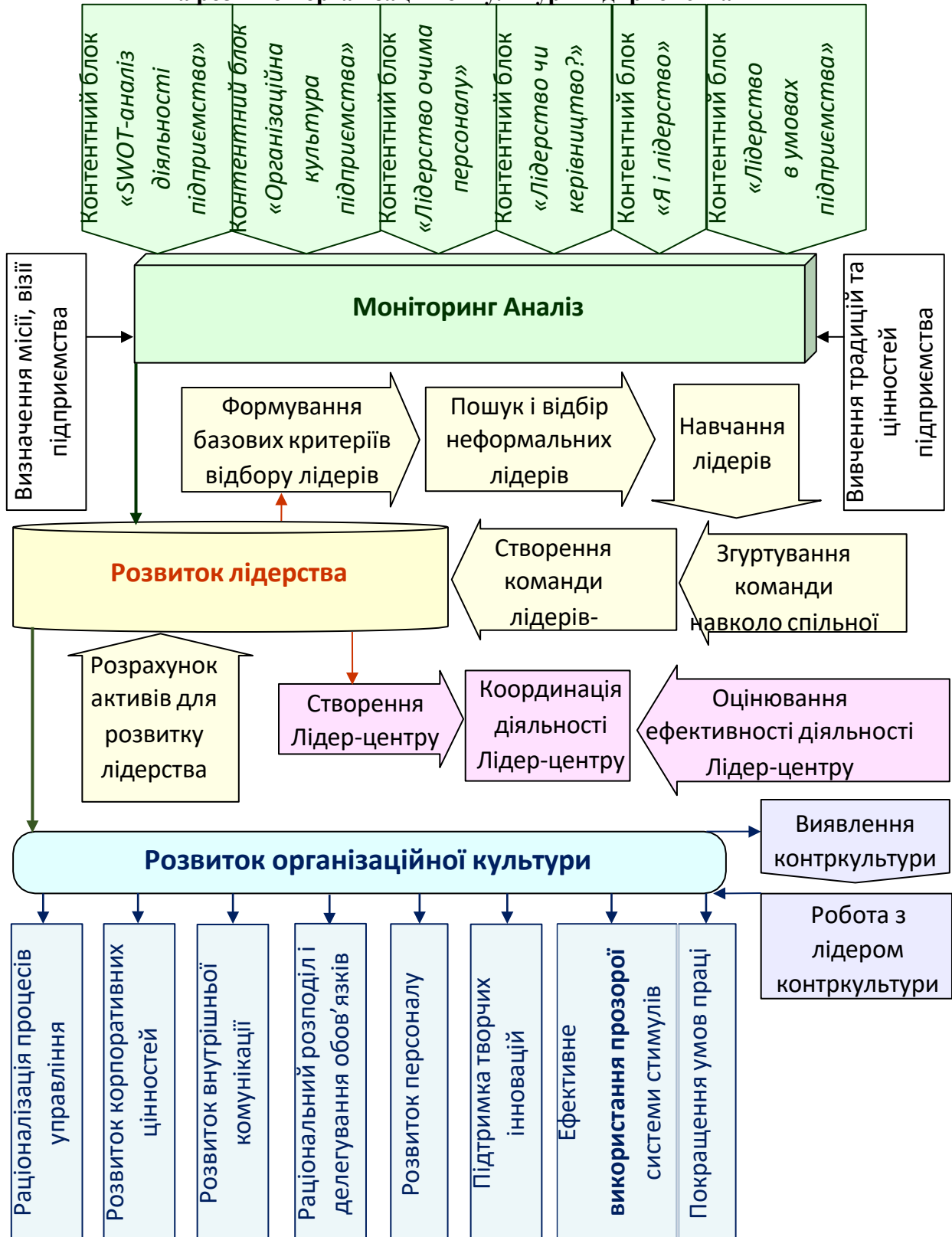
8. Чернобай Л.І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39/.

9. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні / О. І. Юзькова, А. А. Халецька // Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 915-939.

10. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 82-87. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf.



**Візуалізована схема комплексної моделі впливу лідерства
на розвиток організаційної культури підприємства**





УДК 005.32:159.9

*Олена СИЗОНЕНКО,
к.е.н., доцент, доцент кафедри психології,
Національний університет «Чернігівська політехніка», Чернігів*

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЛІДЕРА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕФЕКТИ

В умовах війни, яка триває в Україні з 2014 року, українські підприємства, організації та установи (далі компанії) функціонують у середовищі хронічної невизначеності, що суттєво трансформує вимоги до управлінських компетенцій. За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, понад 60% приватних компаній фіксують критичні труднощі з наймом кваліфікованих працівників [1], а збереження людського капіталу стає стратегічним пріоритетом компанії. В цих умовах якість управління лідером власними психологічними ресурсами – увагою, емоціями, енергією та поведінкою – безпосередньо визначає стійкість організації та ефективність управління її людським потенціалом. Попри зростаючу практичну значущість зазначеної проблематики, питання самоменеджменту лідера в контексті воєнної та післявоєнної трансформації залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі.

Теоретичні засади самоменеджменту як управлінської концепції закладено у працях Ч. Манца [2], який розглядає його як процес свідомого самовпливу через поведінкові та когнітивні стратегії. Д. Гоулман у своїй концепції емоційного інтелекту визначає самоменеджмент як ключову компетенцію лідера, що включає самоконтроль, надійність, сумлінність, адаптивність та ініціативність [3]. К. Нек та Ч. Манц систематизували стратегії самолідерства у трьох вимірах: поведінково-орієнтовані стратегії, стратегії природної винагороди та стратегії конструктивного мислення [4]. Попри значний масив публікацій щодо самоменеджменту в організаційному контексті, його психологічні механізми в умовах хронічного стресу воєнного часу та їх вплив на організаційну стійкість залишаються поза увагою більшості дослідників.

Метою даної публікації є визначення психологічних механізмів самоменеджменту лідера в умовах невизначеності та обґрунтування їх організаційних ефектів у контексті збереження і розвитку людського капіталу українських організацій у воєнний та післявоєнний період.

Самоменеджмент лідера є не просто набором технік управління часом чи пріоритетами. Вважаємо, що в умовах системної кризи він набуває виміру



стратегічної компетенції, від якої залежить здатність компанії зберігати функціональність та людський потенціал. Психологічний вимір самоменеджменту охоплює щонайменше три взаємопов'язані механізми.

Перший механізм – це емоційна саморегуляція. Д. Гоулман визначає самоуправління як здатність керувати власними емоціями, особливо в стресових ситуаціях, та зберігати конструктивну позицію попри невдачі [3]. В умовах воєнного часу ця здатність набуває критичного значення: лідер, який демонструє емоційну стабільність в умовах невизначеності, стає джерелом психологічної безпеки для своєї команди. Відсутність емоційної саморегуляції у керівника, навпаки, підсилює організаційну тривожність і прискорює відтік кадрів.

Другий механізм – це когнітивне самоуправління. Ч. Манц та К. Нек обґрунтовують, що ефективні лідери цілеспрямовано управляють власними моделями мислення через позитивний самодіалог, конструктивне переосмислення складних ситуацій та свідоме формування ментальних образів [4]. В умовах хронічного стресу когнітивне самоуправління дозволяє лідеру уникати паралічу рішень та зберігати здатність до стратегічного мислення. На нашу думку, саме цей механізм є центральним для розуміння того, чому одні компанії в однакових зовнішніх умовах генерують нові рішення, тоді як інші – капітулюють перед невизначеністю.

Третій механізм – це управління власними ресурсами. В умовах тривалого стресу лідер зазнає системного виснаження фізичних, когнітивних та емоційних ресурсів. Відсутність вміння управляти цим процесом призводить до вигорання – стану, за якого лідер формально продовжує виконувати функції, але втрачає здатність до ефективного управління людьми та прийняття рішень. Вважаємо, що цілеспрямоване управління власними ресурсами є не проявом слабкості, а управлінською необхідністю, безпосередньо пов'язаною зі стійкістю організації.

Організаційні ефекти самоменеджменту лідера виявляються на двох рівнях. На рівні команди лідер з розвиненими навичками самоменеджменту формує середовище психологічної безпеки, підвищує рівень довіри та знижує плинність кадрів. На організаційному рівні якість самоуправління лідера визначає здатність організації адаптуватися до змін, утримувати ключових фахівців та генерувати рішення в умовах дефіциту ресурсів. За оцінками Європейської бізнес асоціації, 74% українських роботодавців фіксують нестачу персоналу [5], що підвищує стратегічне значення утримання наявних фахівців через якість управлінського середовища.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зауважити наступне.

Самоменеджмент лідера в умовах воєнної та післявоєнної трансформації є не допоміжною, а стратегічною управлінською компетенцією, від розвиненості якої безпосередньо залежить здатність компанії зберігати людський потенціал та організаційну стійкість.



Психологічний вимір самоменеджменту охоплює три взаємопов'язані механізми: емоційну саморегуляцію, когнітивне самоуправління та управління власними ресурсами. Кожен із зазначених механізмів має прямий організаційний ефект, що виявляється у якості управлінського середовища, рівні психологічної безпеки команди та здатності організації генерувати рішення в умовах невизначеності.

Організаційні ефекти самоменеджменту лідера реалізуються на двох рівнях: на рівні команди – через формування психологічної безпеки і зниження плинності кадрів; на організаційному рівні – через підвищення адаптивності і збереження ключових фахівців в умовах критичного дефіциту персоналу на ринку праці України.

В умовах хронічного стресу воєнного часу відсутність навичок самоменеджменту у лідера є одним із ключових ризиків для збереження людського капіталу компанії, оскільки вигорання керівника системно знижує якість управлінського середовища і прискорює відтік кадрів.

Серед перспективних напрямів подальшого дослідження варто виокремити розроблення практичних інструментів діагностики рівня самоменеджменту лідерів українських організацій, а також обґрунтування програм розвитку цієї компетенції в системі корпоративного навчання та освітніх програмах підготовки управлінських кадрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес в умовах війни». Вип. 29. Вересень 2024 р. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/29-2024/272934692> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Manz C. C. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11, No. 3. P. 585–600. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1986.4306232> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Goleman D. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. 1998. November–December. P. 93–102. URL: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Neck C. P., Manz C. C. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2013. 240 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/mastering-self-leadership-empowering-yourself-for-personal-excellence/P200000005984> (дата звернення: 30.04.2026).



5. European Business Association. 74% of Ukrainian Employers Experience a Workforce Shortage. Euromaidan Press. 2024. URL: <https://euromaidanpress.com/2024/04/25/74-of-ukrainian-employers-experience-a-workforce-shortage/> (дата звернення: 30.04.2026).

УДК: 331.108:005.95/.96

Ірина СНОВИДОВИЧ,

*доктор філософії (PhD) галузь знань «Управління та адміністрування»,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
керівник відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

ПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РОЛЬ РЕСКІЛІНГУ ТА АПСКІЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах воєнної економіки, структурних зрушень на ринку праці та посилення глобальної конкуренції за таланти українські компанії стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін. У цих умовах рескілінг (перенавчання) персоналу набуває стратегічного значення як інструмент не лише розвитку, а й утримання працівників. На відміну від традиційного найму, що є витратним і часто неефективним в умовах обмеженого ринку кандидатів, інвестування у розвиток наявних працівників дозволяє підвищити їхню залученість, лояльність і продуктивність.

Рескілінг сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, зменшує ризики втрати критично важливих компетенцій та забезпечує гнучкість організації у відповідь на кризові виклики. Крім того, впровадження програм рескілінгу відповідає сучасним підходам до розвитку людського капіталу, орієнтованим на навчання впродовж життя (lifelong learning), та узгоджується з європейськими практиками управління персоналом. В українському контексті, де значна частина працівників змінює професійні ролі через війну, міграційні процеси та трансформацію економіки, рескілінг стає ключовим інструментом забезпечення стійкості бізнесу та підтримки зайнятості.

Варто наголосити, що у сучасних умовах, зокрема під впливом війни, апскілінг і рескілінг трансформуються з інструментів професійного розвитку у ключові механізми забезпечення життєздатності особистості та ринку праці загалом. Апскілінг спрямований на поглиблення наявних компетенцій, тоді як рескілінг передбачає опанування нових професійних ролей, що особливо актуально в умовах структурних змін економіки та втрати зайнятості.



Обидва підходи формують основу адаптивності працівників до динамічних змін, сприяють професійній мобільності та підвищують конкурентоспроможність на ринку праці. Особливого значення набуває рескілінг як інструмент швидкої професійної переорієнтації, що дозволяє реагувати на кризові виклики та забезпечує безперервність трудової діяльності. Водночас ці процеси мають не лише економічний, а й психосоціальний ефект: вони підвищують рівень впевненості, знижують стрес і формують відчуття контролю над власним життям. Ефективність апскілінгу та рескілінгу значною мірою визначається дотриманням принципів навчання дорослих (андрагогіки), зокрема практичною орієнтованістю, гнучкістю та врахуванням попереднього досвіду. Водночас їх реалізація залежить від доступу до освітніх ресурсів, інституційної підтримки та врахування соціально-економічного контексту [1].

В умовах війни професійна компетентність розширюється, включаючи не лише фахові навички, але й емоційну стійкість, здатність до саморегуляції та прийняття рішень в умовах невизначеності. Рескілінг у цьому контексті виступає інструментом не лише зайнятості, а й підтримки психічного здоров'я та соціальної інтеграції. Практична реалізація цих процесів передбачає розвиток дистанційного та гібридного навчання, фокус на критично важливих галузях (ІТ, енергетика, медицина, логістика), впровадження короткострокових інтенсивних програм, а також забезпечення психологічної підтримки. Важливу роль відіграє державна та міжнародна підтримка, зокрема через грантові програми, стимулювання бізнесу до навчання персоналу, а також розвиток підприємницьких компетентностей [1].

Сучасні процеси пошуку роботи та управління кар'єрою зазнають суттєвих трансформацій під впливом технологічного розвитку, глобальних економічних тенденцій і, особливо, війни, яка кардинально змінила вітчизняний ринок праці. У відповідь на ці виклики українські компанії все активніше впроваджують корпоративні програми розвитку персоналу, зокрема навчання, перенавчання, рескілінг та перекваліфікацію, як інструменти збереження і підтримки людського капіталу. У сучасних умовах кар'єрний розвиток ґрунтується на гнучкості, здатності до безперервного навчання та накопиченні практичного досвіду. Технологічні інновації трансформують підходи до навчання та управління ефективністю, підвищуючи значущість постійного оновлення компетенцій як передумови професійного зростання. Водночас інноваційні практики в управлінні людськими ресурсами стають визначальним фактором конкурентоспроможності організацій. Зокрема, впровадження гнучких форматів зайнятості, програм менторингу та розвитку лідерства сприяє не лише залученню й утриманню талановитих працівників, але й підвищує рівень їхньої задоволеності та продуктивності, що є критично важливим у періоди нестабільності [2].



Також у контексті HR-менеджменту рескілінг трансформується з допоміжного інструменту навчання у стратегічний елемент розвитку організації. Його впровадження сприяє підвищенню адаптивності компаній до технологічних змін, зокрема розвитку штучного інтелекту, а також забезпечує відповідність персоналу новим вимогам бізнес-середовища. Водночас сучасні HR-підходи дедалі більше орієнтуються на так звану «економіку навичок», де ключовим об'єктом управління стають не посади, а компетентності працівників, що підсилює значущість рескілінгу як інструменту внутрішньої мобільності. Важливим результатом впровадження рескілінгу є підвищення рівня залученості персоналу та його утримання. Інвестування в навчання сприяє формуванню лояльності працівників, знижує плинність кадрів і є економічно доцільною альтернативою зовнішньому найму. Крім того, рескілінг відкриває можливості для кар'єрного зростання, підвищує впевненість працівників у власних професійних здібностях і стимулює їх до активнішої участі в організаційних змінах [3].

Разом з тим, впровадження програм рескілінгу супроводжується низкою викликів, серед яких обмеженість ресурсів, недостатня підтримка з боку керівництва та опір персоналу змінам. Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, що включає залучення менеджменту до процесу навчання, формування культури безперервного розвитку, а також використання партнерств і поетапного впровадження навчальних програм. Практична реалізація рескілінгу передбачає використання різноманітних інструментів, зокрема онлайн-курсів, менторства, навчальних проєктів і корпоративних систем управління навчанням (LMS). Такий інструментарій забезпечує гнучкість і персоналізацію навчального процесу, що відповідає сучасним вимогам до розвитку людського капіталу.

Отже, рескілінг та апскілінг персоналу виступають не лише інструментами професійного розвитку, а й ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності організацій, забезпечення їх стійкості та ефективного управління талантами. У сучасних умовах вони формують основу нової HR-парадигми, орієнтованої на гнучкість, безперервне навчання та стратегічне управління компетентностями, що в умовах війни забезпечують не лише професійну адаптацію, а й соціально-економічну стійкість та відновлення суспільства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рудницька С. Ю. Стратегії розвитку професійної компетентності особистості під час війни в Україні. Зб. мат. ІХ Всеукраїнської науково-практ. конф. «Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу». 2024. С. 312-316.



2. Сновидович І.Г. Навчання впродовж життя як ключовий елемент розвитку персоналу в умовах сталого розвитку. X Міжнародна науково-практ. конф. «Економіка підприємства: теорія і практика». 2024 р., КНЕУ ім. В. Гетьмана. С. 143-146.

3. HURMA. Reskilling та його роль в HR-процесах. URL: <https://hurma.work/blog/yak-reskilling-vplivaye-na-hr/>

УДК 349.22:331.103.1

Анатолій ТІХОНОВ,

*студент спеціальності D8 «Право», експерт-здобувач НАЗЯВО,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2475-6187>*

Олег ПРЕДМЕСТНІКОВ,

*доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, завідувач
кафедри права, Мелітопольський державний педагогічний університет імені
Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8196-647X>*

АДАПТАЦІЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО УМОВ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Пандемія COVID-19 та повномасштабне збройне вторгнення російської федерації послідовно зруйнували модель фіксованого робочого місця, перетворивши дистанційну та гібридну зайнятість на механізм збереження кадрового потенціалу. Дистанційна праця поза приміщенням роботодавця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій потребує системного правового регулювання [8, с. 27], тоді як чинний КЗпП України [1] досі не дає на неї вичерпної відповіді. Метою цього дослідження є аналіз прогалин трудового законодавства України у сфері дистанційної та гібридної зайнятості й визначення пріоритетних напрямів його адаптації до вимог ЄС та сучасних реалій ринку праці.

Щоб зрозуміти масштаб прогалини, варто простежити логіку законодавчої еволюції. До 2021 року право оперувало виключно застарілим терміном «надомна праця» радянського походження. Законом № 1213-IX [2] до КЗпП [1] введено статті 60-1 та 60-2, які розмежували надомну та дистанційну роботу — і це розмежування є науково обґрунтованим: теорія дистанційної праці виокремлює щонайменше три покоління її організації — від «надомного» до «віртуального офісу», кожне з яких потребує якісно відмінного правового режиму [8, с. 13]. Стаття 60-1 закріплює фіксоване місце виконання та



підпорядкування правилам внутрішнього розпорядку; стаття 60-2 — вільний розподіл часу з обов'язковим використанням ІКТ. В умовах воєнного стану законодавець додатково дозволив запроваджувати дистанційну роботу наказом без письмового договору [3] — вимушений, але необхідний крок. Його зворотний бік добре задокументований: значна частка такої роботи де-факто є понаднормовою без жодної компенсації [8, с. 17].

Однак саме там, де закінчується це регулювання, починається сучасна реальність. Термін «гібридна робота» досі відсутній в офіційному лексиконі КЗпП України [1]. Уявімо програміста, який три дні працює в офісі, два — вдома: який правовий режим до нього застосовується? Чинний закон відповіді не дає. Тим часом смартфони, планшети та хмарні сервіси об'єктивно стерли межі між поколіннями дистанційної роботи — гібридність стала нормою, яку право зобов'язане визнати [8, с. 15]. Наслідком є «сіра зона» у табелюванні: при чергуванні режимів працівник одночасно підпадає під дію правил внутрішнього розпорядку та норми про вільний розподіл часу — два взаємовиключних статуси в межах одного трудового договору. Стаття 60 КЗпП України про гнучкий режим є потенційно оптимальним інструментом, проте без законодавчого визначення гібридної моделі її застосування залишається непослідовним.

Правова невизначеність має й цілком конкретний людський вимір. Стаття 153 КЗпП України покладає на роботодавця обов'язок забезпечити безпечні умови праці, однак при дистанційній роботі він фізично позбавлений можливості контролювати робоче приміщення. Важливо при цьому, що охорона праці не зводиться до фізичної безпеки: неоднозначність ролей (*role ambiguity*) та хронічний брак відновлення (*lack of rest and recovery*) є задокументованими психосоціальними ризиками нерегульованої дистанційної зайнятості [8, с. 20–21]. Стаття 60-2 КЗпП України [1] частково знімає відповідальність роботодавця, зберігаючи при цьому формальний обов'язок проведення інструктажів — регуляторний тягар без реального захисного ефекту. Раціональний вихід пропонує Конвенція МОП № 177 [4]: роботодавець відповідає виключно за ризики, пов'язані з наданим обладнанням та специфікою завдання, — модель, що органічно поєднує захист працівника з розумним навантаженням на бізнес.

Від питання безпеки — до не менш гострої проблеми цифрового виснаження. Дистанційна праця є феноменом внутрішньої суперечності: підвищуючи автономію, вона водночас розмиває межу між робочим і особистим часом, посилюючи ризик вигорання [8, с. 19–20]. Коли робочий чат не замикає о 22:00 — це вже не питання корпоративної культури, а питання права. Світовий досвід демонструє дієвість законодавчого закріплення права на відключення. У Франції Закон Ель-Комрі [5] зобов'язав компанії з 50 і більше працівниками щорічно вести переговори щодо використання цифрових



інструментів у позаробочий час — аж до блокування серверів у вихідні та «хартій відключення» [8, с. 65]. В Австралії Fair Work Act [6] надав працівникам юридично закріплене право ігнорувати позаробочі контакти, якщо така відмова не є «необґрунтованою». Відсутність аналогічної норми в українському праві — прогалина, яка щодня коштує здоров'я тисячам працівників.

Дистанційна та гібридна зайнятість ставлять під сумнів і усталені механізми колективно-договірного регулювання. Традиційні колективні договори орієнтовані на стаціонарних працівників і не враховують специфіки праці поза офісом, що обмежує реалізацію прав на участь в управлінні та доступ до соціальних гарантій. Дослідники слушно вказують на необхідність оновлення інструментів соціального діалогу: розширення сфери дії колективних угод на віртуальний простір та визначення механізмів комунікації між профспілками й дистанційними працівниками [8, с. 112–113]. Без цього навіть досконале законодавство ризикує залишитися декларацією.

Нарешті — стратегічний контекст. Як країна-кандидат на членство в ЄС, Україна зобов'язана гармонізувати трудове право з Директивою 2019/1152 [7]. Підґрунтя для цього закладене давно: ЄС послідовно розвиває регулювання дистанційної праці ще від Рамкової угоди 2002 року, де принципи прозорості, добровільності та захисту прав визнані фундаментальними [8, с. 60–61]. Директива [7] вимагає письмового інформування про умови праці протягом першого тижня роботи, обмеження випробувального терміну до шести місяців, заборони перешкоджати паралельній зайнятості та безоплатного навчання за рахунок роботодавця. У січні 2026 року уряд подав до Верховної Ради проєкт нового Трудового кодексу для імплементації понад 30 директив ЄС. Утім, навіть у сталих демократіях законодавство системно відстає від практики — більшість регуляторних ініціатив реалізується не через закон, а на рівні організацій [8, с. 286]. Це лише підкреслює нагальність проміжних змін до чинного КЗпП України, не чекаючи на новий кодекс.

Подолання правової невизначеності гібридної зайнятості потребує комплексного підходу: законодавчого закріплення терміну «гібридна робота» у КЗпП України зі створенням типової форми трудового договору для комбінованих форматів; диференціації відповідальності роботодавця за охорону праці з урахуванням як фізичних, так і психосоціальних ризиків; імплементації права на відключення як базового трудового права; оновлення механізмів соціального діалогу для охоплення віддалених працівників; повноцінної адаптації до вимог Директиви (ЄС) 2019/1152. Лише системний баланс між гнучкістю для бізнесу та гарантуванням соціальних прав дозволить Україні зберегти людський капітал і забезпечити сталий економічний розвиток у післявоєнний період.



ЛІТЕРАТУРА

1. Кодекс законів про працю України : від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Дод. до № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо вдосконалення правового регулювання дистанційної та надомної роботи : Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 18. Ст. 129. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 25. Ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Конвенція про надомну працю № 177: прийнята на 83-й сесії Генеральної конференції МОП 20.06.1996. *Міжнародна організація праці*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_327 (дата звернення: 16.03.2026).
5. Loi n 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (Loi El Khomri). *Journal officiel de la République française*. 2016. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032983213> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Fair Work Legislation Amendment (Closing Loopholes No. 2) Act 2024 : Act No. 26 of 2024. *Federal Register of Legislation of Australia*. 2024. URL: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2024A00026> (дата звернення: 16.03.2026).
7. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2019. L 186. P. 105–121. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1152> (дата звернення: 16.03.2026).
8. Messenger J. C. (ed.). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing, 2019. 345 p. DOI: 10.4337/9781789903751.

УДК 339.9:331.101.262

Віра ФОМІШИНА,

*д. е. н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський Національний технічний університет*

Руслан ОГОРОДНИК,

*ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський Національний технічний університет*



ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ: РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку характеризується не лише необхідністю відновлення виробничого потенціалу, а й переосмисленням ролі країни у системі глобальних економічних зв'язків. У цих умовах зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим інструментом інтеграції України у світову економіку, розширення ринків збуту, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Водночас ефективність розвитку зовнішньоекономічної діяльності значною мірою визначається якістю людського капіталу. Саме людський капітал забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін міжнародного середовища, впроваджувати інновації, формувати конкурентні переваги та ефективно управляти зовнішньоекономічними процесами. А в контексті відновлення економіки України особливого значення набуває розвиток компетентностей у сфері міжнародного бізнесу, логістики, цифрових технологій та стратегічного управління, адже економічне відродження передбачає не лише розбудову виробничого потенціалу, але й формування нової моделі інтеграції у глобальні економічні зв'язки. Воно ґрунтується на структурній трансформації економіки, переорієнтації зовнішніх ринків та підвищенні ролі інновацій і людського капіталу.

Відновлення економіки України є неможливим без активізації зовнішньоекономічних зв'язків, оскільки внутрішній ринок об'єктивно обмежений як за обсягами попиту, так і за ресурсними можливостями. За даними міжнародних оцінок, потреби у відновленні України перевищують 400 млрд дол. США, що значно перевищує потенціал внутрішніх джерел фінансування. У цих умовах саме зовнішньоекономічна діяльність забезпечує надходження валютних ресурсів, доступ до іноземних інвестицій, технологій та нових ринків збуту. Показово, що у 2024 році, за даними Державної служби статистики України, обсяг експорту товарів становив 41,7 млрд дол. США, що на 15,3% більше, ніж у попередньому році, тоді як імпорт досяг 70,8 млрд дол. [1]. Це свідчить, з одного боку, про активізацію зовнішньоекономічних зв'язків та високий рівень інтегрованості України у світову економіку, а з другого – про критичну залежність економіки від зовнішніх поставок і необхідність нарощування експортного потенціалу, та потребує активізації ЗЕД, яка неможлива без якісного людського капіталу. Сучасна ЗЕД потребує фахівців, здатних працювати з міжнародними контрактами, логістичними ланцюгами, валютними ризиками та міжкультурними комунікаціями (табл.1).



Таблиця 1.

Вимоги до персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності
підприємства

Компетентності	Змістова характеристика компетентностей	Функції в реалізації ЗЕД
Професійні (фахові)	Знання міжнародної торгівлі, митного регулювання (Інкотермс), контрактного права, валютних операцій, логістики	Забезпечують правильне оформлення експортно-імпортних операцій і мінімізують юридичні та фінансові помилки
Аналітичні та стратегічні	Аналіз зовнішніх ринків, оцінка конкурентного середовища, вибір цільових ринків, прогнозування	Дозволяють обґрунтовано формувати експортну стратегію та приймати ефективні управлінські рішення
Комунікаційні (міжнародні)	Володіння іноземними мовами, навички переговорів, міжкультурна комунікація	Забезпечують ефективну взаємодію з іноземними партнерами та укладання контрактів
Цифрові	Робота з CRM/ERP системами, електронний документообіг, цифрові платформи, e-commerce	Підвищують швидкість, прозорість і ефективність зовнішньоекономічних операцій
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація валютних, логістичних, політичних і комерційних ризиків	Дозволяють зменшити втрати та підвищити стабільність ЗЕД
Адаптивність і гнучкість	Здатність працювати в умовах невизначеності, швидко навчатися, реагувати на зміни	Забезпечують стійкість підприємства в умовах глобальних змін і криз

Сучасні емпіричні дані підтверджують, що людський капітал вже стає визначальним ресурсом розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Зокрема, ІТ-сектор, який базується переважно на інтелектуальному потенціалі, посідає провідні позиції у структурі експорту послуг. У 2024 р. обсяг експорту ІТ-послуг становив близько 6,45 млрд дол. США, що робить його одним із ключових джерел валютних надходжень. При цьому ІТ-галузь стабільно займає перше місце серед експорту послуг і друге – у загальному експорті країни, що свідчить про її стратегічне значення для економіки [2].

Водночас структура експорту послуг демонструє домінування саме знанневих видів діяльності: частка комп'ютерних послуг становить близько 40–42% у загальному обсязі експорту послуг України. У цілому експорт послуг у



2024 р. досяг 17,2 млрд дол. США, що підкреслює зростання ролі секторів, орієнтованих на людський капітал [3].

Ці показники свідчать про структурний зсув у розвитку зовнішньоекономічної діяльності: від переважання сировинного експорту до зростання ролі секторів, де ключовим фактором є знання, компетенції та інноваційний потенціал працівників. Саме тому інвестиції у розвиток людського капіталу стають не лише соціальним, а й стратегічним економічним пріоритетом у процесі відновлення економіки України.

Крім того, за оцінками досліджень, Україна втратила значну частину трудового потенціалу внаслідок міграційних процесів і воєнних дій, що ускладнює розвиток бізнесу та обмежує можливості розширення зовнішньоекономічної діяльності. У таких умовах саме інвестиції у людський капітал – освіту, професійну підготовку, розвиток управлінських та цифрових компетенцій – стають критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність і людський капітал формують взаємозалежну систему: без розвитку ЗЕД неможливе повноцінне економічне відновлення, а без якісного людського капіталу – ефективна інтеграція у світову економіку. Саме їх поєднання визначає здатність України не лише відновитися, але й зайняти конкурентні позиції у глобальному економічному просторі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk?utm_source=chatgpt.com

2. Ukraine's IT Powerhouse 2024: From Resilience to Global Reach. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach?utm_source=chatgpt.com

3. Економіка України у 2024 році: спеціальний випуск трекера. *Центр економічної стратегії*. URL: https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/?utm_source=chatgpt.com



УДК 001.895

Володимир ШЕРСТЮК

д.т.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України

МЕРЕЖЕЦЕНТРИЧНА МАЛА ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК МОДЕЛЬ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНУ

Херсонщина переживає одну з найважчих сторінок своєї історії. Агресор зруйнував промислову та цивільну інфраструктуру, знищує об'єкти енергетики, водопостачання, транспорту. Тисячі херсонців покинули рідні домівки.

Перші ознаки цієї катастрофи з'явилися, однак, ще задовго до початку повномасштабного вторгнення російського неопотребу. Ще за часів президента Кучми російський «бізнес» почав викупувати великі підприємства нашого міста для того, щоб їх банкрутити та знищувати, позбавляючись конкуренції. Російські загарбники напряду чи через «фунтів» отримували контроль над енергетичними та інфраструктурними об'єктами регіону, об'єктами рекреації, сільськогосподарськими угіддями. Потім долучилися і доморощені «хазяї» з партії регіонів та інших мафіозних угруповань України, які перетворювали промислові об'єкти на торгівельно-розважальні центри. Це створювало для Херсонщини особливу небезпеку, бо промисловість зникала, а великі торгівельні мережі, що заходили у регіон, сплачували податки за місцем юридичної реєстрації – у Києві, Дніпрі, Одесі, залишаючи місто Херсон без податкової бази, що спричинило деградацію цивільної і соціальної інфраструктури міста та його занепад. Саме так багато років тому колись багата і квітуча Херсонщина почала перетворюватись в «депресивний регіон». Повномасштабне вторгнення і окупація російськими варварами лише довершила деградацію регіону.

Руйнування значного масштабу, які сьогодні напевне є катастрофою для регіону, одночасно створюють і певне «вікно можливостей». Звичайно, ми відбудуємо рідну Херсонщину. В той же час відновлення зруйнованого «як воно колись було» – це не найкраща ідея, бо знов побудуємо застаріле, неякісне, вразливе і непривабливе середовище для життя людей.

Натомість у нас є історичний шанс розбудувати Херсонщину з руїн за принципово новою моделлю, яка може бути взірцем для всієї України.

Саме цій темі присвячена наша конференція. І це є темою доповіді. Спершу дамо відповідь на питання: чому сталась катастрофа?

Відповідь знайти неважко. Упродовж трьох десятиліть наша держава не дотримувалась безпечних та невразливих стратегій розвитку у всіх сферах – від промисловості та енергетики до освіти і науки.



Наприклад, управління промисловими ресурсами держави було спрямовано на перерозподіл цінних промислових активів, що залишились від радянських часів, між фінансово-промисловими групами, які експлуатували ці активи грабіжницькими методами («хапай сьогодні, бо завтра відіжмуть»), не вкладаючись в їх розвиток.

Найбільш цінні («передові») активи залишались в руках держави, яка їх утримувала на «голодній пайці», що разом із надмірною корумпованістю державного сектору унеможливило розвиток важливих технологічних ланцюжків. А на початку повномасштабного вторгнення російські варвари просто фізично «добили» те, що упродовж десятиліть знищувала наша держава.

Те ж саме з енергетикою. Розквіт корупційних оборудок і гешефтів з газом та вугіллям з боку тих же фінансово-промислових груп знов-таки призвів до перерозподілу власності на великі теплові електростанції і електроцентралі, за відсутності інвестицій в їх модернізацію і захист, що в умовах воєнного часу призвело до знищення енергетичних активів та катастрофи в енергетиці.

Наразі, замість того, щоб займатися проблемами децентралізації і захисту об'єктів промисловості і енергетики, держава поринула в протилежні тенденції:

- закупівля імпортованих товарів за кошти міжнародної допомоги;
- концентрація базової генерації замість децентралізації;
- концентрація дефіцитних коштів на створення/відбудову об'єктів

без достатнього захисту, які агресор намагається одразу знищувати.

Який досягнуто результат? Повна деіндустріалізація країни, втрата внутрішнього ринку, зростання зовнішньоекономічної залежності, знищення енергетичної інфраструктури. Враховуючи намагання агресора знищити можливість експорту товарів, ми наближаємося до певної «точки неповернення» в процесі перетворення у «бананову республіку» з тотальним імпортом товарів за гроші міжнародної допомоги (у квітні 2026 р., за даними митниці, зростання імпорту вже склало 56% та досягло майже 10 млрд. \$)

Херсонщина – це Україна в мініатюрі, з більш гострою формою цих хвороб. Якщо є хвороби, має бути і рецепт одужання. Отже, як нам розбудувати Херсонщину?

В сучасному світі «багатство» країни – це не наявність природних ресурсів, як думають на болотах, і не наявність великої промислової бази, як нещодавно думали в південно-східній частині континенту.

Багатство полягає в наявності і обсязі накопиченого інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал – це сукупність нематеріальних активів, які ґрунтуються на знаннях, досвіді, навичках персоналу, інтелектуальній власності (патенти, бренди) та зв'язках, які разом створюють додаткову вартість, забезпечують конкурентоспроможність та зростання доходів.

Інтелектуальний капітал є основним рушієм інновацій в сучасному суспільстві (людський капітал, про який так багато розмов, є лише невеликою



складовою інтелектуального капіталу, а, враховуючи буремний розвиток технологій штучного інтелекту, його роль зменшується на користь знань, досвіду і навичок штучного інтелекту). Інтелектуальний капітал є легко зношуваним (знання морально застарівають, якщо їх не оновлювати) і складним для оцінювання (важко визначити його ринкову вартість). Саме інтелектуальний капітал є найважливішим компонентом багатьох сучасних концепцій розвитку суспільства: п'ятий і шостий технологічні уклади, постіндустріальне суспільство тощо. Отже, світ рухається від виробництва товарів до надання послуг, в основі яких – знання та інформаційні технології, а провідну роль відіграють інтелектуальна праця та інновації.

Як до цього дійти нам при відбудові Херсонщини? Дієвим рецептом є так звана мережецентрична мала індустріалізація – модель розвитку економіки, де промислове виробництво розосереджується у вигляді мережі невеликих, гнучких підприємств, об'єднаних у єдиний віртуальний (цифровий) простір з акцентом на знаннях, інноваціях та кооперації. Сутність цієї моделі полягає в тому, що замість великих промислових гігантів утворюється масштабна мережа з локальних виробництв (невеликих підприємств з чисельністю працівників до 50 осіб), кожне з яких є наближеним або до споживача, або до джерел сировини. Кожне з таких виробництв швидко і легко переналаштовується під нові потреби ринку або під нові замовлення.

Важливими вузлами такої мережі мають бути цифрові платформи, через які залучається фінансування та розподіляються замовлення, координуються виробничі ланцюжки. Державні або приватні холдинги можуть утворювати такі цифрові платформи, забезпечуючи прозорість планування та збуту продукції (певним прикладом є кластер Brave1 у сфері MilTech).

Отже, держава (або приватний інвестор) формулює певне замовлення і виділяє фінансування, холдинги на конкурентній основі борються за контракт на виконання цього замовлення і, отримавши його, розподіляють по підприємствах мережі через субконтракти. Деякі підприємства розробляють або виробляють певні складові продукції для виконання контракту, інші виконують складання проміжної або кінцевої продукції.

Ключовими рисами цієї моделі є:

- глибока децентралізація виробництва і розосередження його по великій території;
- стійкість до фізичного знищення (знищити ракетним ударом таку мережу неможливо, а пошкодити один вузол не означає зупинити всю мережу);
- гнучкість і адаптація виробництва до змінних вимог ринку;
- цифрова інтеграція з використанням спільної системи управління на основі цифрових інструментів, хмарних платформ і штучного інтелекту;
- опора на місцеві ресурси та компетенції, що тягне за собою місцеву зайнятість, місцеві податки, місцеве підприємництво;



- ефективна кооперація та аутсорсінг, що дозволяє виготовляти різні компоненти одного кінцевого продукту різними вузлами мережі, обмінюючись даними в реальному часі.

Чому ця модель особливо підходить для Херсонщини? Херсонська область в довоєнні часи мала переважно аграрний та переробний профіль. Великої промисловості вже не існує, відновлювати її сенсу немає. Інвестори не стануть вкладати гроші у відбудову промислових гігантів, коли за парканом знаходиться той самий агресор-варвар. Натомість є низка факторів, що роблять Херсонщину ідеальним полігоном для мережецентричної моделі малої індустрії:

1. Відстані між населеними пунктами сприяють розосередженню мережі та її просторовій децентралізації.

2. Відновлення аграрного виробництва потребуватиме тривалого розмінування; у цей період малі промислові мережі дадуть зайнятність там, де аграрний бізнес ще не доступний.

3. Руїнування старої інфраструктури знімає тягар її обслуговування та ліквідації; можна будувати нову інфраструктуру з чистого аркуша.

4. Існує значний попит на продукцію, що забезпечує відновлення (будматеріали, комунальне обладнання, засоби захисту, медичні вироби тощо); частину цього попиту можна задовольнити місцево.

5. Попри релокацію, значна частка населення залишилася або повернулася, отже, є фахівці, молодь, яка захоче залишитися вдома – і їм потрібна гідна зайнятність.

В умовах розбудови Херсонщини така модель дозволить:

- знизити ризики через близькість до зони конфлікту;
- створити робочі місця у громадах;
- забезпечити енергонезалежність (альтернативні джерела енергії);
- розпочати накопичення інтелектуального капіталу.

Запропонована модель не може існувати у вакуумі, вона потребує двох інфраструктурних основ.

1. Децентралізована енергетика. Малі виробництва мають забезпечуватися власними або локально-розподіленими джерелами енергії (сонячні панелі, вітроенергетика, біогазогенератори, когенераційні та акумуляторні системи). Херсонщина є одним із найбільш сонячних регіонів України. Розвиток розподіленої сонячної генерації може стати не лише відповіддю на проблему енергопостачання, але й самостійним промисловим кластером у рамках мережецентричної моделі, що включає виробництво, монтаж і обслуговування сонячних систем.

2. Технічна освіта як ланка виробничих мереж і одночасно як елемент продукування і відтворення інтелектуального капіталу. Стара освітня модель «навчати якомога більше студентів в найбільш широкому контексті» вичерпала



себе. На жаль, держава завдяки лобіюванню і сірим схемам продовжує інвестувати у держзамовлення на юристів і економістів, незважаючи на дефіцит державних коштів і перенасиченість ринку праці фахівцями з незатребуваних професій. Ринок наразі потребує технологів, механіків, фахівців з ІТ, автоматизації, робототехніки тощо.

Як все це впливає на освіту, науку і бізнес? І де тут роль університету?

В цих умовах університет має стати «постачальником дипломів», а в мережецентричній моделі розвитку регіону:

- інтелектуальним ядром виробничих мереж, джерелом технологічних рішень, прикладних досліджень, стартапів та інновацій;
- центром накопичення інтелектуального капіталу;
- платформою партнерства, що поєднує власні зусилля із зусиллями бізнесу, науки, органів влади та міжнародних партнерів.

Усвідомлення цієї ролі змушує переглянути стратегічні пріоритети університету та визначити такі ключові напрями:

1. Переорієнтація освітніх програм на запити мережецентричної економіки та скорочення програм, що не мають прив'язки до реального сектору.

2. Дуальна освіта як стандарт взаємодії з бізнесом та виробництвом, партнерство з виробничими мережами підприємств регіону, які відіграють роль «виробничих кафедр».

3. Створення технологічного хабу університету, що надає відкриті лабораторії з сучасним обладнанням (ЧПК-верстати, 3D-принтери, лазерні різачки, електронні майстерні) та інтегрується у виробничі мережі.

4. Розвиток університетських стартапів, запровадження «університетського підприємництва», створення малих виробництв на основі університетських розробок та, нарешті, зростання до ролі інкубатора вузлів виробничих мереж.

5. Розвиток осередку прикладних досліджень для відновлення Херсонщини, результати яких можуть бути застосовані у виробничих мережах, а також для підвищення репутаційної привабливості університету для міжнародних грантів та партнерів.

6. Створення осередку навчання впродовж життя, завдяки якому університет має стати впливовим центром розвитку компетенцій для всіх вікових груп.

7. Створення спільно з органами місцевого самоврядування цифрової карти (платформи) виробничих потреб та пропозицій Херсонщини, яка стане певною «вхідною точкою» для інвесторів та партнерів.

Назва конференції «Синергія науки і бізнесу» не є випадковою. Ізольовані зусилля певних лідерів або груп впливу не дадуть вагомого результату, потрібна активна співпраця в ланках «університет (наука і освіта) – підприємництво (бізнес) – держава і громада (інституційне середовище)».



У контексті мережецентричної моделі розвитку регіону така співпраця набуває конкретного, практичного змісту (див. матрицю взаємодії в табл. 1).

Таблиця 1.

УНІВЕРСИТЕТ	БІЗНЕС	ГРОМАДА / ВЛАДА
Дослідження і розроблення	Виробничі завдання та фінансування	Регуляторна підтримка та попит
Підготовка кадрів	Практичне навчання студентів	Пріоритизація потреб відновлення
Технологічний хаб і обладнання	Доступ до хабу для підприємців	Публічна інфраструктура
Стартапи	Закупівля продукції стартапів	Регуляторні пільги для нових підприємств
Оновлення знань	Застосування знань	Оцінювання впливу
Інтелектуальний капітал		

Науковці мають запитати себе: яка проблема відновлення Херсонщини може бути вирішена завдяки моїй роботі? Як знайти партнерів серед підприємців та громад, а не лише серед колег у академічних стінах?

Підприємці мають зрозуміти, що університет – це не лише про «навчання дітей», це потужний ресурс обладнання, дослідницької праці, наукових компетенцій, інтелектуального капіталу. Розкажіть один одному про свої технологічні проблеми – і разом знайдемо рішення.

Представники влади та громад також мають усвідомлювати партнерський потенціал університету, пропонувати аналітичну, проектну та кадрову експертизу. Запрошуйте до регіональних стратегічних програм – і ми забезпечимо їм науковий фундамент.

Мережецентрична модель починається саме так: з людей, які зустрілися, домовилися й вирішили діяти разом. Отже, конференція – це стартовий майданчик для реальних партнерств та рішень, де кожна дискусія, кожна стаття, кожне знайомство – це потенційний вузол нової виробничої мережі Херсонщини, сходинка на шляху накопичення інтелектуального капіталу регіону, до нової якості життя в суспільстві.

Синергія освіти, науки і бізнесу, яку ми плекаємо, має стати рушійною силою відновлення нашого регіону та всієї України.



УДК- 658.3

*Лариса ШИТІКОВА,
к.е.н., доцент, НУ «Запорізька політехніка»
Артем ДИГТЯР,
студент БТЕ-0813, НУ «Запорізька політехніка*

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЗМІН: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою турбулентністю, непередбачуваністю ринкових змін і частими кризовими явищами, зумовленими як глобальними, так і локальними чинниками. Пандемія COVID-19, війна в Україні, порушення ланцюгів постачання, енергетична нестабільність і технологічні трансформації сформували нову реальність, у якій здатність бізнесу до швидкої адаптації стає ключовою умовою виживання. За таких обставин організаційна культура перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає ефективність управлінських рішень, рівень залученості персоналу та спроможність підприємства гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища [2, с. 340].

Метою дослідження є комплексний аналіз адаптивних стратегій лідерства в умовах турбулентного та непередбачуваного ринкового середовища, виявлення ефективних підходів до поєднання коучингового, адаптивного та трансформаційного стилів керівництва, а також визначення механізмів формування навчальної організації, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку його компетенцій та забезпеченню довгострокової стійкості і конкурентоспроможності підприємств у динамічних економічних умовах.

Ключовим чинником успішної трансформації організацій є лідерство — процес цілеспрямованого впливу на групу людей для досягнення спільних цілей через координацію, мотивацію та спрямування їхньої діяльності. У сучасних умовах лідерство розглядається не лише як управлінська функція, а й як чинник розвитку інновацій та адаптивних стратегій у динамічному ринковому середовищі. Ефективні керівники формують сприятливу корпоративну культуру, підвищують мотивацію персоналу та підтримують стійкий розвиток організації, виконуючи роль наставників і заохочуючи креативний підхід до розв'язання завдань [3, с. 2].

У сучасній економіці корпоративна інтеграція є поширеним напрямом розвитку бізнесу, що сприяє розширенню ринкових позицій, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств до зовнішніх викликів. Водночас традиційні підходи до управління інтеграційними процесами



втрачають ефективність в умовах зростання невизначеності, цифровізації та конкуренції, що зумовлює необхідність застосування адаптивних стратегій. Адаптивні стратегії, засновані на безперервному моніторингу, сценарному плануванні та аналітичних інструментах, забезпечують узгодження довгострокових цілей із динамікою середовища, підвищують ефективність інтеграційних процесів і їх стійкість до кризових та ринкових змін [1, с. 215; 216].

Формування адаптивної організаційної культури є безперервним процесом, що охоплює трансформацію цінностей, стилів лідерства, комунікацій і систем навчання персоналу. В умовах воєнних і післявоєнних викликів саме організаційна культура стає основою консолідації колективу, відновлення довіри, підвищення гнучкості управління та стійкості бізнес-моделі. [2, с. 343].

Особливе значення в таких умовах є коучинговий та адаптивний стилі лідерства, які сприяють розвитку компетенцій, підвищують самостійність працівників і зміцнюють командну взаємодію [2, с. 344]. Коучингове лідерство зосереджується на наставництві, підтримці та професійному й особистісному розвитку працівників, підвищуючи їхню мотивацію та залученість. Адаптивне лідерство забезпечує швидку реакцію на зміни, підвищує гнучкість управління та знижує ризики кризових ситуацій [3, с. 6]. Поєднання цих підходів створює середовище для розвитку персоналу та підвищення ефективності організації.

Також інтерес викликає трансформаційне лідерство як поведінкова парадигма, що стимулює оновлення організаційних процесів через розвиток і мобілізацію потенціалу персоналу. Воно базується на спільному баченні, натхненні, розвитку підлеглих та високому рівні довіри. Успішність такого лідерства визначається особистісними рисами керівника — емоційною стабільністю, комунікативною відкритістю, рефлексивністю та моральним авторитетом — і готовністю організації до змін, підтримкою інновацій та досвідом спільної роботи у складних ситуаціях. Механізми зворотнього зв'язку дозволяють оцінювати наслідки рішень і підтримувати баланс між стабільністю та розвитком [4, с. 29; 31].

У контексті цифрової трансформації важливим інструментом реалізації адаптивних стратегій лідерства стають цифрові технології, зокрема штучному інтелекту, блокчейн-платформам та хмарним обчисленням, що підвищують ефективність взаємодії учасників ринку. Компанії, які застосовують цей підхід, швидко адаптуються до змін споживчих вподобань, пропонуючи кастомізовані продукти та послуги, що є конкурентною перевагою в умовах цифрової економіки. Сучасні адаптивні моделі стратегічного управління, враховуючи цифровізацію та турбулентність ринків, дозволяють підприємствам не лише реагувати на зміни, а й активно формувати майбутнє стратегічного середовища, забезпечуючи довгостроковий успіх [5, с. 5].



Завершальним етапом еволюції адаптивної культури є перетворення підприємства на навчальну організацію, яка базується на постійному вдосконаленні знань, експериментах та спільному пошуку рішень. Така організація формує організаційну пам'ять — здатність колективу зберігати і передавати знання, що забезпечує швидке відновлення навіть після кризових потрясінь. Для українських підприємств це передбачає впровадження систем внутрішнього навчання, програм менторства та цифрових платформ обміну досвідом. Підсумково, навчальна культура підвищує організаційну стійкість, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до непередбачуваних змін середовища [2, с. 345].

Результати дослідження мають практичне значення для керівників українських підприємств, які прагнуть підвищити стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Ефективне лідерство в умовах високої турбулентності та невизначеності виступає ключовим чинником стабільності та розвитку організацій. Поєднання коучингового, адаптивного та трансформаційного стилів керівництва сприяє оперативному реагуванню на зміни, формуванню сприятливої організаційної культури, підвищенню мотивації персоналу та розвитку його компетенцій.

+Інтеграція цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейн-платформ і хмарних рішень, підвищує ефективність управлінських процесів. Це сприяє реалізації адаптивних стратегій у швидкоплинних умовах. Перетворення підприємств на навчальні організації, що базуються на безперервному вдосконаленні знань, експериментах та спільному пошуку рішень, формує організаційну пам'ять і здатність до швидкого відновлення після криз. Таким чином, сучасне лідерство поєднує особистісні компетенції керівника, гнучкі управлінські моделі та технологічні інструменти, забезпечуючи ефективну адаптацію організацій до змінного середовища та їх довгостроковий стійкий розвиток.

ЛІТЕРАТУРА

1. Adaptive strategies for managing corporate integration of enterprises / I. Zelisko et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 2025, no. 3. P. 215–219. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>
2. ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ У КРИЗОВИХ УМОВАХ / М. Bortnikova та ін. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 339–348. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0428>
3. Varis I., Kravchuk O., Eldris Y. Leadership in conditions of instability: an innovative model for enhancing organizational resilience. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 1–16. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.01)



4. Клевчик Л. ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics. 2025. № 4. С. 28–32.
URL: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-5>

5. Старов О. ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІД КЛАСИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО АДАПТИВНИХ МОДЕЛЕЙ. Економіка та суспільство. 2025. № 71.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>

УДК-658.3

Лариса ШИТІКОВА,

к.е.н., доцент, НУ «Запорізька політехніка»

Ганна ЖУРАВЕЛЬ,

студентка БТЕ-0813, НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасний бізнес вимагає нових підходів до управління, де лідерство є ключовим елементом ефективного менеджменту. В умовах глобалізації, технологічних змін і трансформації цінностей працівників традиційні моделі лідерства втрачають ефективність, що зумовлює потребу в гнучкому та адаптивному стилі управління. Водночас ефективне лідерство сприяє підвищенню творчого потенціалу працівників і стимулює інноваційні процеси, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації [1, с. 1; 2; 3; 2, с. 166].

Лідерство розглядається як сукупність моделей поведінки, що дають змогу лідерам впливати на членів організації для досягнення узгодженості з її цілями, реалізації стратегічних планів та забезпечення постійного розвитку організації [2, с. 167]. Воно також визначає ефективність управління та здатність організацій адаптуватися до змін [3, с. 2]. Водночас важливим є розмежування лідерства і менеджменту: лідерство ґрунтується на впливі, мотивації та формуванні стратегічного бачення розвитку організації. На відміну від цього, менеджмент спрямований на використання адміністративних інструментів, виконання поточних завдань, дотримання регламентів і підтримання стабільності організаційних процесів [1, с. 2].

Сучасні підходи до розвитку лідерських компетенцій свідчать, що базові компетентності лідера, зокрема емоційний інтелект, стратегічне мислення та комунікаційні навички, залишаються актуальними, проте потребують адаптації до сучасних умов [3, с. 6]. Важливою складовою сучасного лідерства є



емоційний інтелект, що передбачає здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати їх та враховувати емоційний стан інших, забезпечуючи ефективну командну взаємодію. Лідер із високим рівнем емоційного інтелекту здатний конструктивно реагувати на емоційні виклики, розвивати комунікаційні процеси, формувати стійкі професійні взаємини та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат, що сприяє досягненню організаційних цілей [4, с. 243].

Глобалізаційні процеси, інтенсивний розвиток технологій, трансформація соціальних цінностей та очікувань працівників, а також нові підходи до організації праці формують складні виклики для традиційних моделей лідерства. У сучасних умовах ефективність організації значною мірою визначається здатністю лідерів адаптуватися до змін, проявляти гнучке та стратегічне мислення, впроваджувати інновації, оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні фактори, а також створювати умови для професійного розвитку команди [1, с. 1; 2].

Цифровізація висуває нові вимоги до лідерів, зокрема розуміння сучасних технологій, управління віддаленими командами та підтримку культури експериментування. Компанії з розвиненим цифровим лідерством відзначаються швидшим прийняттям рішень та високим рівнем інноваційності. Водночас, навіть за активної автоматизації зростає значення людських компетентностей – емоційного інтелекту, емпатії та здатності надавати сенс взаємодії у віртуальному середовищі. Технології виконують рутинні завдання, залишаючи лідерам простір для стратегічного мислення, креативності та розвитку команди [3, с. 4; 5].

Значну увагу в менеджменті приділяють трансформаційному лідерству, яке спрямоване на розвиток співробітників та створення умов для реалізації їхнього потенціалу. Якщо раніше лідер асоціювався насамперед з авторитетом і прийняттям ключових рішень, сьогодні його роль змінюється. Від лідера очікують не лише управлінських функцій, а й здатності надихати, підтримувати інновації та створювати середовище для самореалізації працівників [1, с. 3].

Надихаюче лідерство передбачає не лише формулювання чіткого бачення, яке вселяє ентузіазм і пристрасть у команду, але й створення умов для розвитку інноваційності. Воно базується на використанні підприємницької енергії, що підтримує творче мислення, інтуїцію та здатність адаптуватися до змін. Лідери такого типу формують широке та зрозуміле бачення, сприяючи стійкому розвитку організації та ефективному управлінню інноваційними проектами [2, с. 169].

Організаційне середовище виступає важливим фактором розвитку лідерських компетенцій. Довіра є ключовим фактором продуктивної командної динаміки, особливо у гібридних командах, де просторові та часові розбіжності можуть ускладнювати взаємодію. Лідер забезпечує умови для мотивації, обміну



знаннями та формує атмосферу співпраці, що підвищує згуртованість команди та сприяє успіху проєктів [2, с. 171].

Розвиток лідерських компетенцій передбачає впровадження системних підходів, що поєднує формальне навчання, коучинг, менторство, навчання через дію, розвивальні завдання та колективне навчання, забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок і можливість негайного застосування нових навичок [3, с. 7]. Лідер усуває перешкоди та захищає команду від відволікаючих факторів, створюючи умови для ефективної роботи. Крім того, лідер підтримує мотивацію та задоволеність команди, формуючи атмосферу довіри та співпраці, де кожен член відчуває себе цінним учасником спільної діяльності [2, с. 170].

Сучасне лідерство в організаціях формується під впливом глобалізаційних, технологічних та соціально-культурних змін, зумовлюючи потребу у гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих підходах до управління. Ефективний лідер поєднує розвиток емоційного інтелекту, трансформаційного та надихаючого лідерства, цифрову компетентність, здатність підтримувати довіру і мотивацію в команді, а також забезпечувати ефективну комунікацію та взаємодію між працівниками. Системний розвиток лідерських компетенцій, що включає навчання, коучинг, менторство та практичні завдання, підвищує професійний потенціал співробітників, стимулює інновації та підвищує ефективність організації.

Таким чином, успіх сучасних організацій значною мірою залежить від здатності лідерів адаптуватися до змін, формувати сприятливе середовище для команди, ефективно реалізовувати стратегії та управляти інноваційними процесами. Баланс між технологічними можливостями та людським потенціалом, розвиток емоційної компетентності та атмосфера довіри є ключовими чинниками конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Крисько Ж. ПРОБЛЕМА ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

2. Мушинський О. LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PROJECT TEAM MANAGEMENT. "Scientific notes of the University"KROK". 2024. No. 4(76). P. 165–173. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>

3. Лопушняк Г., Кравчук О., Милян Р. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРОЄКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРОГРАМ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ. Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46>



4. Олійник І. В. ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 241–248.
URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>