

**Національний університет біоресурсів і
природокористування України
Гуманітарно-педагогічний факультет
Кафедра управління та освітніх технологій**



МАТЕРІАЛИ

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**«Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології,
провідництво та менеджмент в освіті»**

**«Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology,
Guidance and Management of Education»**

**Національний університет біоресурсів і природокористування України,
кафедра управління та освітніх технологій**

AKG Global Support Services (OPC) Private Limited – Індія,

Університет Патил Відьяпіт – Індія,

**Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський
державний інститут»,**

**Херсонським навчально-науковим інститутом Національного
університету кораблебудування імені адмірала Макарова,**

Поліський національний університет,

кафедра комп'ютерних технологій та системного моделювання

1 жовтня 2025 р.

Київ 2025 р.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet рішенням Вченої ради гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 3 від 17.10.2025 р.)

Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті / Матеріали міжнародної дистанційної науково-практичної конференції, м. Київ, 1 жовтня 2025 р. Київ : НУБіП України. 2025. 192 с.

Збірник наукових праць укладено за матеріалами Міжнародної дистанційної наукової конференції **«Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті»**, яка відбулась 1 жовтня 2025 року в Національному університеті біоресурсів і природокористування України. В матеріалах збірника висвітлюються сучасні тенденції подальшого розвитку освіти в Україні й світі в епоху цифровізації, розв’язання нагальних проблем у соціокультурній та соціально-гуманітарній сферах шляхом синергетичної інтеграції інновацій, управління та технологій, освітнього менеджменту та провідництва.

Тези подано в авторській редакції. Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильність цитування джерел, посилання на них та інші відомості. Передруковувати опубліковані в збірнику наукових праць матеріали дозволяється тільки за згодою авторів.

Редакційна колегія:

Савицька І.М., канд. філос. наук, доц. декан факультету (голова);

Кубіцький С. О., канд пед. наук, проф. завідувач кафедри управління та освітніх технологій;

Гречаник Н. І., д-р пед. наук, проф.

Шумілова І. Ф., д-р пед. наук, доц.;

Базелюк В.Г., канд. пед. наук, доц.

Відповідальна за випуск – Гречаник Н.І., д-р пед. наук, проф.

ISBN 973-966-8063-79-4

Базелюк Василь Григорович,
*кандидат педагогічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)*

ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧІВ

В теорії навчання відсутнє єдине розуміння терміна «освітня технологія», вітчизняними та зарубіжними авторами воно трактується по-різному і потребує додаткових досліджень. Доцільно спочатку звернутися до визначення терміну «технологія». У самому загальному вигляді термін «технологія» (від грец. *techné*-мистецтво, майстерність, *logos* - вчення, поняття) означає сукупність знань про способи та засоби здійснення будь-яких процесів і самі процеси, за яких відбувається якісна зміна будь-якого об'єкта.

Розуміння освітньої технології відображено ще у минулому столітті відомим американським психологом Б. Скіннер у роботі, присвяченій програмованому навчанню [Teaching machines/ - Skinner, B.F.: - Science, 1958. № 128. с.83.]. Автор цієї роботи наголошував, що основну ідею його досліджень можна висловити терміном «управління поведінкою». А це завдання можна вирішити лише тому випадку, якщо експериментатор контролює всі змінні, під впливом яких формується поведінка організму. Для управління формуванням реакцій на певний стимул необхідний зворотний зв'язок між організмом і середовищем. Цю функцію виконує підкріплення, що дозволяє проводити відбір та модифікацію реакції. Таким чином, за допомогою підкріплення можна керувати формуванням реакцій на зовнішні дії, тобто керувати поведінкою індивіда. На цій теоретичній основі була розроблена техніка так званого оперантного обумовлення (поведінка, що формується за допомогою спеціально розробленої системи підкріплень.

Сьогодні, у широкому значенні освітню технологією розуміють як проект педагогічної системи, що реалізується на практиці. У вузькому значенні, освітня технологія є інтегративною системою, куди входять упорядкована безліч дій та операцій суб'єктів освітнього процесу, які

забезпечують цілепокладання, зміст, інформаційні, предметні і процесуальні аспекти, створені задля формування компетентностей здобувачів освіти, заданих метою навчання, а також критерії і показники для вимірювання результатів навчання.

Оскільки йдеться про суб'єктів освітньої діяльності, то до них відносяться і педагогічні працівники, і здобувачі освіти. Видами діяльності можуть бути навчання і виховання, а також діяльність спрямована на зміну якостей особистості, або розвитку її структурних складових: спрямованості, освіченості, досвіду, пізнавальних здібностей, психофізіологічних властивостей тощо.

Освітні технології у найзагальнішому вигляді є різновидом соціальних технологій. Таке поєднання забезпечує більш високу ефективність цього виду технологій за рахунок того, що досягаються освітні цілі.

У сучасній освіті особлива роль відводиться інноваційним освітнім технологіям, які істотно змінюють відносини між викладачем та здобувачами, створюють, в освітньому процесі, атмосферу творчої співпраці, дослідницького пошуку та взаєморозуміння. Такі технології створюють оптимальні умови для самореалізації творчого потенціалу особистості як здобувачів, так і викладачів.

Сучасні інноваційні освітні технології мають створюватись на основі компетентнісного, технологічного та особистісно орієнтованого підходів. Мета компетентнісного навчання – забезпечити оволодіння здобувачами освіти ключовими і спеціальними компетентностями, які дозволять їм успішно реалізовувати себе в житті, професії і суспільстві, бути конкурентоспроможними та цінними на ринку праці. Технологічний підхід до процесу навчання - це цілеспрямоване застосування упорядкованої сукупності методів, процесів та інструментів для досягнення конкретних, діагностованих результатів у навчанні. Він вимагає системності, науковості та ефективності, розглядаючи навчання як процес, що може бути спланований, впроваджений і проаналізований для досягнення індивідуалізації, кращої інтенсивності та результативності. До сучасних проявів цього підходу належать освітні

технології, зокрема цифрові, адаптивне навчання та інтеграція інформаційних технологій для кращого засвоєння матеріалу та розвитку «м'яких навичок».

Особистісно орієнтований підхід до навчання ставить у центр здобувача освіти як самостійну, унікальну особистість, зосереджуючись на його індивідуальних особливостях, досвіді, інтересах та самореалізації. Це педагогічна система, яка допомагає здобувачеві пізнати себе, розвинути свої здібності та досягти самовизначення, узгоджуючи навчальний матеріал з його суб'єктивним досвідом та створюючи умови для його активної участі у власному навчанні та розвитку. Основна мета особистісно орієнтованої освіти - становлення особистості здобувача освіти. Тому зміст освіти є важливим фактором, що визначає прогресивні зміни особистості в ході освітнього процесу. Здобувач освіти як суб'єкт освітньої діяльності розвивається в певному напрямку лише тоді, коли він активно засвоює систему наукових знань і оволодіває сукупністю компетентностей.

В сучасних інноваційних освітніх технологіях закладено провідну ідею, де кожен здобувач освіти є цілісною індивідуальністю зі своїм розумом і духовним світом, він самостійно обирає та будує власний життєвий світ та здійснює діяльність у відповідності до своїх особистісних образів і сенсів. Разом з тим, здобувач освіти вибудовує відносини з навколишнім світом та людьми на основі загальнолюдських цінностей, взаєморозуміння та взаємодії, а основу взаємодії становить діалог як універсальний засіб функціонування свідомості та реалізації смислів і відносин.

Розвиток особистості здобувача освіти здійснюється у процесі власної діяльності, спрямованої на «відкриття» суб'єктивно нового знання. Зосереджуючи зусилля на підвищення якості та ефективності освітньої діяльності, викладач має робити все для того, щоб кожне заняття сприяло розвитку пізнавальних інтересів здобувачів, розвивало їх активність і творчі здібності, а отже, забезпечувало підвищення якості освіти.

Таким чином, завдання освітніх технологій полягає в тому, щоб розвинути особистість здобувача освіти, сформувати необхідні ключові компетентності, сприяти набуттю ним соціально-особистісних та професійно

важливих якостей. Ефективне застосування інноваційних освітніх технологій в освітній системі забезпечать можливість кожному здобувачеві працювати творчо, розвивати допитливість і мотивацію, підвищити активність, що зміцнить бажання вчитися та не зупинятися на досягнутому.

Список використаних джерел:

1. Управління освітньою діяльністю : навч. посіб. / авт.-упоряд. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. Частина 1. К.: Міленіум, 2023. 402 с.
2. Teaching machines / Skinner, B.F.: Science, 1958. № 128. с.83.

УДК 338.43

Батіг Марія Василівна, студентка
магістратури спеціальності «Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса» факультету харчових технологій та управління якістю
продукції АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)
Яшник Світлана Валеріївна, доктор педагогічних наук, професор
кафедри психології НУБіП України
(м. Київ, Україна)

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Розвиток харчової промисловості впливає на формування внутрішнього ринку харчових продуктів, створення нових робочих місць та наповнення державного бюджету податковими надходженнями. Сучасна діяльність підприємств харчової промисловості характеризується певними ризиками: фізичне знищення інфраструктури; зрив ланцюгів постачання; втрата ринків збуту; фінансові ризики; логістичні ризики; ризик втрати якості та безпеки продукції; ризик невідповідності стандартам експортних ринків; юридичні та регуляторні ризики; репутаційні ризики, що тягне за собою також певні ризики для працівників галузі [1, 2].

Ефективне управління розвитком підприємств харчової промисловості в першу чергу пов'язане з активізацією людського фактору, використанням

глибинних рушійних сил мотивації та стимулюванням учасників трудових відносин для забезпечення сталого соціально-економічного зростання.

На даний час ми маємо низку проблем мотиваційного характеру працівників харчової галузі. Харчова галузь спрямована на виробництво доступності продукції для споживачів, що відображається на заробітній платні працівників. Також, важливо наголосити на «кадровому голоді», що зумовлює залучення на харчові підприємства працівників без досвіду тощо.

Одним із завдань керівників харчової галузі відділу якості та безпеки харчових продуктів полягає не лише у забезпеченні відповідності продукції стандартам та вимогам споживачів, впровадження систем управління якістю ISO 22000, HACCP, а й у забезпеченні працівників лабораторії вагомими мотиваційними стимулами. Ключовими функціями лабораторії на харчових підприємствах є такі: контроль якості та безпечності продукції на всіх етапах виробництва; оцінка відповідності та своєчасне виявлення невідповідностей сировини, продукції чи пакування вимогам, державним та міжнародним стандартам тощо. Кадровий склад харчової лабораторії включає: лаборанта з вхідного контролю сировини, контролера якості, лаборанта хімічного аналізу, інженера-лаборанта, лаборанта з мікробіологічного дослідження, начальника відділу якості та ін. Особливістю кадрового складу є наступне: працівники лабораторії хоча й мають спільну мету, проте їхні навички, обов'язки та лабораторне приладдя різняться між собою. Відтак доцільно використовувати навчання персоналу суміжним спеціальностям як елементу мотивації. Навчання іншим спеціальностям організовується з метою розширення професійного профілю та підготовки до роботи в умовах на харчових підприємствах, де застосовуються прогресивні форми організації та оплати праці. Широкого розповсюдження набуває підвищення професійної кваліфікації працівників, розширення їхнього виробничого профілю, підготовка до роботи в команді чи інших колективних формах організації праці, а також набуття додаткових професійних компетентностей суміжних спеціальностей. Наприклад, лаборант хімічного аналізу може навчитися проводити мікробіологічні дослідження та практикуватися у здійсненні

хімічного аналізу під керівництвом профільного фахівця лабораторії тощо [3, 4].

Класичним для харчових підприємств елементом матеріальної мотивації співробітників є семплінг. Семплінг – це маркетинговий інструмент, що передбачає безкоштовну роздачу зразків продукції потенційним клієнтам для ознайомлення та тестування.

Ефективне управління розвитком підприємств харчової промисловості насамперед пов'язане з активізацією людського фактору, використанням глибинних рушійних сил мотивації та стимулювання учасників трудових відносин. Таким чином, застосування сучасних методів мотивації працівників харчових підприємств сприятиме сталому вдосконаленню професійних компетентностей працівників, забезпечить успішне подолання ризиків і викликів, які стоять перед галуззю.

Список використаних джерел:

1. Белік В. Д. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 74-76.
2. Гривківська О. В., Горінний М. Л. Особливості розвитку підприємств харчової промисловості України в умовах війни. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. Вип. 3 (03), 2024. С.13-17.
3. Білоус Л. Й. Організаційно-правове забезпечення професійного навчання робітничих кадрів. *Інноваційні рішення в сучасній науці*. 2016. № 8 (8). С. 4-21.
4. Білоус Л. Й. Система професійної підготовки робітничих кадрів на підприємствах України. *Науковий огляд*. 2015. № 1 (11). С. 5-24.

УДК 159.9

Богущ Тетяна Сергіївна, студентка
магістратури спеціальності
«Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса»
факультету харчових технологій та
управління якістю продукції АПК НУБіП України, (м. Київ, Україна)

Яшник Світлана Валеріївна, доктор педагогічних наук,
професор кафедри психології НУБіП України (м. Київ, Україна)

РОЗВИТОК SOFT SKILLS У МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасних умовах конкурентного ринку праці роботодавці цінують не лише професійні знання та технічні навички працівників, але й здатність ефективно взаємодіяти в команді, комунікувати, приймати рішення та адаптуватися до змін. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває розвиток soft skills (м'яких навичок) у студентів харчових спеціальностей.

Випускники закладів вищої освіти спеціальності харчових технологій стикаються з потребою швидкої адаптації до виробничих умов та складних управлінських завдань. До найбільш затребуваних м'яких навичок належать критичне мислення, тайм-менеджмент, лідерство, навички ефективної комунікації та стресостійкість. Їхній розвиток забезпечує не лише ефективну роботу працівника у колективі, але й підвищує продуктивність усього підприємства.

Одним із шляхів формування soft skills є інтеграція практикоорієнтованих завдань у освітній процес, проведення тренінгів, рольових ігор, симуляцій виробничих ситуацій. Важливим чинником також виступає дуальна освіта, що дозволяє поєднувати навчання в університеті з практичною діяльністю на підприємствах.

Таким чином, розвиток soft skills у майбутніх фахівців харчової промисловості є запорукою їхньої конкурентоспроможності на ринку праці та ефективного функціонування харчових підприємств в умовах глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Ситник Н. І. Soft skills у системі професійної підготовки фахівців. *Педагогічний дискурс*. 2021. №30. С. 122-127.
2. Прохоренко Л. І. Формування м'яких навичок у студентів: сучасні підходи та виклики. *Науковий вісник ХНУ*. 2022. №4. С. 55-62.
3. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023.

Бондар Сергій,
*здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
гуманітарно-педагогічного факультету;
Національний університет
біоресурсів
і природокористування
України
(м. Київ, Україна)*

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах динамічного соціального, економічного та освітнього розвитку цілком очевидно, що діяльність закладів дошкільної освіти (ЗДО) потребує стратегічного підходу, який забезпечує системність, передбачуваність та орієнтацію на результат. На цьому тлі особливою значущістю набуває застосування програмно-цільового підходу, впровадження якого потребує врахування багатьох факторів щодо управління стратегічним розвитком ЗДО.

По-перше, зміни зовнішнього середовища. В Україні освітня сфера переживає глибокі трансформації: зміни в законодавстві, децентралізація управління, підвищення вимог до якості дошкільної освіти, впровадження інклюзії, цифровізації тощо. Відповідно, заклади дошкільної освіти мусять не лише реагувати на зміни, а й активно планувати свій розвиток у довгостроковій перспективі.

По-друге, необхідність стратегічного управління у ЗДО. Як показують дослідження, у багатьох ЗДО відсутня чи недостатньо розроблена стратегія розвитку, що призводить до фрагментарного управління, переважання поточних завдань над перспективними. У зв'язку з цим виникає потреба у виваженому, цілеспрямованому управлінні, яке дозволяє закладу чітко визначити свою місію, бачення і пріоритетні напрямки розвитку.

По-третє, прагнення до підвищення якості дошкільної освіти. Установа дошкільної освіти сьогодні розглядається як середовище, що не лише забезпечує догляд за дітьми, а й відіграє ключову роль у розвитку

особистості, формуванні соціальних, пізнавальних і комунікативних компетентностей. Для досягнення цього необхідна системна зміна парадигм управління та розвиток закладу як освітнього середовища нового типу.

По-четверте, розвиток самоорганізації й автономії закладу. У сучасних умовах очікується, що заклади дошкільної освіти будуть мати більшу автономію в курсі своєї діяльності — від визначення пріоритетів до вибору технологій, методів роботи, форм взаємодії з батьками і громадою. Це створює потребу у внутрішньому стратегічному управлінні, де програмно-цільовий підхід виступає як механізм системного планування і контролю.

По-п'яте, підвищення суспільної значущості ЗДО. Заклад дошкільної освіти набуває значення не лише як місце навчання чи виховання, а як важливий соціальний інститут, що формує майбутнє суспільства. Відтак, керівництво ЗДО та педагогічний колектив мають бути здатні ефективно планувати й реалізовувати розвиток закладу, орієнтуючись на стратегічні цілі.

І нарешті, програмно-цільовий підхід як ефективний інструмент управління стратегічним розвитком ЗДО. У сучасних умовах трансформації освітньої системи України, децентралізації управління та зростання вимог до якості дошкільної освіти постає необхідність у стратегічному управлінні розвитком закладів дошкільної освіти. Ефективним інструментом реалізації такої стратегії є програмно-цільовий підхід, який передбачає управління на основі чітко сформульованих цілей, які реалізуються через розробку й впровадження комплексних програм розвитку, орієнтованих на досягнення конкретних результатів у визначені строки.

Доцільно також враховувати **переваги впровадження програмно-цільового підходу в ЗДО**. А саме: забезпечення цілісності та системності управлінських рішень; підвищення ефективності використання ресурсів; можливість моніторингу та корекції реалізації стратегії; посилення командної взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Етапами реалізації стратегічного розвитку ЗДО за програмно-цільовим підходом є:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу;
- формулювання місії, бачення, стратегічних і оперативних цілей;
- розробка програми розвитку (зокрема проєктів, заходів, механізмів реалізації);
- визначення ресурсного забезпечення;
- моніторинг, оцінка ефективності, зворотний зв'язок.

Важливого значення має роль керівника ЗДО у впровадженні підходу.

Адже, керівник виступає стратегом, фасилітатором і менеджером змін. Від його управлінських рішень, лідерських якостей і здатності мотивувати команду залежить успішність реалізації стратегічних цілей.

Інструменти реалізації програмно-цільового підходу.

Доцільним є застосування SWOT-аналізу, стратегічного планування, індикаторів якості, аналітичного та нормативного забезпечення, освітнього менеджменту, електронних систем управління (ел. документообіг, аналітика).

Приклад практичного втілення.

У багатьох ЗДО України вже впроваджуються Стратегії розвитку на 3–5 років, що містять цільові програми з модернізації освітнього простору, розвитку кадрового потенціалу, партнерства з батьками та громадою, цифровізації тощо.

Отже, програмно-цільовий підхід є сучасним, ефективним засобом управління розвитком ЗДО, який дозволяє забезпечити сталий розвиток закладу, орієнтований на якість, інновації та потреби дитини. Крім цього, програмно-цільовий підхід – це метод управління, що базується на формулюванні чітких цілей, розробці програм (комплексів заходів), їх реалізації та моніторингу результатів. У контексті ЗДО він дозволяє об'єднати управлінські, педагогічні та фінансові ресурси навколо спільних стратегічних цілей, підвищити ефективність роботи закладу.

Барбара Дмитро Андрійович, студент
магістратури спеціальності «Технологія зберігання, консервування
та переробки м'яса» факультету харчових технологій та управління якістю
продукції АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)

Яшник Світлана Валеріївна, доктор педагогічних наук, професор
кафедри психології НУБіП України (м. Київ, Україна)

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ХАРЧОВОЇ СФЕРИ

Успіх будь-якої інноваційної компанії безпосередньо залежить від її персоналу — від того, як люди управляють процесами, обслуговують обладнання та виконують робочі завдання. Колектив організації характеризується: це фахівці з різними статусами, кваліфікацією, інтересами та відповідальністю. Для ефективної діяльності необхідна єдність: кожен співробітник повинен чітко знати і сумлінно виконувати свої обов'язки, підтримувати тісну взаємодію з колегами, а всі робочі місця мають бути повністю забезпечені ресурсами для продуктивної та безперебійної роботи [3].

Харчова сфера є однією з найбільш динамічних і регульованих галузей економіки, яка володіє певною специфікою: суворий контроль якості, дотримання стандартів НАССР, сезонність, високий ризик плинності кадрів, що висуває особливі вимоги до системи управління людськими ресурсами. У цих умовах традиційні адміністративно-командні методи управління стають малоефективними, поступаючись місцем лідерським підходам, орієнтованим на розвиток, довіру та залучення співробітників. Успішність лідерства залежить як від здатності узгодити управлінські функції з вимогами та цілями як керівного складу, так і членів колективу. Гармонізація цих індивідуальних та групових інтересів із загальними стратегічними завданнями підприємства є найбільш результативним методом забезпечення сталого розвитку та досягнення операційних цілей підприємств харчової сфери [1].

Проблема плинності кадрів у харчовій галузі залишається однією з найгостріших, особливо на робочих позиціях, що вимагають монотонної та

фізично складної праці. Високий рівень плинності не лише збільшує операційні витрати на пошук і навчання нових фахівців, а й безпосередньо загрожує безпеці та якості продукції через недостатній досвід нових працівників. Ефективне лідерство виступає тут як антикризовий інструмент, що здатний трансформувати робоче середовище, підвищуючи лояльність і прихильність персоналу.

Особливості управління людськими ресурсами у харчовій промисловості значною мірою обумовлені необхідністю підтримки високого рівня безпеки та гігієни. Ключова роль керівника полягає у формуванні стійкої культури, де дотримання санітарних вимог є абсолютним пріоритетом. Це вимагає від лідера не просто контролюючих функцій, а активної позиції наставника, який власним прикладом та безперервним навчанням прищеплює команді нульову толерантність до будь-яких відхилень від встановлених санітарних норм.

Трансформаційне лідерство визнано найбільш ефективним в умовах харчового виробництва, оскільки воно забезпечує підвищення ефективності праці завдяки індивідуальному підходу та інтелектуальній стимуляції. Сучасні дослідження підкреслюють, що лідери-трансформатори зосереджуються на формуванні цінностей та превентивно запобігають помилкам. Вони не лише надихають співробітників, підвищуючи їхню самооцінку та прагнення до спільних цілей (якість, інновації), але й використовують елементи ситуаційного лідерства, змінюючи підходи (від директивних до делегуючих) залежно від рівня кваліфікації та готовності конкретного працівника виконувати завдання, що є критичним при роботі з персоналом різного освітнього та культурного рівня [2].

Ключовим завданням лідера в харчовій галузі є формування стійкої культури якості та безпеки. Це виходить за рамки простого дотримання інструкцій. Лідер має створити атмосферу, де кожен працівник відчуває особисту відповідальність за кінцевий продукт. Це досягається через прозорість комунікації, тобто чітке донесення важливості кожного етапу виробництва та наслідків порушень; систему заохочення, яке означає, що

визнання та винагорода надаються не лише за продуктивність, але й за ініціативу щодо покращення безпекових процедур. Крім того, необхідність швидкого реагування на зміни ринку, технологій або регуляторних вимог вимагає від лідерів гнучкості та здатності швидко готувати команди до дії. Також менторство та навчання передбачають постійний розвиток персоналу, зосереджений на найновіших галузевих стандартах і практиках, при цьому лідер виступає у ролі коуча, який допомагає співробітникам розкрити їхній професійний потенціал [4].

Дослідження ролі лідерства в системі управління підприємством дає підстави стверджувати, що чим динамічніше середовище, у якому працює керівник, тим ширші можливості для досягнення стратегічних цілей організації та розвитку його лідерських якостей і компетенцій підлеглих [5]. Саме тому керівник має не уникати змін, а ініціювати їх, заохочуючи команду до гнучкості та відкритості. Чим активніше лідер стимулює своїх послідовників до оновлення, тим швидше підприємство здатне вийти на провідні позиції у своїй галузі.

Ефективний лідер використовує механізми зворотного зв'язку (як формального, так і неформального) для постійного моніторингу морального стану команди та виявлення потенційних «вузьких місць» у процесах. У харчовій сфері, де часто присутні стресові фактори (швидкість, високі температури, шум), емоційний інтелект лідера є вирішальним для підтримання стабільної та позитивної атмосфери. Здатність керівника до емпатії та управління конфліктами безпосередньо впливає на зниження стресу та підвищення рівня задоволеності роботою.

Лідерство в управлінні персоналом харчової сфери є не просто бажаним, а необхідним елементом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Воно виступає сполучно ланкою між суворими регуляторними вимогами (безпека, стандарти) та потребами працівників (мотивація, розвиток, задоволеність). Ключові висновки полягають у наступному: у харчовій сфері домінуючими мають бути трансформаційні та наставницькі стилі лідерства, які сприяють формуванню культури

відповідальності та безпеки. Ефективне лідерство є прямим чинником зниження плинності кадрів, що критично впливає на операційну ефективність та якість продукції. Завдання лідера не обмежується контролем, а поширюється на створення психологічно безпечного середовища, де працівники не бояться повідомляти про помилки чи потенційні ризики для якості. Відтак, інвестиції у лідерський потенціал є найкращим способом забезпечення довгострокової надійності та якості в швидкозмінному середовищі харчової промисловості.

Список використаних джерел

1. Білецька І. Лідерство як ключовий чинник управління персоналом підприємств ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. С. 242.
2. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом [Електронний ресурс]: навч.-метод. посіб. / 2-ге вид., переробл. і доповн. / Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Здоров'я персоналу: програма-передумова НАССР 05/13: certificant.org. URL: https://certificant.org/ppu-06_zdorovia-personalu/
5. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 24-28.

Барбашова Ірина Анатоліївна,
доктор педагогічних наук, професор,
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
(м. Запоріжжя, Україна)

КЛАСТЕР ЯК МОДЕЛЬ ПАРТНЕРСТВА ТА КООПЕРАЦІЇ В СИСТЕМІ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Відомо, що освітні послуги виконують свою основну функцію за умов, якщо є попит на випускників закладів освіти. Незадоволений попит на

сучасних фахівців є ознакою проблеми з їхньою підготовкою [2, с. 89]. З метою розв'язання цієї проблеми освітній заклад будь-якого рівня шукає взаємне партнерство, кооперацію освітніх ресурсів, вибудовує свою діяльність з орієнтацією на випереджальний розвиток, відкритість до нового, гнучкість у рішеннях і впровадженні інноваційних процесів.

Позитивними прикладами партнерства та кооперації в системі освіти України на рівні загальної середньої освіти є об'єднання інформації з метою виключення повторень у вивченні навчального матеріалу та розширення міжпредметних зв'язків, профілізація старшої школи в контексті реформи «Нова українська школа» за академічним і професійним спрямуванням, відтак – установлення взаємозв'язків з університетами або підприємствами різних галузей і напрямів діяльності з метою врахування ринку праці. У галузі професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти – підготовка за інтегрованими спеціальностями, збільшення спектра додаткових спеціалізацій, реалізація спільних проєктів між освітніми інституціями, підприємствами, громадськими організаціями, владними структурами тощо.

На думку вчених, проблему взаємного партнерства та кооперації освітніх ресурсів потрібно розв'язувати на засадах кластерного підходу – наукового напрямку, пов'язаного з пошуком і реалізацією можливостей розвитку системи освіти шляхом створення освітніх кластерів і управління ними. *Кластер* (від англ. *cluster* – гроно, пучок, група, скупчення, куш) – група взаємопов'язаних об'єктів, що мають спільні характеристики та об'єднані для досягнення певної мети [1, с. 107]. *Освітній кластер* – об'єднання закладів освіти, наукових установ, громадських організацій, підприємств, органів влади та інших зацікавлених сторін, що працюють разом для досягнення певних освітніх цілей [1, с. 109]. Мета створення таких кластерів – підвищення якості освітніх послуг як кінцевого продукту освітніх закладів і якості системи освіти в цілому, забезпечення інноваційного розвитку освіти, покращення взаємодії між різними суб'єктами освітнього процесу, сприяння професійному зростанню учнів і педагогів.

В умовах сучасних викликів, що постають перед закладами освіти дефініція освітнього кластера зазнає уточнень і певної типологізації. Систематизують освітні кластери за різними ознаками, але найпоширенішою типологією їх упорядкування за рівнями організації – кластери освітнього процесу, локальні, регіональні, національні та міжнародні кластери.

Кластер освітнього процесу об'єднує різні елементи життєдіяльності закладу освіти в системі «керівник закладу освіти – функціональні керівники – керівники підрозділів – педагогічні працівники – здобувачі освіти – батьки здобувачів освіти тощо». Елементами цих кластерів можуть бути заходи різного роду (урок, заняття, випускний іспит, конференція, річниця закладу) і процеси (розроблення нової освітньої / освітньо-професійної / освітньо-наукової програми, реалізація дослідницького проєкту, підготовка вчителя або викладача до конкурсу професійної майстерності, підготовка освітнього закладу до акредитації), які стосуються окремої людини та закладу в цілому.

Кластер локального партнерства закладу освіти з іншими суб'єктами – це сукупність зовнішніх зв'язків закладу освіти з іншими соціальними інститутами, у відносинах з якими відсутня явна конкуренція, натомість присутня тісна кооперація, сформована мережева взаємодія. Ці кластери можуть об'єднувати школи, позашкільні заклади, заклади вищої освіти, бібліотеки, підприємства, громадські організації, органи місцевого самоврядування; вони є засобом розв'язання окремих завдань, що виникають перед певним закладом освіти та призводять до локальних змін у його діяльності та структурі.

Регіональні кластери створюють для реалізації державних інтересів у сфері освіти в межах визначеної адміністративної території. На думку багатьох дослідників, саме ці освітні кластери є організаційною формою об'єднання інтелектуальних, фінансових і матеріальних ресурсів регіону, зусиль зацікавлених сторін у напрямку досягнення конкурентоспроможних переваг. Такі кластери сприяють зростанню соціально-економічного потенціалу території, формують специфічний освітній і соціокультурний простори громад, особливо в сільській місцевості, для отримання значних соціально-

економічних ефектів, мобілізації наявних ресурсів, створення підґрунтя для підтримки та розбудови освітньої сфери регіону.

Національні (державні) освітні кластери охоплюють освітні установи, наукові установи, підприємства, організації, державні органи влади, що співпрацюють для досягнення спільних цілей у сфері освіти та науки. Національні освітні кластери спрямовані на підвищення якості освіти, розвиток інновацій та інтеграцію науки, освіти та бізнесу, підготовку конкурентоспроможних фахівців, залучення інвестицій у сферу освіти та науки, створення нових робочих міст.

Міжнародні (світові) освітні кластери – об'єднання освітніх інституцій, організацій та інших зацікавлених сторін, що функціонують у різних країнах, з метою спільного розроблення та реалізації освітніх програм, досліджень, обміну досвідом, покращення якості освіти на міжнародному рівні. Міжнародні освітні кластери створюють для подолання конкретних освітніх викликів або для досягнення певних цілей, таких як: покращення якості освіти – спільне розроблення навчальних програм, технологій виховання та навчання, способів діагностування й оцінювання компетентностей здобувачів освіти відповідно до міжнародних стандартів; обмін досвідом – взаємодія між студентами, викладачами, науковцями з різних країн для обміну знаннями, навичками, кращими освітніми практиками; спільні дослідження – проведення наукових розвідок у сфері освіти, спрямованих на розв'язання актуальних проблем і пошук інноваційних рішень; розвиток людського капіталу – підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах глобальної економіки; посилення міжнародної співпраці – створення мереж і партнерств між освітніми закладами та установами різних країн для забезпечення сталого розвитку освіти. Міжнародні освітні кластери можуть бути різних масштабів і мати різні цілі, проте їх об'єднує прагнення до покращення якості освіти та посилення міжнародної співпраці.

Наявність в освітніх кластерах будь-якого типу загальних ресурсів, продуктивний і оперативний обмін інформацією дозволяють учасникам

реалізовувати спільні проєкти, адекватно реагувати на запити суспільства, збільшують конкурентоспроможність кожного суб'єкта кластера на ринку освітніх послуг. Принципами успішного функціонування освітніх кластерів як форми соціального партнерства є наявність спільних цілей, добровільність участі, взаємодія та співпраця, ефективне використання ресурсів, рівноправність, прозорість, довіра між партнерами.

Список використаних джерел

1. Колісніченко Н. М. Кластер у секторальній відбудові освіти України. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2024. № 2. С. 107–113. DOI: <http://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.2.16>

2. Сліпчишин Л., Дорохін А. Кластеризація як інноваційний механізм підготовки сучасних конкурентоспроможних фахівців. *Розвиток професійної культури майбутніх фахівців: виклики, досвід, стратегії* : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 04.04.2024). Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2024. С. 88–92. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45403/2024-clasteryzacija%20prof%20pidgotovky.pdf?sequence=1> (дата звернення: 21.09.2025).

Безсмертна Оксана Владиславівна,

кандидат економічних наук, доцент,

Вінницький національний технічний університет

(м. Вінниця, Україна)

Паровой Олексій Петрович,

здобувач, Вінницький національний технічний університет

(м. Вінниця, Україна)

Наумов Дмитро Антонович,

здобувач, Вінницький національний технічний університет

(м. Вінниця, Україна)

ЛОГІСТИКА ПОСТАЧАВАННЯ ЗЕРНА З УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Україна є одним із провідних світових експортерів зернових культур, і стабільність її поставок має стратегічне значення для багатьох країн. Війна призвела до масштабних руйнувань логістичної інфраструктури та блокування морських портів, що стало серйозним викликом для функціонування зернового ринку. У таких умовах логістика постачання зерна набуває особливого значення, оскільки від її ефективності залежить не лише економічна стабільність України, а й продовольча безпека світу.

Найбільш серйозні та відчутні труднощі у сфері експорту та постачання українського зерна виникли після того, як були заблоковані ключові чорноморські порти, через які раніше здійснювалося понад 70% загального експорту зернових культур з України. Ця ситуація спричинила суттєвий логістичний вакуум і змусила як українську владу, так і міжнародних партнерів шукати швидкі та ефективні альтернативні маршрути для забезпечення продовольчої безпеки на глобальному рівні та підтримки стабільного функціонування зернового ринку.

Одним із головних напрямків вирішення цієї проблеми стали сухопутні транспортні коридори, які прокладалися до країн Європейського Союзу. Перш за все вони орієнтувалися на Польщу, Румунію та Угорщину як на ключові транзитні точки. Незважаючи на те, що пропускна здатність залізничного транспорту значно нижча, ніж морських портів, ці маршрути змогли забезпечити мінімально необхідні обсяги перевезення зернових, що підтримало експортну діяльність країни і запобігло повному колапсу логістики.

Додаткову важливу функцію у постачанні зерна стали виконувати порти на Дунаї, зокрема Ізмаїл та Рені, через які здійснювалася перевалка зерна на річкові та морські судна для подальшого транспортування до міжнародних ринків. Це дозволило частково компенсувати втрату можливостей, які раніше забезпечували чорноморські порти, і зменшити негативний вплив на експортні обсяги.

У період 2022–2023 років надзвичайно важливим інструментом стабілізації експорту стали так звані «зернові коридори», організовані за

активної участі Організації Об'єднаних Націй, Туреччини та Європейського Союзу. Ці механізми створили тимчасові, але надійні умови для безпечного проходження суден із зерновими вантажами через блоковані райони, що дало змогу уникнути глобальної продовольчої кризи та підтримати стабільність світового ринку харчових продуктів. Завдяки цьому міжнародні партнери змогли забезпечити безперервність поставок зерна, а Україна – зберегти свої позиції як одного з ключових експортерів зернових культур.

Значну роль відіграє впровадження електронних систем моніторингу вантажопотоків, GPS-контролю, автоматизованих митних процедур, що скорочує час оформлення та підвищує прозорість поставок.

Поступове пристосування української логістики до стандартів ЄС відкриває перспективи розвитку транспортної інфраструктури, зокрема модернізацію прикордонних переходів та розширення залізничних потужностей.

Таким чином, сучасна логістика зернових поставок з України формується під впливом воєнних викликів і потребує гнучкості, міжнародної підтримки та інноваційних рішень.

Логістика постачання зерна з України під час війни є стратегічним фактором, що впливає як на економіку країни, так і на світову продовольчу безпеку. Втрата доступу до морських портів зумовила необхідність розвитку альтернативних маршрутів і розширення співпраці з ЄС. Важливу роль відіграють міжнародні угоди та цифрові технології, які дозволяють підвищити ефективність та прозорість процесів. Подальший розвиток інфраструктури та інтеграція до європейської транспортної системи відкривають нові можливості для стабілізації та зростання українського зернового експорту.

Список використаних джерел:

1. FAO. (2023). The impact of the Ukraine war on global food security. Rome: Food and Agriculture Organization.

2. Європейська комісія. (2023). Solidarity Lanes: EU-Ukraine transport cooperation. Brussels.

3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2023). Зерновий експорт: аналітичний огляд. Київ.

4. UNCTAD. (2023). Review of Maritime Transport. Geneva: United Nations.

5. Світовий банк. (2023). Ukraine Economic Update. Washington, D.C.

Безсмертна Оксана Владиславівна,

кандидат економічних наук, доцент,

Вінницький національний технічний університет

(м. Вінниця, Україна)

Слободянюк Яна Андріївна,

здобувач, Вінницький національний технічний університет

(м. Вінниця, Україна)

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА УКРАЇНИ

Експорт зерна з України має стратегічне значення для світового ринку продовольства. Війна суттєво ускладнила функціонування аграрного сектору та логістики, що актуалізувало питання ефективності інституціонального забезпечення зовнішньої торгівлі. Від узгодженої роботи державних органів, міжнародних партнерів і фінансових структур залежить стабільність постачання та конкурентоспроможність української продукції на глобальному ринку.

Центральним органом у сфері регулювання є Міністерство аграрної політики та продовольства України, яке координує експортну політику, формує аналітичні огляди та створює програми підтримки виробників. Значний вплив має також Кабінет Міністрів України, який затверджує стратегічні рішення, що визначають напрями розвитку аграрного сектору та експортної логістики. Державна митна служба здійснює контроль дотримання

митних правил, а Держпродспоживслужба відповідає за сертифікацію продукції, що дозволяє забезпечити відповідність зерна міжнародним стандартам. Діяльність цих інституцій спрямована на збереження прозорості процедур і гарантування високої якості української продукції.

Вагому роль у забезпеченні зернового експорту відіграють міжнародні організації. FAO розробляє рекомендації щодо стабілізації аграрного ринку, UNCTAD аналізує морські перевезення та логістичні тенденції, а Світовий банк фінансує інфраструктурні та кредитні програми для аграріїв. Важливим фактором стали також домовленості за участі ООН і Туреччини, завдяки яким було створено «зернові коридори» у Чорному морі. Вони дозволили тимчасово відновити експорт морським шляхом, зменшивши ризики глобальної продовольчої кризи. Міжнародні інституції виконують роль не лише фінансових донорів, але й координаторів, які узгоджують інтереси різних сторін.

Європейський Союз виступає ключовим партнером у забезпеченні експорту зерна. Програма «Solidarity Lanes», започаткована у 2022 році, дала змогу створити альтернативні маршрути через залізничні та автомобільні коридори до Польщі, Румунії, Угорщини та Словаччини. Дунайські порти, зокрема Ізмаїл та Рені, стали важливими вузлами перевалки. ЄС інвестує в модернізацію прикордонних переходів, розширення пропускної спроможності залізниць та розвиток цифрових рішень для спрощення митних процедур. Окрім того, Єврокомісія веде переговори щодо гармонізації стандартів безпеки харчових продуктів, що відкриває нові можливості для українського зерна на європейському ринку.

Забезпечення стабільності експорту неможливе без доступу до фінансових ресурсів. Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, а також інші міжнародні фінансові організації надають кредити та гарантії для підтримки аграрного сектору. Важливим інструментом є експортне кредитування, яке дозволяє українським компаніям виконувати довгострокові контракти навіть в умовах нестабільності. Страхові механізми,

запроваджені за підтримки міжнародних фінансових інституцій, мінімізують ризики, пов'язані з воєнними діями та коливанням цін.

Інституціональне забезпечення експорту неможливе без ефективної правової бази. Україна поступово гармонізує законодавство із стандартами ЄС у сфері митного регулювання, сертифікації та безпеки харчових продуктів. Важливе значення мають угоди про вільну торгівлю та спрощення митних процедур, які скорочують час оформлення вантажів. Участь у міжнародних торговельних організаціях дозволяє Україні відстоювати свої інтереси на глобальному ринку, водночас розширюючи можливості доступу до нових ринків збуту.

Важливою складовою інституційної підтримки є впровадження електронних систем моніторингу експорту, цифрових митних сервісів і платформ для координації між державними органами та бізнесом. Системи GPS-контролю, автоматизовані бази даних і спрощене оформлення документів суттєво знижують витрати часу та ресурсів. Водночас міжнародні партнери активно залучають українські інституції до платформ координації поставок, що підвищує прозорість і передбачуваність ринку.

У результаті сформувалася багаторівнева система інституційної підтримки, де взаємодія національних, європейських і міжнародних організацій створює умови для збереження експорту зерна навіть у кризових обставинах.

Інституціональне забезпечення експорту зерна з України в умовах війни виступає ключовим чинником збереження експортних позицій країни та глобальної продовольчої безпеки. Державні органи, міжнародні та європейські інституції формують багаторівневу систему підтримки, що поєднує регулювання, фінансування та організаційні механізми. Подальший розвиток інтеграції з ЄС, удосконалення правової бази та розширення міжнародних угод створюють перспективи для зміцнення позицій України як одного з провідних експортерів зернових культур.

Список використаних джерел:

1. FAO. (2023). *The impact of the Ukraine war on global food security*. Rome: Food and Agriculture Organization.
2. Європейська комісія. (2023). *Solidarity Lanes: EU-Ukraine transport cooperation*. Brussels.
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2023). *Зерновий експорт: аналітичний огляд*. Київ.
4. UNCTAD. (2023). *Review of Maritime Transport*. Geneva: United Nations.
5. Світовий банк. (2023). *Ukraine Economic Update*. Washington, D.C.

УДК 378.016:614

Борщ Марина Борисівна,
*студентка I курсу магістратури спеціальності «Нутриціологія»
факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК
НУБіП України
(м. Київ, Україна)*

Логінов Вячеслав Олександрович,
*студент I курсу магістратури
спеціальності «Нутриціологія»
факультету харчових технологій та управління якістю продукції
АПК*

НУБіП України (м. Київ, Україна)
Науковий керівник: Яшник Світлана Валеріївна,
*доктор педагогічних наук,
професор кафедри психології
НУБіП України (м. Київ, Україна)*

ВІРТУАЛЬНІ КОНСУЛЬТАНТИ-НУТРИЦІОЛОГИ: МАЙБУТНЄ ЧИ РЕАЛЬНІСТЬ?

Сучасне суспільство переживає цифрову трансформацію, яка охоплює всі сфери життя, включно зі сферою харчування. В умовах зростаючого попиту на персоналізоване харчування та здорові харчові звички виникає необхідність інтеграції цифрових технологій у нутриціологію. Віртуальні консультанти-нутриціологи, що працюють на основі штучного інтелекту, дозволяють оцінювати харчові звички користувачів, створювати індивідуальні плани харчування та надавати рекомендації щодо профілактики захворювань, що

робить їх перспективним інструментом для підтримки здоров'я та сталого розвитку суспільства.

Основну увагу зосередимо на українських і міжнародних цифрових продуктах, які дозволяють контролювати калорійність, оцінювати нутрієнтний склад продуктів і формувати індивідуальні харчові плани.

Дослідження показало, що український застосунок «кишеньковий ШІ-нутриціолог» ефективно контролює калорійність раціону та формує індивідуальні харчові плани для користувачів. Міжнародні цифрові рішення, зокрема платформи MealMeter та ChatGPT, дозволяють автоматично оцінювати харчові звички, контролювати споживання білків, жирів і вуглеводів та підтримувати баланс нутрієнтів. Віртуальні консультанти сприяють підвищенню харчової грамотності, формуванню здорових харчових звичок та профілактиці хронічних захворювань. Використання штучного інтелекту у харчуванні також допомагає зменшувати харчові відходи та популяризувати екологічно відповідальне споживання, що сприяє сталому розвитку суспільства [1].

Разом з тим, застосування віртуальних консультантів-нутриціологів має певні обмеження. Недостатня перевірка достовірності рекомендацій окремих застосунків може призводити до помилкових порад, а етичні та правові аспекти обробки персональних даних потребують регулювання. Крім того, обмежена доступність цифрових платформ для певних груп населення може знижувати ефективність використання цих технологій [2].

Висновки дослідження свідчать, що віртуальні консультанти-нутриціологи вже перестають бути експериментальними проєктами і стають реальною допомогою для населення. Вони сприяють формуванню персоналізованого харчування, профілактиці захворювань, підвищенню харчової грамотності та інтеграції здорового харчування в повсякденне життя. Подальший розвиток технологій залежить від удосконалення алгоритмів, доступності цифрових платформ та етичного регулювання. Використання таких інструментів є важливим кроком для розвитку суспільства та зміцнення здоров'я населення.

Література:

1. Ukr.net. Українці створили кишенькового ШІ-нутриціолога, що допомагає харчуватися правильно. URL: <https://www.ukr.net/news/details/health/110439222.html> (дата звернення: 24.09.2025)
2. AI-асистент з харчування – твій цифровий нутріціолог. Огляд застосунку для персоналізованого харчування. URL: <https://www.instagram.com/reel/DIBgqGQNWtR/> (дата звернення: 24.09.2025)

Ван Сян,
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)

МЕТОДОДИ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ КНР ДО ПРОФЕСІЙНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Високі темпи зростання економіки Китайської Народної Республіки обумовлені реалізацією низки інноваційних програм і проєктів, що забезпечили чи мають забезпечити країні провідні позиції у світі за показниками технологічного розвитку. Значну роль у реалізації таких програм і проєктів відіграє система вищої освіти Китаю, яка забезпечує національну економіку фахівцями високої кваліфікації, здатними діяти професійно і креативно, використовуючи сучасні програмні засоби, інформаційні та цифрові технології, а також новітні знання. У Китаї триває активний розвиток сучасної системи вищої освіти, яка включає заклади вищої освіти різних рівнів, а також установи відповідної інфраструктури.

Метою професійної підготовки в коледжах та університетах КНР є забезпечення якості освіти та виховання видатних талантів для країни та суспільства, здатних надавати послуги для соціальних змін та національного розвитку. Головним завданням такої системи освіти є створення умов для професійної самореалізації здобувачів вищої освіти, майбутніх фахівців різних спеціальностей. Для реалізації цього завдання використовуються різні

форми і методи, які забезпечують професійну підготовку здобувачів та розвивають моральні якості, необхідні сучасному фахівцю. Таким чином, актуалізується тенденція оволодіння здобувачами вищої освіти КНР затребуваних умінь і навичок з професійної самореалізації в ринкових умовах.

На початку XXI століття у КНР були прийняті такі нормативні документи вищої освіти КНР, як: «Закон Китайської Народної Республіки про освіту» (1995, зі змінами 2015); «Закон Китайської Народної Республіки про викладачів» (1994); «Закон Китайської Народної Республіки про вищу освіту» (1998, зі змінами 2015); «Положення Китайської Народної Республіки про порядок присудження наукових ступенів» (1980, зі змінами 2004) [2]. Виконання означених нормативно-правових актів дозволило здійснювати ефективну підготовку кадрів, сприяло підвищенню наукового рівня у всіх сферах економіки відповідно до потреб соціалістичної модернізації вищої освіти країни.

За твердженням С. Наумова, стратегія модернізації вищої освіти розробляється та здійснюється у тісній взаємодії з міжнародними організаціями. На думку вченого, офіційна позиція керівництва країни стосовно модернізації вищої освіти не спрямована на копіювання модернізації західного зразка, а сприяє реалізації курсу «соціалістичної модернізації з китайською специфікою» [2].

Використання в Китаї підручників, навчальних посібників і методичних вказівок, а також зміст програм з навчальних дисциплін перебувають під контролем Міністерства освіти Китайської народної республіки, зазначають Дутчак Ю., Сущенко Л., Базильчук В. [2].

Методи підготовки здобувачів вищої освіти КНР до професійної самореалізації в ринкових умовах включають психологічну та професійну підготовку, яка розвиває особистість здобувача вищої освіти через самопізнання, формування цінностей, оволодіння професійними навичками, а також інтеграцію особистісного та професійного розвитку.

Важливу роль в китайській освіті відіграють практичні методи, такі як стажування та проектна діяльність, а також та теоретичні, що сприяють

саморозвитку здобувачів і формуванню мотивації до навчання, а також формують психологічну стійкість до професійних викликів.

Розвиток технологій сприяв впровадженню в освітній процес сучасних засобів дистанційного навчання, яке різко збільшило кількість студентів і професійно-орієнтованих навчальних курсів. Застосування нових інформаційних та комунікативних технологій у процесі навчання розширює можливості студентів та викладачів китайських закладів вищої освіти. Вони допомагають розкрити творчий потенціал здобувачів, надають більше свободи викладачам, а також створюють оптимальні умови для підготовки таких фахівців, які в своїй майбутній діяльності зможуть використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні та цифрові технології.

Таким чином, можемо сказати, що застосування нових інформаційних та комунікативних технологій у системі вищої освіти КНР є стійкою тенденцією.

Зміна акценту з традиційних методів навчання на практико-орієнтовані сприяє розвитку не лише практичних навичок здобувачів вищої освіти, але й розвитку творчого мислення, формує навички колективної роботи, які особливо важливі в умовах сьогодення, оскільки зростаюча важливість міжкультурної комунікації потребує введення в навчальні програми елементи міжнаціональної взаємодії і взаєморозуміння. Крім того, розвиток таких навичок, сприяє стимулюванню індивідуальної ініціативи та саморозвитку здобувачів, що допомагає також формувати лідерські якості майбутніх фахівців.

Важливим компонентом роботи майбутніх фахівців є метод розвитку навичок ефективного спілкування та взаємодії з громадськістю, оскільки це сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно взаємодіяти з виробничими колективами і громадськістю, які стоять перед різноманітними викликами та завданнями важливих секторів економіки.

Впровадження системи практики та стажування на діючих виробничих об'єктах, підприємствах і організаціях, дають можливість здобувачам оволодівати безцінним практичним досвідом.

Контроль знань у закладах вищої освіти Китаю, як стверджують Р. Іщенко та Д. Манько, здійснюється тільки в екзаменаційній формі, заліки відсутні. Іспити проводяться письмово з кожної дисципліни у формі тестів, на вирішення яких надається майже дві години. Питання для підготовки заздалегідь не надаються [1, с. 6].

Удосконалення матеріальної бази закладів вищої освіти КНР сприяє підвищенню рівня підготовки фахівців. Сьогодні до підручників, додаткових матеріалів, відео-лекцій, тренінгів додалися Інтернет-ресурси, електронні бібліотеки, он-лайн заняття, он-лайн листування, телеконференції тощо.

Таким чином, провідними методами підготовки здобувачів вищої освіти КНР до професійної самореалізації в ринкових умовах є практико-орієнтовані методи, методи розвитку спілкування та методи та активного навчання.

Список використаних джерел

1. Дутчак Ю., Сущенко Л., Базильчук В. Китайський досвід професійної підготовки майбутніх магістрів з фізичної культури за спеціалізацією «фізичне виховання». Збірник наукових праць національної академії державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. С.183-189.

2. Мумладзе В., Мирончук Н.М. Вища педагогічна освіта в Китаї // Модернізація вищої освіти в Україні та за кордоном : збірник наукових праць / за заг. ред. д.п.н., проф. С. С. Вітвицької, к.п.н., доц. Н. М. Мирончук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 200-203.

*Ватажишина А., магістрантка
кафедри управління та освітніх технологій,
спеціальність «Менеджмент»,
ОПП «Управління закладом освіти»,
Гречаник Н. І., докт. пед. наук,
професор кафедри управління
та освітніх технологій
НУБіП України, м. Київ*

ДО ПИТАННЯ ПРО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Освітня система України перебуває у стані постійного оновлення, зумовленого потребами світової та європейської спільноти. В Національній доктрині розвитку освіти підкреслюється, що реалізація її положень забезпечить перехід до гуманістично-інноваційної моделі освіти, спрямованої на зростання інтелектуального, культурного та духовно-морального потенціалу особистості й суспільства, що, своєю чергою, зумовить позитивні зміни у сфері виробництва, культури та суспільних відносин.

В площині вищезазначеного сучасна система освіти потребує прийняття управлінських рішень, заснованих на сучасній методології, кращих зразках вітчизняної та зарубіжної практики, а також на результатах новітніх наукових досліджень. Попри те, що дослідження інновацій у сфері освіти розпочалося ще наприкінці 1950-х років XX століття, єдиного підходу до визначення поняття «освітня інновація», її класифікації та механізмів управління інноваційними процесами досі не вироблено. Інноваційна діяльність у вітчизняній освіті часто позбавлена системності, цілісності та концептуального узгодження.

Інновації в освіті постають як складний соціально-культурний феномен, що поєднує різні аспекти – творчість, креативність, інтелектуальну новизну, комунікативну взаємодію, управлінську гнучкість і сформовану інноваційну культуру. Вони потребують від учасників освітнього процесу здатності приймати управлінські рішення, прогнозувати результати, долати опір змінам і підтримувати прагнення до саморозвитку.

В умовах динамічних соціально-економічних змін виникла об'єктивна потреба в розвитку педагогічної інноватики як складової загальної інноватики, що спрямована на пошук і впровадження нових, більш ефективних технологій навчання і виховання, орієнтованих на формування творчої, адаптивної, мислячої особистості. При цьому інноваційність у педагогічній практиці не є самоціллю – її мета полягає в оптимізації освітнього процесу та забезпеченні його відповідності вимогам і тенденціям суспільного розвитку.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» наведено базові поняття, що визначають сутність інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного продукту й інноваційної продукції як результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення конкурентоспроможних технологій, послуг і товарів. У сфері освіти інновації розглядаються як новостворені або вдосконалені освітні, виховні, психолого-педагогічні й управлінські технології, які істотно підвищують якість, результативність і ефективність освітньої діяльності.

Стосовно педагогічного процесу інновація означає запровадження нового у цілі, зміст, методи, форми навчання та виховання, а також в організацію спільної діяльності вчителя й учня. Вони є результатом наукового пошуку, узагальнення передового педагогічного досвіду окремих педагогів або колективів, спрямованих на підвищення ефективності освітнього процесу та розвиток особистості.

Існуючі визначення інновацій дещо різняться між собою, що зумовлено різними науковими підходами: одні дослідники розглядають інновацію виключно як радикальне нововведення, здатне спричинити суттєві зміни, тоді як інші включають до цього поняття навіть незначні удосконалення, якщо вони дають позитивний результат.

Інноваційність як здатність до оновлення та відкритості новому дедалі частіше розглядається не лише як провідна риса педагога, а й як ключова характеристика сучасного управлінця. Саме тому в системі управління виокремлюється підсистема «інноваційний менеджмент». «Інноваційний менеджмент – це підсистема менеджменту, метою якої є управління

інноваційними процесами на підприємстві. Функціонально він являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта з метою досягнення найоптимальніших результатів» [1-3].

Як зазначено в наукових джерелах, «сучасний інноваційний менеджмент є важливим складником і результатом людської діяльності, спрямованої на підвищення ефективності та якості професійної праці, раціональне використання ресурсів. Це дієвий інструмент у руках компетентного керівника, який забезпечує безперервний розвиток колективу та педагогічного складу» [3].

Нині інноваційний менеджмент в освіті розвивається особливо динамічно, адже саме він створює підґрунтя для формування освітнього простору, здатного відповідати вимогам часу. Конкурентоспроможність закладу освіти на ринку освітніх послуг, а також професіоналізм його працівників значною мірою залежать від управлінської компетентності керівника. Це зумовлює потребу у відмові від неефективних організаційних форм, оновленні змісту навчання, підтриманні позитивного іміджу закладу й постійній адаптації до нових соціально-освітніх запитів.

Перед сучасним керівником постають нові виклики, пов'язані з розвитком управлінської компетентності, зокрема необхідність постійного саморозвитку, вдосконалення знань у галузі менеджменту та маркетингу, розширення автономії у виборі форм і методів роботи, стимулювання інноваційної активності педагогічного колективу, запровадження систем моніторингу якості освітнього процесу та формування партнерської моделі взаємодії. Дотримання цих умов забезпечує ефективність управлінської діяльності керівника й сприяє успішному впровадженню інновацій у діяльність закладу.

Відмінність інноваційного підходу в управлінні закладами освіти від традиційного полягає в тому, що останній орієнтований на використання минулого досвіду для досягнення актуальних цілей, тоді як інноваційний – на застосування сучасних потреб і тенденцій для стратегічного розвитку в

майбутньому. Його сутність полягає в тому, що нововведення мають забезпечувати ефективний і якісний результат, відповідати технологічним вимогам конкретного закладу освіти та підтверджувати свою доцільність через експериментальну перевірку.

Ураховуючи основні завдання управління закладами освіти та суспільну потребу в інноваційних підходах до освітньої діяльності, постає необхідність у створенні моделей управління інноваційними процесами, здатних перевести освітні установи на високотехнологічний рівень.

Управління інноваційним процесом є ключовою функцією сучасного закладу освіти й охоплює планування, організування, стимулювання інноваційної діяльності та реалізацію інноваційних проєктів, покликаних забезпечувати конкурентні переваги і посилювати позиції установи на ринку освітніх послуг. Водночас менеджмент інновацій має поєднувати стратегічний і оперативний виміри: з одного боку – створювати або оперативно залучати новації для довгострокового зміцнення ринкових позицій, а з другого – системно вдосконалювати наявні технології й способи роботи, подовжуючи «життя» вже впроваджених рішень [2].

Інновації в управлінні освітою використовуються для оновлення структури, організації та керування закладами. Інноваційні освітні процеси – це комплексні, суспільно зумовлені дії зі створення, упровадження та поширення новацій разом із трансформацією освітнього середовища, у якому вони розгортаються [1-3].

Відтак, вважаємо, що в науково-узагальненому розумінні трактування поняття «Управління інноваційним розвитком закладу освіти» - це інтегрований процес науково обґрунтованої діяльності, що передбачає цілеспрямоване формування, організацію, координацію й регулювання інноваційних змін у педагогічній, управлінській, організаційній та технологічній підсистемах освітньої установи. Його сутність полягає у забезпеченні адаптивності, відкритості та саморозвитку закладу освіти на основі синергії наукових знань, управлінських рішень і творчої активності педагогічного колективу.

Свою чергою, в межах практико-орієнтованого підходу це поняття є діяльністю керівника та управлінської команди, спрямованої на створення умов для ініціювання, впровадження й поширення освітніх новацій, оптимізацію організаційних процесів, стимулювання професійної творчості педагогів і підвищення результативності освітньої діяльності через ефективне використання ресурсів, сучасних технологій і партнерських взаємодій.

Список використаних джерел:

1. Басюк, Д. І. (2022). «Управління інноваційною діяльністю навчального-виховного закладу для дітей з особливими освітніми потребами: теоретико-методичний та практичний аспекти». *Право і освіта*, № 3, С. 21-27.
2. Makarov, Z. (2023). The management of innovation processes in higher education institutions of Ukraine: a sociological study. *R & RE Management: Research & Education in Management*, 4(2), С. 48-63.
3. Кравченко, Г. Ю. (2019). «Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти». *Наукові записки*. 2(15), С. 125-137.

Власенко В., магістрант
кафедри управління та освітніх технологій,
спеціальність «Менеджмент»,
ОПП «Управління закладом освіти»,
Гречаник Н. І., докт. пед. наук,
професор кафедри управління
та освітніх технологій
НУБіП України,
(м. Київ, Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ТА РОЛЬ МОНІТОРИНГУ У ВНУТРІШНІЙ СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Ефективність управління освітою доцільно розглядати як інтегральну характеристику якості управлінської діяльності, що визначається відповідністю результатів управління певній концепції чи моделі освітнього менеджменту. Її сутність ґрунтується на принципі відображення, згідно з яким якість управління виявляється у якості об'єкта управління – тобто в якості

освіти в усіх її проявах. У науковому дискурсі виділяють кілька типів ефективності управління освітою: економічну, соціальну (або соціально-економічну), політичну (або соціально-політичну) та педагогічну, кожна з яких відображає різні аспекти результативності управлінських процесів.

Варто зазначити, що різноманітність підходів до інтерпретації поняття «ефективність» зумовлена, зокрема, лінгвістичними особливостями перекладу термінів *effectiveness* і *efficiency*, які в англomовній традиції мають відмінні змістові відтінки. Згідно з «Великим тлумачним словником сучасної української мови», *ефективний* означає «той, що приводить до потрібних результатів», тоді як *результативний* – «той, що забезпечує позитивний результат». Відповідно, результативність (*effectiveness*) характеризує ступінь досягнення поставлених цілей – так звану цільову ефективність, тоді як ефективність (*efficiency*) визначає співвідношення між витратами ресурсів і досягнутими результатами, тобто економічну складову управління.

В економічному вимірі ефективність управління оцінюється через співвідношення вигід і витрат, що відображає продуктивність використання ресурсів. Зокрема, у сфері загальної середньої освіти практичним інструментом вимірювання ефективності управління стала методика кваліметричного оцінювання, розроблена Г. Єльніковою в межах школи адаптивного управління освітою.

Водночас система освіти як складна соціальна підсистема має багатовимірний вплив на розвиток суспільства, тому економічні критерії не можуть бути єдиними показниками ефективності. На всіх рівнях – від державного до інституційного – суттєве значення має соціальна ефективність, що відображає дієвість управлінських органів у реалізації соціально значущих завдань. При цьому досягнення цілей за мінімальних витрат не завжди є доцільним критерієм у гуманітарній сфері. Для освіти важливішим може бути досягнення стратегічних соціальних результатів, навіть за умови значних фінансових витрат. Так, інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази, науково-методичне забезпечення й кадровий потенціал системи освіти сприяють підвищенню якості освітніх послуг, престижу педагогічної професії

та залученню молоді до освітньої діяльності. У довгостроковій перспективі це зумовлює позитивний соціальний ефект – підвищення освіченості, зростання професійної компетентності, зниження рівня девіантної поведінки серед молоді тощо.

Ефективність управління якістю освіти також може бути осмислена через призму функціональної ефективності, що інтегрує соціальну, політичну та організаційну складові. У цьому контексті ключовим критерієм виступає суспільна корисність управлінських рішень і результатів. Політична ефективність, своєю чергою, відображає наслідки державної освітньої політики, які не завжди піддаються прямому вимірюванню через багаторівневий характер впливів.

Таким чином, при оцінюванні ефективності управління якістю освіти визначальними стають соціальна та політична ефективність, що інтерпретуються як результативність – тобто здатність системи управління досягати задекларованих цілей і вирішувати ключові завдання державної освітньої політики. Ефективне управління якістю освіти передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних, політичних і гуманітарних чинників, орієнтованих на сталий розвиток освітньої системи та підвищення її суспільної цінності.

Своєю чергою, оцінювання ефективності та результативності управління якістю освіти доцільно здійснювати не лише шляхом аналізу внутрішніх структурних взаємозв'язків між елементами й рівнями управлінської системи. Важливіше зосередитися на дослідженні реальних наслідків дії освітньої політики та управлінських рішень щодо якості освіти – на тому, як вони впливають на освітнє середовище, функціонування системи освіти на різних її рівнях, а також на суспільство й окремі соціальні групи.

Відтак, ефективність державного чи публічного управління якістю освіти визначається переважно опосередковано – через аналіз результатів діяльності освітньої системи у певний проміжок часу, ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, своєчасність і повноту виконання програм та

заходів розвитку загальної середньої освіти, а також через оцінку впливу проведених реформ.

Ефективне функціонування освітньої системи, її спроможність своєчасно реагувати на зміни суспільного середовища та ухвалювати зважені управлінські рішення значною мірою залежать від наявності розвиненої системи інформаційного забезпечення. Такою системою виступає моніторинг якості освіти, зокрема загальної середньої, який базується на достовірних методах вимірювання та сучасних аналітичних технологіях.

Моніторинг якості освіти охоплює комплекс взаємопов'язаних процедур, що дозволяють простежити динаміку розвитку освітньої системи у визначені часові межі. У цьому контексті моніторинг разом із прогнозуванням утворює ключовий елемент інформаційно-аналітичного забезпечення управління, що дає підстави розглядати його як невід'ємну складову управлінського циклу в освіті.

Таким чином, систематичний моніторинг сприяє підтриманню інформаційної рівноваги, усуває ризики браку даних під час підготовки управлінських рішень і підвищує їх наукову та практичну обґрунтованість на всіх рівнях освітнього управління.

Для ефективного впровадження системи моніторингу якості загальної середньої освіти необхідно: визначити національну стратегію створення моніторингової служби та систему оцінювання якості освіти; розробити показники, критерії та електронні бази даних для фіксації стану і динаміки якості ЗСО на національному й регіональному рівнях; сформувати банк тестових інструментів для вимірювання навчальних досягнень і вдосконалити процедури державної підсумкової атестації; забезпечити регулярне дослідження якості освіти на всіх рівнях управління відповідно до державних і регіональних програм; удосконалити принципи, методи та засоби педагогічного оцінювання; здійснювати аналіз впливу зовнішніх чинників на розвиток освітньої системи й прогнозування її подальших змін; забезпечити відкритість результатів моніторингових досліджень для державних органів, освітян і громадськості; підготувати педагогічні та управлінські кадри до

використання сучасних інструментів вимірювання, оцінювання й управління якістю освіти.

Якість освіти розуміється як узгодженість досягнутого рівня освітніх результатів із суспільними потребами, нормативами й стандартами, що дає змогу виявляти причини відхилень і керувати процесом її вдосконалення.

Внутрішня система забезпечення якості освіти ґрунтується на ключових принципах, що визначають її ефективність і сталість. Центральним є *дитиноцентризм*, який передбачає орієнтацію освітнього процесу на потреби й розвиток дитини як головного суб'єкта освіти. Не менш важливим є *забезпечення рівного доступу* до якісної освіти незалежно від соціального, економічного чи фізичного стану здобувачів. *Автономія закладу освіти* забезпечує самостійність у визначенні стратегії розвитку, виборі форм і методів навчання, розробленні власних освітніх програм і систем оцінювання.

Система управління якістю має бути *цілісною* та передбачати взаємозалежність усіх складових — кадрового потенціалу, освітнього середовища, технологій навчання й психологічного клімату. Її дієвість підтримується принципом *постійного вдосконалення*, що забезпечує оновлення освітньої діяльності відповідно до сучасних вимог. Оскільки заклад освіти функціонує у взаємодії з державою, громадою та іншими зовнішніми чинниками, система повинна залишатися *гнучкою та адаптивною* до суспільних і політичних змін.

Важливим інструментом управління є *моніторинг якості освіти* — система послідовних дій, спрямованих на відстеження тенденцій розвитку, оцінювання відповідності результатів задекларованим цілям і виявлення причин відхилень. Моніторинг забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє підвищенню результативності освітнього процесу та сталому розвитку закладу освіти.

Література:

1. Біляковська О. О. Якість університетської освіти як предмет моніторингу. Педагогічна наука: зб. наук. праць. 2021. № 3. С. 45-53. pednauk.cusu.edu.ua

2. Суворова Л. К., Кошелєва М. В., Паньковик Н. М., Михайловська О. В. Управління якістю освіти як стратегічний напрям сучасної державної політики України. Академічні візії. Вип. 44. 2025. С. 112-128. academy-vision.org

3. Чирва Г. М. Освітній моніторинг як інструмент державного управління якістю освіти. Педагогічна думка. 2019. Том 2, Вип. 1. С. 21-34.

УДК 004.8:613.2

Гуменюк Світлана Олександрівна,
студентка I

*курсу магістратури спеціальності «Нутриціологія»
факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК
НУБіП України (м. Київ, Україна)*

Яшник Світлана Валеріївна,
*доктор педагогічних наук, професор кафедри психології НУБіП
України м. Київ, Україна)*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАКТИЦІ НУТРИЦІОЛОГА: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ

Сучасна практика нутриціології зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації та впровадження інноваційних технологій. Однією з ключових тенденцій виступає управління змінами у підходах до персоналізації харчування за допомогою цифрових платформ та систем штучного інтелекту (ШІ).

Персоналізоване харчування розглядається як стратегія підвищення ефективності профілактики та корекції харчових розладів, оптимізації метаболічних процесів і поліпшення якості життя людини. Виклики сучасного суспільства — урбанізація, високий рівень стресу, зростання поширеності неінфекційних захворювань — обумовлюють потребу в індивідуалізації харчових рекомендацій [1].

Роль цифрових платформ. Цифрові платформи виступають інструментом інтеграції даних про стан здоров'я, спосіб життя та харчові вподобання клієнтів, забезпечуючи комплексний підхід до персоналізованого

харчування. Основні функції платформ включають такі показники:

- збір даних (харчові щоденники, трекери фізичної активності, мобільні додатки для контролю сну та гідратації);

- аналіз даних у динаміці (оцінка змін маси тіла та складу тіла (жирова та м'язова маса, водний баланс); моніторинг біохімічних показників (глюкоза, ліпідний профіль, маркери запалення); оцінка харчових звичок і відповідності споживаних нутрієнтів індивідуальним потребам; відстеження впливу фізичної активності, сну та стресу на метаболічні процеси;

- комунікація (інтерактивний обмін інформацією між нутриціологом і клієнтом у режимі реального часу, що дозволяє оперативно коригувати рекомендації та стратегії харчування);

- високий рівень професійної компетентності та цифрової грамотності нутриціолога, зокрема зформованість навичок роботи з великими обсягами даних, уміння інтерпретувати результати цифрових вимірювань та включати їх у персоналізовані рекомендації [1, 2, 5].

Використання штучного інтелекту у персоналізації харчування

Системи ШІ мають значний потенціал у персоналізації харчування завдяки здатності аналізувати великі обсяги інформації та виявляти індивідуальні закономірності. Алгоритми машинного навчання застосовуються для:

- прогнозування реакцій організму на певні продукти;
- створення індивідуальних дієтичних планів з урахуванням генетичних, біохімічних та поведінкових факторів;
- моделювання ризиків розвитку хронічних захворювань та рекомендацій щодо їх профілактики [1, 4].

Таким чином ШІ дозволяє формувати гнучкі, адаптивні стратегії харчування, що змінюються залежно від поточного стану здоров'я клієнта. Це відповідає концепції «динамічної персоналізації», яка поступово замінює статичні підходи в

Незважаючи на перспективність, інтеграція цифрових інструментів і ІІІ супроводжується низкою викликів:

- необхідність захисту персональних даних і конфіденційності;
- ризик надмірної автоматизації рекомендацій без урахування психоемоційного контексту;
- потреба в стандартизації методів збору та інтерпретації даних. рекомендації [2, 3, 5].

Нутриціолог у нових умовах виступає не лише як консультант, а й як модератор процесу, здатний інтегрувати результати цифрових алгоритмів у комплексну індивідуалізовану стратегію здоров'я клієнта.

Управління змінами в практиці нутриціолога на сучасному етапі передбачає перехід від традиційних методів консультування до використання цифрових платформ та інтелектуальних систем. Це вимагає розвитку міждисциплінарних компетентностей, формування цифрової культури та дотримання етичних принципів роботи з даними. У перспективі саме поєднання професійної експертизи нутриціолога та можливостей ІІІ дозволить створювати більш ефективні та науково обґрунтовані моделі персоналізованого харчування.

Список використаних джерел:

1. Ordovas, J. M., Ferguson, L. R., Tai, E. S., & Mathers, J. C. (2018). Personalised nutrition and health. *BMJ*, 361, k2173. <https://doi.org/10.1136/bmj.k2173>
2. Illner, A. K., Freisling, H., Boeing, H., Huybrechts, I., Crispim, S. P., & Slimani, N. (2012). Review and evaluation of innovative technologies for measuring diet in nutritional epidemiology. *International Journal of Epidemiology*, 41(4), 1187–1203. <https://doi.org/10.1093/ije/dys105>
3. Zeevi, D., Korem, T., Zmora, N., Israeli, D., Rothschild, D., Weinberger, A., ... Segal, E. (2015). Personalized Nutrition by Prediction of Glycemic Responses. *Cell*, 163(5), 1079–1094. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2015.11.001>

4. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2017). *Nutrigenomics and the Future of Nutrition*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/24782>

5. Truby, H., & Baic, S. (2021). Digital health technologies for personalized nutrition: Opportunities and challenges. *Nutrition Bulletin*, 46(4), 476–487. <https://doi.org/10.1111/nbu.12523>

Hrechanyk Nataliia,
*Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of Department of Management
and Educational Technology,
National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

GUIDANCE AS A MEANING-CREATING FACTOR IN CULTURAL AND VALUE TRANSFORMATION OF EDUCATION

In the 21st century, the education system operates in an extremely complex, dynamic and at the same time contradictory environment. War, pandemics, technological breakthroughs, crises of trust, digitalization and the need for sustainable development - all this shapes a new landscape of the functioning of educational institutions. In this context, the phenomenon of guidance is gaining increasing importance, going beyond the boundaries of classical administration and being implemented as value-based, visionary and transformational guidance in educational management. The concept of «Guidance» has a deep historical and philosophical foundation, formed back in the 19th-20th centuries, although it is rarely used in modern scientific vocabulary and is outside the established academic discourse. In the artistic and journalistic heritage of I. Kotlyarevsky, H. Skovoroda, T. Shevchenko, P. Kulish, I. Franko, S. Rusova and other artists, it acquired a humanistic and cultural meaning, while the founders of Ukrainian statehood (M. Drahomanov, V. Vynnychenko, M. Hrushevsky, B. Grinchenko, V. Lypynsky, D. Dontsov, M. Mikhnovsky, M. Tugan-Baranovsky and others) interpreted it as a national idea that set the strategic vector of society's development. Despite the lack of a well-established scientific field of research into the problem of guidance in education, it is gradually becoming relevant in the context of historical and cultural

studies of the Ukrainian ethnic group (I. Bogdanov, M. Guzyk, M. Elkin, V. Zhadko, N. Kalyta, S. Klepko, G. Kozlova, V. Kremen, V. Kryzhko, I. Kushnirenko, E. Lebid, S. Lysakov, etc.). The words «lead», «guid» and «guidance» themselves have a multifaceted semantic spectrum, which emphasizes their autochthonous nature and special place in the Ukrainian linguistic and cultural tradition.

In modern educational discourse, there is a certain contradiction in the use of the term «Guidance», which is traditionally fixed in a historical context («under the guidance») and is associated with liberation movements. At the same time, this phenomenon is increasingly being understood as one of the leading characteristics of a teacher's personality. V. Sukhomlynsky emphasized that a true teacher should be not only a mentor, but also a guide in the educational process.

In the philosophical plane (V. Andrushchenko, V. Saveliev) the concept of guidance is interpreted as a factor that contributes to the enrichment and diversification of the educational space. In the context of educational management (I. Semenets-Orlova) it appears as a role function designed to ensure the effective implementation of innovations and the consolidation of the professional community. A. Dubasenyuk also adheres to a similar approach, seeing in the teacher primarily a carrier and translator of state-building and democratic values.

In the field of educational policy, this ideological line was consistently developed by L. Hrynevych, emphasizing that a modern teacher should act as a driver of state reforms, a guide to new meanings and an inspirer of the development of student youth.

Thus, guidance is a multidimensional, visionary and value-oriented ability of an individual to initiate, direct and support changes, uniting people around a common goal on the principles of inspiration, trust and mutual responsibility. It combines a strategic vision of development, an ethical position, communicative openness and readiness for co-creation. Guidance is not reduced to a managerial function, but is a form of spiritual and moral influence that stimulates the growth of personal potential, activates collective energy and forms a community capable of self-development and meaningful progress.

Therefore, guidance in modern education is viewed not as a process of resource management, but as the ability to inspire change, support its dynamics, form a vision of development and unite the pedagogical community around common goals and values. The modern head of an educational institution must act not only as an administrator, but above all as a facilitator of development - a strategist and innovator, able to establish effective communication, create an environment of trust, partnership and collective responsibility.

The traditional model of management in education focused on administering resources, carrying out instructions, and controlling processes within a hierarchical structure. However, modern realities require a rejection of a purely administrative approach and a transition to value-based, visionary, transformational leadership. Modern guidance means the ability to form a vision, engage the community, initiate change, and lead.

In the context of military challenges and civilizational resistance, which has been ongoing in Ukraine since 2014 and has become especially acute since 2022, a new multifaceted phenomenon has emerged – Ukrainian resilience. It encompasses not only the ability to adapt in times of crisis, but also a high level of self-awareness, solidarity, and the ability to maintain identity, act strategically, and inspire others to act for the common good. In this sense, guidance as a phenomenon is not just related to resilience – it is its driver, generator, and carrier.

Guidance provides the vectorial direction of resilience – transforming it from passive endurance into a proactive, change-making force, which is realized through meaning-making, mobilization of community resources, strengthening ethical guidelines and consolidation of actions. It is leaders – in education, culture, volunteer movement, management – who demonstrate the behavioral patterns that form the cultural code of Ukrainian resilience: indomitability without cruelty, dignity without aggression, determination without loss of humanity.

In the field of educational management, guidance forms and disseminates models of resilience as a key value of the educational environment, cultivates autonomy, civic responsibility, social optimism and faith in the power of knowledge and culture as a strategic resource for national revival.

Therefore, in conditions of war and post-war reconstruction, the role of the educational leader increases dramatically. The educational leader must not only ensure the continuity of the educational process, but also lead the institution onto the trajectory of institutional development, update the mission and respond to the demand of society for the upbringing of an active citizen and professional of the new generation. The focus is on national subjectivity, dignity, innovation, tolerance, ecological and digital culture, which become components of the new paradigm of educational management. Guidance in educational management requires the formation of social capital of an educational institution: trust, partnership, horizontal connections, support for changes from below. Modern leaders must not only influence processes, but also institutionalize new management models based on the principles of participation, openness, digital literacy and cultural adaptability.

Special attention should be paid to the modernization of training and advanced training programs for educational leaders. Professional development systems should move from formal training to andragogical models that form a reflective, innovative, strategic thinker capable of acting in conditions of uncertainty.

The competencies of a modern educational leader are: strategic thinking - the ability to determine the development prospects of the institution and form long-term goals in conditions of uncertainty; innovation - openness to new ideas, technologies, willingness to experiment; communication skills - the ability to create an atmosphere of trust, cooperation and effective interaction with stakeholders; development facilitation - supporting the professional growth of the team and providing conditions for the self-realization of each participant in the educational process. Therefore, an educational leader should act not so much as an administrator, but as a development facilitator - a carrier of a culture of interaction, trust and shared responsibility.

Guidance in educational management is a response to the challenge of the time, a strategic resource for the restoration and renewal of the education system. Today, an educational leader not only manages an institution, but also shapes the future – through people, values, vision and responsibility. True guidance is born in

crises, and is strengthened in communities that trust, act and transform education into a space of sustainable development. Guidance acquires particular importance in conditions of war and reconstruction. The role of a leader is to ensure the continuity of the educational process in extreme conditions, renew the mission of the institution in accordance with new challenges, as well as in forming the civic position and national identity of students and pupils. At the center of the new paradigm are national subjectivity, dignity, innovation, tolerance, ecological and digital culture.

A modern educational leader must focus on the values that form the foundation of development: national subjectivity, as strengthening Ukrainian identity and patriotism; dignity, as respect for the individual and human rights; innovation, as openness to change and technological breakthroughs; tolerance, as acceptance of diversity, inclusiveness; ecological culture, as responsibility for the environment and sustainable development; digital culture, as competent use of modern technologies. These values become the basis for the formation of a new generation of active citizens and professionals capable of acting in the face of global challenges.

Guidance in education appears as a mechanism for developing social capital, which ensures the effective functioning of the education system and its ability to self-develop. Its essence lies in the formation of trust as a basic condition for mutual respect, openness and safe communication in the educational environment; building partnerships based on active interaction with parents, local communities and business representatives; creating horizontal connections through network cooperation between teachers, students and administration; as well as supporting initiatives aimed at the birth and development of new ideas from within the educational community itself. It is this model of guidance, oriented towards social interaction, that contributes to the institutionalization of innovative approaches to management and the establishment of a culture of co-creation of changes in the education system.

Despite the fact that the concepts of leadership and leadership are often used as synonyms, there are substantive differences between them. Leadership is traditionally associated with personal qualities of influence, the ability to organize

the process, motivate, make decisions and achieve goals. Instead, guidance emphasizes the value, visionary and social-transformational aspect of influence, focused not only on efficiency, but also on meaning-making, moral authority, strategic longevity and harmonization of joint actions. A leader is someone who leads not only forward, but also upwards - in the dimension of ideas, culture, ethics and development.

Thus, guidance in educational management is a strategic resource without which neither the restoration nor the modernization of education in Ukraine is possible. It has unlimited potential, because every leader is able to influence the formation of a new generation, determine the mission of the institution, implement innovative ideas and bear full responsibility for the development of education and society.

Literature:

1. Генеза провідництва в освіті: Колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. К. : Освіта України, 2020. 478 с.
2. Іванко А. Б. В. О. Сухомлинський – послідовний борець проти тоталітарної та авторитарної педагогіки. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кіровоград: РВЦ КДПУ ім. В. Винниченка, 2013. Випуск 123 (І). С. 164–167.
3. Коберник О. М. Менеджмент в освіті : навчальний посібник. 3 вид. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.

УДК 005.35:005.346:004.9

ГОЛУБЄВ Єлисей, студент I
курсу магістратури освітньо-наукової програми «Нутріціологія»
спеціальності 181 «Харчові технології» НУБіП України,
(м. Київ, Україна)

Науковий керівник: ЯШНИК Світлана,
докт. пед. н., проф. кафедри психології
НУБіП України, (м. Київ, Україна)

ЛІДЕРСТВО У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Цифровізація сьогодні є однією з ключових рушійних сил глобального розвитку. Вона трансформує бізнес-моделі, змінює підходи до управління та створює нові виклики для менеджменту. В умовах цифрової економіки ефективне лідерство повинно поєднувати інноваційність із принципами сталого розвитку [1, с. 52].

Актуальність проблеми визначається тим, що впровадження цифрових технологій (big data, штучний інтелект, інтернет речей) створює передумови для підвищення ефективності управління, але водночас може посилювати соціальну нерівність, екологічне навантаження та ризики цифрової безпеки [2, с. 118]. Саме тому лідерство у цифрову епоху потребує нових моделей, які здатні інтегрувати інноваційність і сталість.

Одним із сучасних підходів є концепція «digital sustainability leadership», що орієнтує управління на одночасне досягнення економічних результатів, інноваційної динаміки та екологічної відповідальності. Так, за Schwab К., цифрова революція стає ефективною лише тоді, коли вона підпорядкована цінностям сталого розвитку [3, с. 213]. У дослідженнях George G. підкреслюється, що цифрові інновації, спрямовані на боротьбу зі зміною клімату, сприяють формуванню нових бізнес-моделей і підвищують довіру споживачів [4, с. 250].

В українському контексті питання цифрового лідерства та інноваційного менеджменту тісно пов'язане з реформами та інтеграцією до європейського простору. Дослідження Дергачової В. свідчать, що цифрова трансформація вимагає від управлінців стратегічного бачення, орієнтованого на сталий розвиток організацій [5, с. 87]. Козловський Ю. зазначає, що інноваційне лідерство в Україні має враховувати проблеми ресурсної обмеженості та нерівного доступу до цифрових технологій [6, с. 45].

Попри очевидні переваги цифровізації, існують і проблеми:

- цифрова нерівність та відсутність рівного доступу до інновацій;
- надмірне використання природних ресурсів у цифровій індустрії;

- загрози кібербезпеки, що можуть підірвати довіру до цифрових систем [7, с. 59].

Таким чином, роль лідерства у цифрову епоху полягає у створенні такої управлінської моделі, яка поєднує інноваційність, соціальну відповідальність і сталість. Це потребує цифрової грамотності керівників, уміння працювати з даними та стратегічного мислення, орієнтованого на довгостроковий розвиток [1, с. 60]. Поєднання інновацій і сталого розвитку є запорукою конкурентоспроможності організацій та формування етичного, відповідального й екологічного цифрового майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021. 326 p.
2. Bican P. M., Brem A. Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? Sustainability. 2020. №12(13). P. 5239–5247.
3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. New York: Crown Publishing Group, 2016. 320 p.
4. George G., Merrill R. K., Schillebeeckx S. J. D. Digital sustainability and entrepreneurship. Business Strategy and the Environment. 2021. №30(5). P. 250–265.
5. Дергачова В. В. Цифрова трансформація бізнесу: виклики та перспективи. Київ: КНЕУ, 2020. 214 с.
6. Козловський Ю. М. Інноваційне лідерство в умовах цифровізації економіки України. Економіка і організація управління. 2022. №3. С. 42–49.
7. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 2015. 368 p.

Дігтяр Олег Валерійович, аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)

ПРАВОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ

Міністерством освіти і науки України розроблено, а Міністерством економіки України затверджено професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. Стандарт було ухвалено 17 вересня 2021 року та внесено до державного реєстру професійних стандартів. Професійний стандарт визначає наступні загальні компетентності керівника закладу загальної середньої освіти: громадянську, соціальну, культурну, когнітивну та підприємницьку. Необхідною професійною компетентністю для керівника закладу загальної середньої освіти є також нормативно-правова. Оскільки в умовах російської воєнної агресії і викликів, пов'язаних з нею, виникає необхідність розв'язання завдань, спрямованих на пошук шляхів гармонійного входження керівників закладів загальної середньої освіти та педагогічних колективів у правове поле держави на основі Конституції України, Програми правової освіти населення, Національної доктрини розвитку освіти України, Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» інших нормативно-правових документів.

Аналіз практичного стану проблеми нормативно-правового забезпечення освітньої діяльності виявив наявність у значної частини педагогічних працівників правового нігілізму та страху, що негативно впливає на якість їхньої професійної діяльності. Ці нові тенденції в українській освіті посилюють вагомість такої компетентності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, як правова, оскільки керівник має забезпечувати правову культури підлеглих, переконувати їх у необхідності керуватись правовими нормами, мати активну громадянську позицію та позитивну правову свідомість. Отже, управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти має співвідноситись з глибоким знанням сучасного законодавства та галузевої нормативно-правової бази. У цих умовах значно

актуалізується потреба в розвитку правової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти незалежно від віку і стажу професійної діяльності. Водночас дослідження практики правової підготовки керівників закладів загальної середньої освіти показало, що на сьогодні майже відсутні дослідження, предметом яких було б теоретичне обґрунтування та апробація змісту й технології формування правової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Проблемними залишаються також питання визначення змісту, обсягу та систематизації, необхідних керівникам закладів загальної середньої освіти правових знань, умінь, навичок, мотиваційно-ціннісних орієнтацій, а також відповідних діагностичних методик перевірки розвитку правової компетентності. Більшість навчальних планів і програм підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти складаються на основі узагальнених уявлень про необхідний зміст підготовки, при цьому майже не враховуються особистісні потреби слухачів курсів. Розвиток правової компетентності здебільшого відсувається на другий план. Разом з тим, професійний стандарт визначає правову компетентність керівника закладу загальної середньої освіти як здатність реалізовувати освітню політику закладу освіти відповідно до вимог і стандартів державної політики в сфері освіти.

Нормативно-правова компетентність передбачає здатність керуватися в управлінській діяльності законодавством України, здатність до документування управлінської діяльності, здатність забезпечувати дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу, а також здійснювати професійну діяльність державною мовою.

Не менш важливими є і вміння керівника використовувати наявні знання для вирішення проблем закладу, педагогічного та учнівського колективів. Оскільки правова компетентність – це здатність вирішувати проблеми.

Отже, на підставі вищезазначеного доходимо висновку, що в цілому правова компетентність – це система правових знань, переконань, навичок, досвіду, механізму дії права і правових технологій, що дозволяють керівнику

закладу загальної середньої освіти орієнтуватися у правовому полі, юридично правильно вирішувати завдання, які виникають у складних умовах невизначеності, а також впливати на наявну в суспільстві юридично-правову та законодавчу системи, стимулювати дію механізму соціального захисту педагогічних працівників та учнів, що потребує наявності професійних якостей, правової культури і грамотності, високого рівня громадянської зрілості, широкої ерудиції і навичок використання сучасних технологій.

Література:

1. Шевцов М.Г. Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін: посібник / М.Г. Шевцов. К.: Педагогічна думка, 2014. 95 с.

Дмитренко Валерій,
*аспірант кафедри управління
та освітніх технологій,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України,
(Україна, м. Київ)*

АКТУАЛЬНІСТЬ ПІДГОТОВКИ МОЛОДШИХ БАКАЛАВРІВ ТЕХНОЛОГІВ В УМОВАХ АГРАРНОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України тема підготовки молодших бакалаврів-технологів в умовах аграрного фахового коледжу набуває особливої значущості з ряду причин.

По-перше, зростаюча потреба у кваліфікованих кадрах агропромислового комплексу. Аграрна галузь – одна з ключових в економіці країни. Для її ефективного функціонування потрібні фахівці з сучасними технологіями вирощування, переробки, зберігання продукції. Наприклад, випускники за спеціальністю «Агрономія» здатні «здійснювати організаційно-технологічне керівництво в галузі рослинництва, розробку та впровадження сучасних технологій ...» Отже, заклади освіти, які готують молодших бакалаврів-технологів, відіграють важливу роль у забезпеченні аграрного сектору кадрами, здатними впроваджувати інновації.

По-друге, зміна освітньої парадигми в системі фахової передвищої освіти. Запровадження рівня «фаховий молодший бакалавр» (молодший бакалавр) показує, що освіта на рівні коледжів і фахових закладів передвищої освіти стала більш орієнтована на вимоги ринку праці, компетентнісну підготовку та професійно-практичні навички. Таким чином, освітній процес для молодших бакалаврів-технологів має бути адаптований до реальних потреб аграрної галузі та тенденцій розвитку технологій.

По-третє, короткий термін підготовки і гнучкість освітніх програм. Для спеціальностей аграрного спрямування (наприклад, «Харчові технології») освітні програми молодшого бакалавра вже реалізуються в аграрних фахових коледжах. Це означає, що заклади освіти мають змогу швидче реагувати на зміну вимог, забезпечувати практичну підготовку і працевлаштування випускників.

По-четверте, необхідність інтеграції теорії, практики й інноваційних технологій. Підготовка молодших бакалаврів-технологів повинна включати не лише фундаментальні знання, але й уміння застосовувати сучасні аграрні технології, цифрові засоби, методи оптимізації виробництва, управління ресурсами. Наприклад, у концепції розвитку фахового коледжу зазначено, що «розвиток ... визначає місце випускника в структурі господарства держави і вимагає ... поглиблених знань ... та інформаційних технологій». Це підкреслює необхідність підвищення якості підготовки й оновлення змісту освіти.

По-п'яте, перспективи подальшої освіти і кар'єрного росту. Підготовка молодших бакалаврів-технологів у фаховому коледжі відкриває шлях до подальшого навчання на бакалавраті або магістратурі, що дає змогу студентам реалізувати свій потенціал. Наприклад, деякі коледжі зазначають, що їх випускники продовжують навчання в аграрних університетах і демонструють хороші результати. Таким чином, ця форма підготовки є важливою ланкою освітнього ланцюга.

По-шосте, соціально-економічне значення для регіонів. Адже аграрні фахові коледжі відіграють важливу роль у розвитку сільських територій

України, оскільки забезпечують не лише освітні послуги, а й мають значний вплив на соціально-економічне середовище регіону. Крім цього, для аграрних фахових коледжів підготовка кваліфікованих кадрів має соціальне значення: підвищення зайнятості, підтримка місцевих господарств, розвиток сільської інфраструктури, а підготовка молодших бакалаврів-технологів сприяє формуванню стабільності аграрно-економічного середовища.

Так, значення аграрних фахових коледжів проявляється в кількох ключових аспектах, які доцільно розкрити. Забезпечення регіонального ринку праці фахівцями. Коледжі готують кадри, які безпосередньо працюють у місцевих господарствах, фермерських об'єднаннях, агропідприємствах, елеваторах, переробних підприємствах. Молодші бакалаври-технологи, агрономи, механіки, фахівці з ветеринарної медицини – затребувані саме в регіонах, де базується аграрне виробництво. Це сприяє зниженню трудової міграції та збереженню людського потенціалу на місцях.

Економічна активність і розвиток місцевої інфраструктури. Коледжі створюють робочі місця не лише для педагогічного персоналу, а й для обслуговуючого персоналу, технічного та адміністративного складу. Вони сприяють розвитку супутніх сфер – харчування, транспорту, комунальних послуг. Коледжі часто мають навчальні господарства, поля, ферми, які також є економічно активними одиницями.

Інноваційна та консультативна діяльність. Коледжі виступають осередками поширення аграрних інновацій. Через співпрацю з агрофірмами, локальними підприємствами, об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) в коледжах здійснюється практичне навчання, демонстраційні проєкти, короткострокові курси для місцевих фермерів та населення. Це сприяє технологічній модернізації регіонального АПК.

Формування локальної еліти та соціальної стабільності. Випускники коледжів часто займають керівні посади в сільських громадах, стають підприємцями або громадськими активістами. Так, аграрний коледж виконує роль осередку формування місцевої інтелігенції та професійної спільноти, що позитивно впливає на розвиток території в цілому.

Аграрні фахові коледжі – це важливі елементи інфраструктури сільських територій, які забезпечують кадровий потенціал, підтримують соціальну стабільність, сприяють економічному розвитку та зміцненню громад. Підтримка та модернізація таких коледжів має стати пріоритетом державної політики регіонального розвитку України.

Отже, тема підготовки молодших бакалаврів-технологів в умовах аграрного фахового коледжу є дуже актуальною, оскільки вона поєднує запити ринку праці, освітню трансформацію, технологічний розвиток аграрної сфери та соціальну роль освіти у регіонах. Реалізація такої підготовки сприяє підвищенню якості аграрних технологій, розвитку людського капіталу та конкурентоспроможності агросектора України.

Список використаних джерел:

1. Базилівська К.В. Особливості формування професійно-термінологічної компетентності майбутніх фахових молодших бакалаврів із агроінженерії в освітній практиці. Педагогічна інноватика: сучасність та перспективи. № 9. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/396234734>
2. ВСП «Немішаївський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природо-користування України». Освітньо-професійна програма «Агроінженерія». Немішаєве, 2024. 16 с. URL: https://nfk.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/np208_2024-1.pdf
3. Герлянд Т.М. Теоретичні і методичні основи загальноосвітньої підготовки майбутніх кваліфікованих робітників аграрного профілю : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. Київ, 2021. 585 с.
4. НАПН України. Київ, 2021. 585 с.
5. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/>
6. Житомирський агротехнічний фаховий коледж. Освітньо-професійна програма «Агроінженерія». Житомир, 2024. 18 с. URL: <https://zhatk.zt.ua/>

7. Кабиш М.Ю. Сучасні підходи до загальноосвітньої підготовки майбутніх кваліфікованих робітників. Colloquium-journal. Poland, Warsaw: Wydawca «Interdruk», 2022. № 5 (128), Część 2. S. 28–30. URL: <https://colloquium-journal.org/zhurnal/solloquium-journal-5-128-2022/>

8. Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України № 1021 від 30.08.2024 URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/93976/

9. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

10. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII. Оновлено: 01.06.2025. URL: <https://cutt.ly/eNWF0Wb>

11. Радкевич В. О., Лузан П. Г., Пащенко Т.М. Фахова передвища освіта: аналітичний огляд ефективності. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2022. Вип. 4 (2). С. 1–12.

*Довганюк А., магістрантка
кафедри управління та освітніх технологій,
спеціальність «Менеджмент»,
ОПП «Управління закладом освіти»,
Гречаник Н. І., докт. пед. наук,
професор кафедри управління
та освітніх технологій
НУБіП України, (м. Київ, Україна)*

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасна освітня система перебуває у стані постійних трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми викликами – соціальними, політичними, економічними, технологічними. В кризових умовах ці виклики загострюються, вимагаючи від педагогічних колективів високого рівня інноваційної готовності, адаптивності та професійної мобільності. Тому

вдосконалення процесу формування готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності має розглядатися не як епізодичний захід, а як стратегічно спланований управлінський процес, спрямований на підвищення потенціалу людських ресурсів та інституційної спроможності закладу освіти.

Відтак, динамічність сучасного освітнього середовища та зростання кількості зовнішніх і внутрішніх викликів зумовлюють потребу у системному підході до формування готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. Такий підхід має ґрунтуватися на стратегічному управлінні змінами, розвитку професійного потенціалу працівників і створенні сприятливого організаційно-психологічного середовища. У цьому контексті доцільним є розроблення комплексу управлінсько-організаційних, психолого-педагогічних, освітньо-методичних, соціально-комунікативних та управлінсько-аналітичних рекомендацій, що сприятимуть цілісному підвищенню інноваційної готовності педагогів та інституційної спроможності закладу освіти в умовах кризових трансформацій.

Управлінсько-організаційні рекомендації.

1. Розробка цілісної стратегії інноваційного розвитку закладу освіти. Необхідно створити стратегічний документ, який окреслює бачення, місію, пріоритети та етапи впровадження інновацій. У кризовий період стратегія має бути гнучкою – здатною до швидкої корекції відповідно до змін середовища. Важливо передбачити у ній індикатори готовності колективу до інновацій та систему внутрішнього моніторингу результатів.

2. Формування інноваційно зорієнтованої управлінської культури. Керівник закладу освіти має виступати лідером змін – особистістю, яка ініціює, мотивує та координує інноваційні процеси. Його управлінська культура має ґрунтуватися на принципах партнерства, довіри, відкритості, підтримки педагогічних ініціатив. Рекомендується впровадження регулярних управлінських нарад із форматами «ідейних сесій», мозкових штурмів, стратегічних дискусій.

3. Оптимізація структури внутрішньо-шкільного управління. Доцільним є створення інноваційних рад, творчих груп, аналітичних комісій,

що забезпечують горизонтальні управлінські зв'язки. Такий підхід сприяє децентралізації управління, активізації колективної відповідальності та розвитку професійної самодіяльності педагогів.

4. Удосконалення системи внутрішнього моніторингу інноваційної готовності. Варто впровадити систему діагностичних інструментів (анкет, карт самооцінки, критеріїв оцінювання), які дозволяють відстежувати динаміку змін у професійній позиції педагогів. Результати моніторингу мають слугувати основою для прийняття управлінських рішень.

Психолого-педагогічні рекомендації.

1. Розвиток позитивної мотивації до інноваційної діяльності. У кризових умовах мотивація педагогів часто знижується через емоційне вигорання, невпевненість у майбутньому, дефіцит ресурсів. Тому управлінський вплив має бути спрямований на створення ситуацій успіху, підкріплення професійної самооцінки, визнання досягнень педагогів. Варто запроваджувати моральне й матеріальне стимулювання, внутрішні премії чи відзнаки за інноваційні напрацювання.

2. Забезпечення психологічної підтримки педагогічного колективу. Рекомендується створення у закладі освіти системи психоемоційної підтримки педагогів: проведення тренінгів стресостійкості, консультацій психолога, супервізійних зустрічей. Це сприяє підвищенню рівня емоційного благополуччя, що є важливим чинником інноваційної активності.

2. Підтримка педагогічної рефлексії. Необхідно системно впроваджувати рефлексивні практики – педагогічні ради-рефлексії, обговорення результатів експериментів, інноваційні щоденники. Рефлексивний компонент дозволяє педагогам усвідомлювати власний досвід, бачити успіхи та проблеми, коригувати власну інноваційну поведінку.

Освітньо-методичні рекомендації.

1. Організація неперервного професійного розвитку педагогів. Необхідно перейти від формального підвищення кваліфікації до гнучкої системи саморозвитку через мікрокурси, вебінари, майстер-класи, педагогічні коуч-сесії. Ефективною є модель внутрішньошкільного навчання, коли

педагоги діляться досвідом один з одним у форматі «педагогічних студій» або «лабораторій педагогічних інновацій».

2. Інтеграція цифрових технологій у професійне навчання. У кризових умовах (зокрема під час дистанційної роботи) важливо забезпечити цифрову грамотність педагогів. Рекомендується створення віртуальних середовищ обміну досвідом, хмарних баз методичних матеріалів, спільних онлайн-проектів. Це формує у педагогів цифрову компетентність як складову інноваційної готовності.

3. Підвищення науково-методичного рівня педагогічного колективу. Варто заохочувати педагогів до участі в експериментальній діяльності, написанні статей, участі у конференціях, дослідницьких проєктах. Управлінська підтримка таких ініціатив забезпечує розвиток дослідницької культури та професійної впевненості.

Соціально-комунікативні рекомендації.

1. Розвиток корпоративної культури та командної взаємодії. Ефективна інноваційна діяльність можлива лише у згуртованому колективі, де панує атмосфера взаємопідтримки. Доцільно організовувати спільні педагогічні форуми, обмінні зустрічі, спільні освітні ініціативи, що зміцнюють почуття єдності колективу.

2. Посилення партнерської взаємодії із зовнішнім освітнім середовищем. Кризові умови вимагають розширення горизонтів співпраці. Рекомендується активізувати партнерства із закладами післядипломної освіти, університетами, громадськими організаціями, ІТ-компаніями, що сприяють інноваційному розвитку.

3. Підтримка комунікаційної відкритості. Керівнику важливо впровадити систему прозорих комунікацій — внутрішніх інформаційних бюлетенів, щотижневих управлінських дайджестів, відкритих форумів і нарад. Така відкритість зміцнює довіру до адміністрації й підвищує колективну мотивацію до спільних дій.

Управлінсько-аналітичні рекомендації.

1. Упровадження системи внутрішнього аудиту інноваційної діяльності. Рекомендується проводити регулярний аудит освітніх практик для оцінювання ефективності інновацій, рівня участі педагогів, відповідності результатів стратегічним цілям закладу.

2. Розвиток системи управлінської аналітики. В умовах кризи управлінські рішення мають базуватися на даних. Варто створити єдину систему збору, аналізу та візуалізації інформації про інноваційні процеси, що дозволить прогнозувати ризики, виявляти ресурси й визначати ефективні напрями розвитку.

3. Забезпечення механізмів управлінської гнучкості. Керівництво має застосовувати адаптивне планування, гнучке делегування, ротацію ролей у командах. Це дозволяє підтримувати функціональність освітнього процесу навіть у нестабільних умовах.

Отже, вдосконалення процесу формування готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності в кризових умовах передбачає комплексний управлінський підхід, який поєднує стратегічне бачення, організаційну гнучкість, психологічну підтримку й безперервний професійний розвиток.

Ключовою умовою успішності виступає синергія управлінських, педагогічних і комунікативних ресурсів, що забезпечує не лише адаптацію педагогів до викликів, а й формування культури інновацій як основи життєстійкості освітньої установи.

Список використаних джерел:

1. Ткачова Н. І., Кудіна О. В. Мотивація праці педагогічних працівників. Київ : Педагогічна думка, 2021. 256 с.

2. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

3. Цюняк О. П. Освітнє середовище та його роль у системі професійної підготовки майбутніх магістрів початкової освіти до інноваційної діяльності : монографія. Івано-Франківськ : Супрун В.П., 2019. 467 с.

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні умови функціонування системи охорони здоров'я в Україні вимагають кардинальних змін у сфері управління персоналом медичних закладів. Пошук ефективних механізмів мотивації праці медичних працівників стає ключовим завданням для забезпечення високої якості надання медичних послуг і підвищення конкурентоспроможності установ охорони здоров'я [1; 4]. Мотивація персоналу виступає визначальним чинником ефективності діяльності закладу, безпосередньо впливаючи на результативність роботи медичних працівників та якість обслуговування пацієнтів [6; 7].

Необхідність удосконалення управління персоналом у медичних закладах зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми факторами трансформації економіки та соціальної сфери [2]. Забезпечення ефективної мотивації персоналу є одним із пріоритетних напрямів діяльності керівництва закладів охорони здоров'я, адже саме активізація людського потенціалу сприяє підвищенню якості медичних послуг та загальної ефективності роботи установи [8; 9].

Водночас у сучасних економічних умовах механізм мотивації у сфері охорони здоров'я України залишається недостатньо розвиненим. На практиці часто застосовуються застарілі або неефективні підходи до стимулювання праці, що негативно впливає на якість обслуговування пацієнтів та знижує конкурентоспроможність медичних закладів.

Мотивація персоналу як складова системи управління спрямована на узгодження особистих інтересів працівників із цілями діяльності закладу охорони здоров'я. Основу трудової активності медичного персоналу складають матеріальні потреби, інтерес до професійного розвитку, потреба у

визнанні результатів праці та соціальній значущості [3]. Тому керівництво медичних установ має забезпечувати не лише справедливу матеріальну винагороду, але й створювати умови для професійної самореалізації, кар'єрного зростання та безперервного підвищення кваліфікації працівників [10].

Мотивація персоналу розглядається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у професійній діяльності. Успіх функціонування закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від ефективності реалізації системи мотивації на всіх рівнях управління [5; 8]. Головною метою процесу мотивації є максимальне використання трудового потенціалу працівників для підвищення якості медичних послуг, зміцнення репутації закладу та досягнення його стратегічних цілей [9].

У загальній структурі мотивації медичного персоналу можна виокремити п'ять основних напрямків: умови праці, забезпечення ресурсами, визнання досягнень, ефективні взаємовідносини в колективі та рівень відповідальності працівників (рис. 1) [7].



Рис. 1. Види мотивації персоналу закладу охорони здоров'я

Управління персоналом медичних установ орієнтується на побудову системи стимулювання та мотивації, яка не лише підтримує виконання

посадових обов'язків, а й сприяє розвитку професійної ініціативи, підвищенню відповідальності та досягненню стратегічних цілей закладу охорони здоров'я [8]. Зосередження зусиль співробітників на досягненні цілей, визначених у стратегії розвитку медичного закладу, є результатом ефективного управління людськими ресурсами [5].

Кінцевою метою такої роботи є досягнення максимальної конвергенції між організаційними очікуваннями закладу і особистими інтересами працівників щодо їхньої професійної діяльності. Створення умов, за яких медичні працівники відчують зацікавленість у підвищенні своєї продуктивності, формує основу для стійкої мотивації та забезпечує високий рівень якості надання медичних послуг [3; 5; 8].

Стимулювання праці в закладах охорони здоров'я означає створення таких умов, за яких працівники прагнуть працювати продуктивніше, відчують задоволення від результатів власної праці та мають чітке бачення взаємозв'язку між своїми зусиллями й винагородою [1; 10]. Найпростіша модель стимулювання праці через задоволення потреб представлена на рис. 2.



Рис. 2. Модель стимулювання трудової діяльності медичних працівників через задоволення потреб

Як видно з рис. 2, основою стимулювання праці медичних працівників є своєчасне виявлення та задоволення їхніх професійних і соціальних потреб. Формування відповідних мотивів і цілеспрямованих дій працівників базується

на глибокому розумінні їхніх інтересів та очікувань. Ступінь задоволення потреб визначає рівень трудової активності, ефективність виконання професійних обов'язків та загальну результативність діяльності закладу охорони здоров'я.

Сила мотивації працівника безпосередньо визначається гостротою його потреб. Чим сильніше бажання медичного працівника задовольнити певну потребу – наприклад, підвищити кваліфікацію, отримати справедливу винагороду чи досягти професійного визнання, – тим більшу активність він проявлятиме у своїй трудовій діяльності. Таким чином, важливим чинником у системі мотивації є комплекс потреб, мотивів та прагнень особистості, які визначають причини її дій і допомагають пояснити рішення, що приймаються в процесі професійної діяльності [5; 7].

У системі управління персоналом медичних установ важливу роль відіграють системи винагород, які спрямовані на заохочення працівників до ефективної професійної діяльності [2; 5]. Винагорода у цьому контексті розглядається ширше, ніж лише фінансова компенсація: вона охоплює також моральне визнання, можливості професійного розвитку, кар'єрне зростання та соціальну підтримку. Важливо розуміти, що уявлення про цінність винагороди є індивідуальним для кожного працівника, тому оцінка ефективності системи стимулювання має враховувати різноманіття особистісних очікувань та потреб [7].

Основні параметри трудової діяльності медичних працівників з точки зору мотивації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні параметри трудової діяльності медичних працівників з точки зору трудової мотивації

Основні параметри роботи	Основні психологічні стани	Стимулювання працівника
- чіткість визначення функціональних обов'язків;	- відчуття особистої відповідальності за здоров'я пацієнтів;	- висока внутрішня мотивація до підвищення якості медичних послуг; - прагнення до безперервного професійного розвитку;

- значущість медичної діяльності для пацієнтів і суспільства; - різноманітність професійних навичок і клінічних компетенцій; - наявність зворотного зв'язку з пацієнтами і керівництвом	- усвідомлення професійної важливості своєї роботи; - гордість за позитивні результати лікування; - впевненість у власній професійній компетентності	- високий рівень задоволення від праці; - зниження рівня професійного вигорання; - стабільність кадрового складу та зменшення плинності персоналу
---	--	---

Як видно з табл. 1, ефективна трудова діяльність медичних працівників значною мірою залежить від чіткого визначення їхніх обов'язків, усвідомлення соціальної значущості роботи та можливості професійного розвитку. Формування позитивних психологічних станів, таких як відчуття відповідальності, професійної гордості та впевненості у власних силах, сприяє підвищенню мотивації та якості надання медичних послуг. Система стимулювання, орієнтована на задоволення потреб працівників та підтримку їх професійного зростання, є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування закладу охорони здоров'я.

Система стимулювання праці в закладах охорони здоров'я повинна бути тісно узгоджена з цінностями медичних працівників, структурою їхніх професійних інтересів, а також відповідати повному потенціалу наявної робочої сили [4; 7]. Важливо, щоб стимули, які застосовуються в закладі, відповідали не тільки професійним потребам персоналу, але й сприяли розвитку особистісної мотивації, орієнтованої на якісне обслуговування пацієнтів та професійне самовдосконалення [8].

Основна функція стимулювання полягає у впливі на трудову активність персоналу шляхом застосування різних форм заохочення за ефективну працю: як індивідуальних, так і колективних [5; 10]. Система заохочень включає як матеріальні стимули (премії, підвищення заробітної плати, додаткові соціальні гарантії), так і нематеріальні (визнання професійних заслуг, позитивна оцінка керівництва, можливості кар'єрного зростання). Використання цих форм впливу активізує роботу органів управління закладом охорони здоров'я, сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищує загальну ефективність діяльності медичної установи [3].

Суть стимулювання полягає в тому, що працівники закладу охорони здоров'я виконують свої професійні обов'язки на основі чітко визначених управлінських рішень, які змінюють умови праці, формують нові можливості для професійного росту та забезпечують справедливу оцінку внеску кожного працівника [2].

Важливим аспектом є оцінка впливу різних видів заохочень на ефективність праці:

- підвищення продуктивності праці внаслідок введення стимулів;
- інерція мотивації, коли дія стимулів поступово слабшає через звикання працівників до постійних заохочень;
- зниження продуктивності через відсутність підтримки мотивації;
- неефективні стимули, які не викликають очікуваної активності серед працівників;
- демотивуючі стимули, які можуть, навпаки, викликати незадоволення або втрату інтересу до професійної діяльності [4; 5; 10].

Таким чином, для побудови ефективної системи стимулювання у закладі охорони здоров'я необхідно глибоко розібратися в природі мотивації працівників. Мотивація формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають особистість до активної трудової діяльності, прагнення до досягнення професійних цілей та реалізації особистісного потенціалу.

Отже, стимулювання праці є одним із ключових засобів реалізації мотивації медичних працівників. Завдяки певним стимулам і заохоченням формується активна поведінка співробітників, організовується їхня професійна діяльність, створюється бажання працювати якісно, прагнення до розвитку, підвищення кваліфікації та досягнення високих результатів у сфері медичного обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н.П. (2013). Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. № 5 (43). С. 103-105.

2. Балабанова Л.В. (2006). Управління персоналом. *К.: Професіонал*. 512 с.
3. Баник О. (2010). Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2, Т. 2. С. 87-91.
4. Богацька Н.М. (2015). Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 3. С. 210-214.
5. Данюк В.М., Куценко В.С. (2006). *Менеджмент персоналу* : навч. посіб. К. : КНЕУ. 360 с.
6. Ільїн Д.В., Кубіцький С.О. (2023). Система професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. С. 40-47.
7. Козлова І.О., Морозов О.М. (2021). Особливості мотивації персоналу підприємств галузі медичних послуг. *Репозиторій ХНЕУ*. URL: <https://repository.hneu.edu.ua>
8. Колот А.М. (2022). Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ. 337 с.
9. Пешкова М.І., Кубіцький С.О. (2025). Формування механізму ефективного стимулювання праці персоналу закладу охорони здоров'я. *Science of XXI century: development, main theories and achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VIII International Scientific and Theoretical Conference, May 2, 2025*. The Hague, Netherlands: International Center of Scientific Research. P. 43-47.
10. Рябоконь В.П. (2001). Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України*. № 5. С. 10-16.

Жиліна Анастасія Олексіївна, студентка 1 курсу магістратури спеціальності «Нутриціологія» факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)

Науковий керівник: **Яшник Світлана Валеріївна**, доктор педагогічних наук, професор кафедри психології НУБіП України (м. Київ, Україна)

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ЗАСІБ МОНІТОРИНГУ ТА КОРЕКЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПОВЕДІНКИ

Сучасний світ багатий на різні види спокус, і продовольча галузь не є винятком. Велика кількість зручної, смачної та привабливої їжі у поєднанні з малорухливим способом життя сприяє поширенню епідемії ожиріння, надмірної ваги, серцево-судинних захворювань та інших проблем зі здоров'ям. Інформаційний простір настільки перенасичений даними, що людина не в змозі їх повністю опрацювати й навіть може забувати про елементарні речі. Завдання науки й новітніх технологій полягає у спрощенні повсякденного життя, тому застосування цифрових рішень є доцільним у сфері харчування. Якщо людині важко пригадати власний раціон за попередній день, то цю функцію можуть виконувати штучний інтелект та інші інноваційні технології. Аналітика даних, як одна з ключових функцій цих систем, здатна значно підвищити ефективність моніторингу харчової поведінки та спростити коригування раціону.

Інтеграція технологій, зокрема мобільних застосунків та алгоритмів штучного інтелекту, вже активно відбувається у сфері харчування. Різні трекери й додатки розглядаються як перспективні інструменти для відстеження прогресу та аналізу даних [1, с. 10]. Дослідження вказує на низький рівень залученості, відсутність дисципліни у заповненні даних та недостатню обізнаність користувачів, що знижує ефективність подальшого аналізу. Оскільки правдивість введених даних залежить лише від самого

користувача, метод залишається суб'єктивним. Крім того, одноманітність щоденних записів часто призводить до відмови від використання додатків, що створює перешкоди для безперервного моніторингу харчової поведінки, а страх відсутності конфіденційності даних відштовхує залучення нових учасників для експериментів.

Поряд із штучним інтелектом та аналітикою даних, важливим напрямом цифровізації є створення персоналізованих харчових рекомендацій. Подібні підходи спрямовані на профілактику захворювань і підтримку здоров'я, а не лише на контроль ваги. На основі даних про споживання їжі, спосіб життя та фізіологічні показники можна формувати індивідуалізовані моделі харчування та виявляти їхні недоліки. Алгоритми машинного навчання, тренуючись на великих масивах даних, поступово підвищують точність прогнозів [2, с. 21]. Такі системи, у поєднанні з моніторинговим обладнанням, здатні забезпечувати точніші дані та пропонувати корекції у режимі реального часу. Проблемою залишається нестача якісних і придатних для аналізу даних у достатніх обсягах, однак ця галузь демонструє значний потенціал для подальшого розвитку.

Окрему увагу варто приділити можливостям IoT (Internet of Things). Прикладами таких технологій є «розумні кухонні пристрої», сенсори температури, вологості, ваги, інтегровані в холодильники або навіть «розумні тарілки». Подібні інструменти дозволяють здійснювати безперервний збір даних у побутових умовах, усуваючи потребу ручного введення інформації. Це зручний і перспективний підхід, проте він має низку викликів: підвищене енергоспоживання, проблеми з точністю сенсорів, обмеження у взаємодії між пристроями та необхідність гарантій безпеки даних [3, с. 18]. Реальна цінність IoT полягає у можливості формувати великі потоки даних для подальшої аналітики. Подальший розвиток IoT-технологій передбачає інтеграцію великих масивів даних із аналітичними платформами, що забезпечить безперервний цикл збору, обробки та формування практичних рекомендацій.

Підсумовуючи результати інтеграції штучного інтелекту та інструментів аналітики даних у сфері харчування, можна стверджувати про їх

інноваційний потенціал та практичну доцільність. Хоча застосування цих технологій знаходиться на ранньому етапі, наявні результати демонструють позитивні тенденції та прогрес. Серед основних обмежень слід виділити вплив людського фактора, обмежену навчальність алгоритмів, технологічні похибки та проблеми забезпечення безпеки даних. Подальший розвиток цієї сфери потребує часу та систематичних досліджень, які сприятимуть підвищенню довіри до технологій та формуванню звички до їх використання у повсякденному житті. Це, у свою чергу, дозволить збільшити обсяг даних та залучити ширше коло користувачів на різних етапах вдосконалення систем.

Дослідження підтверджують, що цифрові додатки можуть бути ефективним інструментом моніторингу харчової поведінки. Водночас їх результативність значною мірою залежить від рівня залученості користувачів та регулярності внесення даних. Значну увагу науковці приділяють потенціалу персоналізованих стратегій харчування, що базуються на даних про спосіб життя, фізіологічні показники та харчові звички користувачів. Такі системи, що функціонують на основі алгоритмів машинного навчання, здатні сприяти профілактиці хронічних захворювань та підвищенню якості життя. Перспективним напрямом є використання IoT-технологій, зокрема сенсорів та «розумних» пристроїв, які забезпечують безперервний збір даних у реальних умовах, формуючи великі масиви інформації для подальшого аналізу та ухвалення практичних рекомендацій.

Список використаних джерел:

1. Zheng J., Wang J., Shen J., An R. Artificial Intelligence Applications to Measure Food and Nutrient Intakes: Scoping Review. Journal of Medical Internet Research. 2024. Vol. 26. e54557. <https://doi.org/10.2196/54557>
2. Theodore Armand T. P., Nfor K. A., Kim J. I., Kim H. C. Applications of Artificial Intelligence, Machine Learning, and Deep Learning in Nutrition: A Systematic Review. Nutrients. 2024. Vol. 16, No. 7. 1073. <https://doi.org/10.3390/nu16071073>
3. Kassem H., Beevi A. A., Basheer S., Lutfi G., Cheikh Ismail L., Papandreou D. Investigation and Assessment of AI's Role in Nutrition-An Updated

Зайка Анна Вікторівна,
здобувачка 2 року навчання магістратури,
Національний університет біоресурсів
та природокористування (м. Київ, Україна)
Науковий керівник:
Кубіцький Сергій Олегович
кандидат педагогічних наук, професор,
Національний університет біоресурсів
та природокористування (м. Київ, Україна)

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення глобалізаційних процесів та загострення конкурентної боротьби, питання забезпечення підприємствами відповідного рівня своєї конкурентоспроможності набуває особливої значущості. Конкуренція як соціально-економічне явище відіграє стимулюючу роль у підвищенні ефективності функціонування підприємств, а отже, вимагає системного управлінського підходу до забезпечення конкурентоспроможності. З метою ефективного функціонування та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання в умовах нестабільного економічного середовища необхідним є не лише вміння адаптуватися до зовнішніх змін, але й здатність формувати й утримувати стійкі конкурентні переваги.

У науковій літературі представлено велику кількість підходів до трактування категорії «конкурентоспроможність», що свідчить про її багатовимірність та складну структурну природу. Багатогранність цього феномену обумовлена системним характером взаємозв'язків між елементами зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом підприємства та управлінськими рішеннями. Враховуючи зазначену обставину, дослідження сутності та природи конкурентоспроможності є необхідною передумовою для

формування ефективної системи управління, здатної забезпечити стійке позиціонування підприємства на ринку в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та постійної змінності зовнішнього середовища.

З метою здійснення загальної характеристики конкурентоспроможності, у першу чергу слід проаналізувати сутність поняття «конкуренція». Конкуренція в умовах ринкової економіки виступає не лише як зовнішній фактор впливу на підприємницьку діяльність, а й як ключовий елемент, який визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства залежно від типу та інтенсивності конкурентного середовища.

Зважаючи на багатоаспектність та багатогранність поглядів на таке явище як «конкуренція» Чіков І.А. узагальнив і виокремив теорії, які розкривають сутність «конкуренції» [1, с. 75], а саме:

а) теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль). Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з другого - завдяки наявності масових індивідуальних споживачів.

б) теорія рівноваги (А. Маршалл). Конкуренція слугувала ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін.

в) еволюційна теорія (Й. Шумпетер). Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології.

г) теорія конкурентних переваг (М. Портер). Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.

д) теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад). Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції.

Незважаючи на різноманітність визначень конкуренції у науковій літературі, Момот О.М. [2] наголошує на тому, що всі наявні визначення поняття «конкуренція» зводяться до того, що це комплексна категорія, де в протиставленні сходяться дві та більше сторін в одному сегменті та визначають стан взаємовідносин продавця та покупця на ринку, що в кінцевому підсумку сприяє одержанню вигоди продавцем і задоволення потреб покупця.

Тобто, можна дійти висновку, що конкуренція – це багатоаспектне поняття, яке доцільно визначити як суперництво між виробниками товарів і послуг за ринок збуту з метою збільшення прибутку та розширення масштабів діяльності, завоювання певного сегмента ринку за рахунок здобуття та реалізації найвигідніших умов виробництва і збуту товарів та послуг, що реалізується шляхом створення та використання конкурентних переваг.

Вчені щодо конкуренції підприємства розрізняють такі терміни як «конкурентоспроможність підприємств» та «конкурентоздатність підприємства», які розглядаються як дві взаємозалежні, так і взаємодоповнюючі категорії [3, с. 233].

Зав'ялов П.С. трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність такого підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [4, с. 33]. Заремба О.В. вважає, що «конкурентоспроможність підприємства» можна розглядати як: [5]

1) здатність підприємства успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби та протидіяти конкурентам;

2) прилаштовуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати чіткий рівень конкурентних переваг;

3) перевага над конкурентами відносно інших підприємств в межах однієї галузі в країні і закордоном;

3) можливість (спроможність) підприємства виробляти і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію та ефективно керувати ресурсами;

4) ефективне забезпечення вимог клієнтів порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства є змінною характеристикою, яка постійно перебуває в процесі формування та трансформації під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що надає їй динамічного характеру. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає детальне дослідження та аналіз широкого спектра показників, серед яких: виробничі, маркетингові, організаційні, кадрові, економічні й інноваційні. Комплексне врахування зазначених аспектів дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та підтримувати його стабільну позицію в конкурентному полі.

Список використаних джерел:

1. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Журнал «Агросвіт». № 10, 2019, с. 74 – 80
2. Зінчик С. М., Момот О. М. Поняття конкурентоспроможності як економічної категорії суспільного розвитку. Режим доступу: https://www.confcontact.com/20130214_econ/1_zinchik.htm
3. Павлова В. А. Формування конкурентних переваг підприємств на різних стадіях економічного розвитку. Економіка та підприємництво. Держава та регіони. 2006. № 5, с. 232–235.
4. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. КНЕУ. 2006, 527 с.
5. Заремба О. В. Фактори конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33658/Заремба.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Кияшко Святослав Олександрович, аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)

СИСТЕМА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ЗАСІБ В РОБОТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Сучасний етап цифрової епохи висуває нові вимоги до управління в освіті. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект (ШІ), інтернет речей

та аналітика даних, відкривають нові можливості для підвищення ефективності роботи закладів освіти. Водночас навіть найпрогресивніші ідеї не принесуть користі без належних управлінських структур та продуманого впровадження технологій. Поєднання інноваційного мислення, сучасних методів менеджменту і передових цифрових інструментів є запорукою оптимізації процесів та сталого розвитку освіти. У цьому контексті система штучного інтелекту розглядається як потужний інноваційний засіб підтримки управлінських рішень керівника закладу освіти.

Варто зазначити, що для потреб професійної освіти доцільно не виокремлювати ІІІ як самостійний елемент інформаційно-комунікаційних технологій, а трактувати його як інтегровану складову програмного забезпечення. Історично окремі аспекти інтелектуальної діяльності людини, які легко формалізувалися, були реалізовані комп'ютерами досить швидко, а творчі, неформалізовані завдання потребували розробки спеціальних методів ІІІ. Нині ж багато з таких рішень увійшли до складу звичайних управлінських систем, тож межа між “традиційним” програмним забезпеченням і інтелектуальними функціями є дедалі менш помітною. Отже, сучасні інтелектуальні системи управління навчальним процесом можна сприймати як єдиного інтелектуального помічника керівника, інтегрованого в інфраструктуру закладу і здатного допомагати у вирішенні професійних завдань.

Одним із перших і найбільш відчутних ефектів впровадження ІІІ в управління освітою є автоматизація рутинних адміністративних процесів. Яскравий приклад – формування розкладу занять і заходів. У великих коледжах чи університетах складання розкладу потребує врахування сотень умов: наявність та місткість аудиторій, побажання викладачів, суміщення дисциплін, уникнення “вікон” у студентів тощо. Алгоритми штучного інтелекту на основі оптимізаційних методів здатні швидко підібрати варіант розкладу, що задовольняє максимальну кількість вимог. Деякі університети вже успішно користуються такими системами автоматизованого складання розкладу – це дозволило мінімізувати накладки занять, раціонально

використати аудиторний фонд та підвищити рівень задоволеності студентів і викладачів. Аналогічно, ШІ-алгоритми допомагають планувати екзаменаційні сесії, уникаючи надмірного навантаження студентів і викладачів.

Крім розкладу, штучний інтелект ефективно автоматизує й інші повсякденні задачі адміністрації. Системи комп'ютерного зору можуть відстежувати відвідуваність, автоматично фіксуючи присутність студентів на лекціях за допомогою розпізнавання облич у відео. Це економить час викладачів і забезпечує об'єктивний облік відвідуваності. Інший важливий напрям – цифрові помічники та чат-боти для інформаційної підтримки. Вже сьогодні в деяких українських університетах запроваджено чат-боти, що цілодобово відповідають на типові запитання студентів: як отримати довідку, дізнатися розклад занять чи сесії, знайти контакти відповідальних осіб тощо. Досвід показує, що до 50–70% звернень можуть оброблятися автоматично такими ботами, а лише нетипові або складні запити перенаправляються до працівників деканату. У результаті студенти оперативно отримують необхідну інформацію, а адміністративний персонал зменшує навантаження та може зосередитися на вирішенні складніших питань.

Інформаційні системи, доповнені засобами аналітики та машинного навчання, здатні обробляти великі масиви даних про діяльність закладу і виявляти приховані тенденції, непомітні для людини. Наприклад, програма може проаналізувати успішність студентів за дисциплінами і групами, відвідуваність, результати опитувань щодо якості викладання та сформувати ключові показники ефективності (KPI) факультетів або спеціальностей. На основі цього аналізу інтелектуальний модуль запропонує керівництву обґрунтовані рішення: які кафедри потребують додаткового фінансування чи кадрового підсилення, де слід скоригувати навчальні плани, а які інноваційні методики варто впровадити ширше. Примітно, що ШІ-система може не лише видати рекомендації, а й пояснити головні фактори, які вплинули на ті чи інші висновки (наприклад, тенденцію зниження успішності чи перевантаження певних викладачів), забезпечуючи прозорість для керівника.

ШІ має великий потенціал й у сфері управління персоналом закладу.

Аналіз даних про роботу викладачів та їхню взаємодію зі студентами дає змогу виявити як проблемні зони, так і успішні практики. Приміром, алгоритми можуть на основі студентських відгуків та академічних результатів визначити викладачів, яким потрібне підвищення кваліфікації чи менторська підтримка, а також тих, хто досягає високих результатів і може стати наставником для колег. У такий спосіб керівник отримує науково обґрунтовані підказки щодо розвитку педагогічного колективу. Крім того, застосування аналітичних панелей (дашбордів) з ключовими освітніми метриками у реальному часі стає інструментом оперативного контролю. На екрані керівника можуть відображатися показники відвідуваності, середній бал по факультетах, кількість академічних заборгованостей, результати вступної кампанії, рівень працевлаштування випускників тощо. Така цифрова “панель приладів” допомагає швидко оцінювати стан справ і своєчасно вживати необхідних заходів для покращення показників.

Безпека освітнього середовища – ще один напрям, де інтелектуальні системи можуть допомогти керівництву. Йдеться як про фізичну безпеку на території закладу, так і про психологічний комфорт студентів. Зарубіжний досвід демонструє використання ШІ для моніторингу соціальних мереж та повідомлень студентів з метою раннього виявлення ознак булінгу, депресії чи агресивної поведінки. Спеціальні алгоритми аналізу тексту сканують дописи на наявність тривожних сигналів (на кшталт проявів суїцидальних намірів чи закликів до насильства) і сповіщають психологів або адміністрацію для своєчасного втручання. Інша технологія – відеоспостереження з комп’ютерним зором, що в реальному часі розпізнає небезпечні ситуації на кампусі: бійки, появу сторонніх осіб, несанкціонований доступ до приміщень тощо. Впровадження таких рішень дозволяє адміністрації миттєво реагувати на загрози, запобігаючи ескалації інцидентів. Звісно, застосування ШІ для безпеки супроводжується етичними питаннями – передусім щодо приватності та допустимих меж спостереження. Тому такі системи потребують прозорої політики використання даних і чіткого дотримання прав учасників освітнього процесу.

Отже, системи штучного інтелекту стають важливим інструментом в арсеналі керівника сучасного закладу освіти. Вони автоматизують трудомісткі процеси, посилюють аналітичні можливості і допомагають приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Завдяки інтеграції ШІ в інформаційні системи управління, освітні установи можуть гнучкіше та оперативніше реагувати на виклики часу: оптимізувати використання ресурсів, покращувати якість освітніх послуг, підвищувати рівень безпеки і комфорту середовища. Слід пам'ятати, що штучний інтелект – це допоміжний засіб, а не заміна людини-управлінця. Останнє слово у прийнятті ключових рішень завжди належить людині, яка враховує морально-етичні норми, контекст та унікальні обставини.

Для успішного використання інтелектуальних систем потрібні відповідні компетентності керівників. Підготовка менеджерів освіти має включати розвиток цифрової грамотності та розуміння основ роботи ШІ, щоб вони довіряли таким технологіям і вміли критично оцінювати їхні рекомендації. При належному впровадженні і навчанні персоналу, вигоди від використання ШІ в управлінні освітою очевидні: підвищується ефективність і прозорість управлінських процесів, економляться час та ресурси, освітній процес стає більш адаптивним до потреб суспільства. Штучний інтелект, інтегрований у систему управління закладом освіти, можна розглядати як інноваційного партнера керівника – такого, що підсилює людські можливості та сприяє сталому розвитку освітньої галузі.

Ковбаса Михайло Миколайович,
*здобувач вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)*

СТРАТЕГІЇ ТА МОДЕЛІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

У сучасному змінному середовищі, яке характеризується високою турбулентністю, цифровізацією та гнучкістю організаційних структур, зростає

значення усвідомленого стратегічного управління кар'єрним розвитком персоналу [8; 9; 12]. Кар'єра все частіше трактується не лише як лінійне просування посадовими щаблями, а як багатовекторний процес реалізації професійного потенціалу у відповідь на організаційні виклики [13]. За визначенням таких дослідників, як Greenhaus & Callanan, Hall [13], а також українських науковців Костюченко О.М., Савченко В.Ю., Желіховської І.М. [7], сучасна кар'єра є глибоко персоналізованим і стратегічно керованим процесом, особливо актуальним в умовах організаційних змін, зокрема релокації підприємств.

Стратегії управління кар'єрою передбачають чітке планування траєкторій зростання, вибір підходів до розвитку персоналу (централізованих, індивідуалізованих чи гібридних), а також узгодження потреб організації із запитами співробітників [2]. Як зазначає Шматова Н.В., особливої ваги в цьому контексті набувають ситуації організаційної трансформації — зміна структур, ролей, команд або географічного розташування, що потребують переосмислення кар'єрних маршрутів [7]. У релокованих підприємствах, які змушені адаптувати персонал до нової соціальної й економічної дійсності, стратегічне управління кар'єрою виступає ключовим інструментом збереження стабільності й внутрішньої згуртованості [9].

У свою чергу, моделі кар'єри виконують важливу функцію візуалізації та структурування можливих шляхів професійного розвитку. Вони дозволяють не лише пояснити логіку кар'єрного зростання, а й обґрунтовано формувати кадрові рішення відповідно до типу організації, її стадії розвитку чи контексту змін [1; 6].

Аналіз концептуальних підходів і стратегій управління кар'єрою персоналу релокованих підприємств обґрунтовує потребу у визначенні конкретних моделей кар'єрного розвитку, які дають змогу візуалізувати і реалізувати обрану кадрову стратегію на практиці [9]. Саме моделі слугують інструментом формалізації кар'єрних траєкторій, адаптованих до змінних організаційних умов [8; 12]. У сучасній науковій і прикладній літературі виокремлюють низку типових моделей, які умовно відображають способи

руху працівника в межах кар'єрного поля [1], [2; 10]. До найпоширеніших з них належать: «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя», які відображають як класичні, так і адаптивні підходи до побудови професійного зростання в умовах змін [5; 13].

З метою узагальнення порівняльних характеристик розглянутих нами моделей, у таблиці 1 представлено основні ознаки, переваги та обмеження кожної з них у контексті застосування на релокованих підприємствах [5; 10].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей кар'єрного розвитку персоналу

Модель	Тип кар'єрного руху	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки
«Сходи»	Вертикальний	Послідовне підвищення по ієрархії; щаблі з чіткою логікою просування	Передбачуваність, стабільність, накопичення досвіду	Може блокувати просування молодших кадрів, обмежений розвиток після піку
«Трамплін»	Вертикальний → стабілізація	Досягнення певного рівня з подальшою стагнацією до пенсії	Можливість стабільного перебування на посаді	Відсутність подальшого зростання, ризик демотивації
«Змія»	Горизонтальний + вертикальний	Ротації, зміна функціоналу, перехід між департаментами перед підвищенням	Розвиток багатofункціональності, широка управлінська підготовка	Вимагає часу, ресурсів, можливих структурних переміщень
«Роздоріжжя»	Комбінований з оцінюванням	Можливість просування після оцінки знань, навичок і бажання працівника	Об'єктивне просування, розвиток еліти, високий потенціал	Високі вимоги до оцінювання, ризик звільнень при слабких результатах

Тобто, кожна з розглянутих моделей кар'єрного розвитку — «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя» — має як сильні сторони, так і певні обмеження, які слід урахувати в практиці управління персоналом [2; 5; 7; 9]. Їх ефективність значною мірою залежить від цілей підприємства, типу його

діяльності, організаційної структури, стадії розвитку та кадрової ситуації [12]. В умовах релокації підприємств, коли організаційні зміни супроводжуються адаптацією до нового середовища, відновленням процесів і формуванням нових команд, особливо важливо забезпечити баланс між структурованістю кар'єрного шляху та його гнучкістю [10].

Окрім класичних моделей кар'єрного розвитку — таких як «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя», — що передбачають чітку ієрархічну або ротаційну структуру просування [1; 5], у сучасній HR-практиці, зокрема на релокованих підприємствах, дедалі більшого поширення набувають альтернативні підходи. Вони базуються на принципах гнучкості, циклічності, самовизначення та персоналізованого професійного зростання [7; 9; 13].

Серед них особливо актуальними є модель «спіралі» та модель «лабораторії», які відображають адаптацію до динамічних умов ринку праці, трансформаційних змін в організації та потреб у нових форматах розвитку персоналу [2; 11].

Модель «спіралі» передбачає циклічне, не лінійне просування кар'єрою, де кожен виток охоплює новий рівень відповідальності, навичок або функцій [5; 9]. Працівник може кілька разів повертатися до суміжних або навіть початкових ролей, але на новому рівні складності або глибини. Цей підхід особливо ефективний для професій, пов'язаних із креативністю, ІТ, R&D, а також у релокованих структурах, де змінюється архітектура команд і функціонал [7; 10].

Модель «лабораторії» орієнтована на експериментальний формат розвитку: працівникам пропонуються тимчасові проєкти, ролі або функції для тестування своїх можливостей без формального переведення [10; 13]. Це дає змогу обом сторонам (і працівнику, і роботодавцю) оцінити відповідність — перш ніж приймати рішення про формалізацію зміни [2]. Така модель особливо актуальна у гнучких та agile-структурах релокованих підприємств, які не можуть дозволити жорстку кадрову ієрархію [9; 11].

Врахування таких моделей дозволяє релокованим підприємствам значно розширити інструментарій побудови індивідуальних кар'єрних

траєкторій та адаптувати управління персоналом до мінливої зовнішньої динаміки [2; 4; 8].

Успішне управління кар'єрою персоналу не передбачає жорсткої прив'язаності до однієї моделі. Навпаки — найбільш результативними є комбіновані підходи, які дозволяють адаптувати кар'єрні траєкторії до індивідуальних особливостей працівників, організаційної культури та стратегічних цілей підприємства [3; 7; 12]. Це особливо важливо для релокованих компаній, які функціонують у нових регіональних контекстах і стикаються з необхідністю швидкого відновлення кадрового потенціалу, збереження мотивації персоналу й забезпечення керованого розвитку [9].

Проведене дослідження моделей кар'єри засвідчує, що в сучасній міжнародній теорії та практиці управління людськими ресурсами існує цілий спектр ефективних методик планування, реалізації й моніторингу кар'єрного розвитку персоналу. Ці методики враховують як потреби організації, так і індивідуальні траєкторії розвитку працівників, опираючись на принципи стратегічного менеджменту, гнучкого проєктного управління та цифрового супроводу HR-процесів [8; 9; 11].

У подальшому розглянемо ключові з них, які можуть бути адаптовані до умов українських підприємств, зокрема релокованих (див. табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки методик планування та розвитку кар'єри

№	Назва методики	Переваги	Недоліки
1	«Карта інтересів»	Визначення декількох професійних напрямів	Неможливість точно обрати оптимальний варіант професії
2	Диференційовано-діагностичний опитувальник інтересів	Визначення типу професії людини	Незначна кількість запитань, що обмежує глибину діагностики
3	Експрес-діагностика організаторських здібностей	Дослідження структури організаторських якостей та рівня володіння ними	Не дозволяє повністю спрогнозувати кар'єрний розвиток
4	Діагностика лідерських здібностей (Жариков, Крушельницький)	Визначення лідерських і комунікативних якостей	Нечітка формулювання деяких запитань

5	Методика професійних нахилів (Йовайши)	Допомагає обрати найбільш прийнятну сферу діяльності	Складна у використанні таблиця-ключ
6	Оцінка управлінських здібностей	Визначає рівень управлінських здібностей, ефективність поведінки в кризових ситуаціях	Нечітке розмежування між управлінськими та соціальними запитаннями
7	Оцінка управлінських якостей	Швидка оцінка рівня управлінських якостей	Замала кількість запитань для повної оцінки
8	Оцінка загальних здібностей до управлінської діяльності	Підходить для керівників усіх рівнів	Не застосовується на підприємствах приватної форми власності
9	Методика «Чи ефективний керівник?»	Оцінює ефективність управлінця	Придатна лише для вже діючих керівників, не використовується на етапі планування кар'єри
10	Методика «Якір кар'єри»	Досліджує напрям кар'єрного просування (8 орієнтацій)	Не враховує психологічний компонент кар'єрної динаміки

Як проілюстровано у табл. 2, сучасні методики планування та розвитку кар'єри персоналу охоплюють широкий спектр діагностичних цілей — від виявлення інтересів і професійних нахилів до оцінювання управлінських, організаторських та лідерських здібностей [2; 6; 9]. Ці інструменти виступають основою для побудови індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника, особливо в умовах трансформаційного середовища, характерного для релокованих підприємств [12].

Залежно від цільового призначення, методики можна класифікувати за трьома основними групами:

- орієнтаційно-діагностичні (наприклад, «Карта інтересів», «Диференційований опитувальник інтересів»), що дозволяють виявити базові кар'єрні орієнтири;
- компетентнісні (методики оцінки управлінських здібностей, діагностика організаторських функцій), спрямовані на оцінку потенціалу до управлінської діяльності;

- інтегративні (зокрема методика «Якір кар'єри»), які дозволяють поєднати кілька векторів розвитку — від стабільності та професіоналізму до виклику та підприємництва [7; 13].

Кожна з цих методик має свої переваги — від точного спрямування професійної орієнтації до ідентифікації гнучких управлінських навичок. Водночас не всі є універсальними: деякі обмежені за кількістю запитань, інші складні в інтерпретації або надто вузько спеціалізовані [2].

У практиці релокованих підприємств зазначені методики можуть бути ефективно використані:

- на етапі адаптації працівників до нових умов — для виявлення професійних інтересів і нахилів;
- під час формування кадрового резерву — для оцінки лідерського потенціалу та управлінських здібностей;
- у процесі планування кар'єрного зростання — шляхом узгодження індивідуальних очікувань із стратегічними можливостями підприємства [7; 9; 12].

Таким чином, застосування діагностичних методик створює передумови для стратегічного управління людським капіталом і формування персоналізованих кар'єрних траєкторій, що враховують як потенціал окремого працівника, так і цілі релокованого підприємства [3; 6; 13].

Отже, аналіз стратегій і моделей кар'єрного розвитку персоналу в умовах організаційних змін засвідчив різноманіття підходів до побудови професійної траєкторії працівників. Класичні моделі — «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя» — відображають як вертикальні, так і горизонтальні сценарії зростання, а їх практична реалізація на релокованих підприємствах дозволяє забезпечити баланс між стабільністю, гнучкістю та розвитком. Особливої актуальності набувають сучасні альтернативні моделі — «спіраль» і «лабораторія», що орієнтовані на адаптивність, мультифункціональність і самостійність персоналу. Поєднання різних моделей, а також використання діагностичних методик, дає змогу формувати персоналізовані кар'єрні

маршрути, які відповідають як стратегічним завданням підприємства, так і професійним амбіціям.

Список використаних джерел:

1. Візіров Б. (2008). Управління кар'єрою державного службовця як взаємодія інтересів. *Економіка та держава*. № 11. С. 84-85.
2. Дудко С.В. (2017). Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. Т. 2 (253). С. 57-65.
3. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Кондрат О.Б. (2024). Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 5, С. 93-104.
4. Кубіцький Сергій, Урсакій Юлія, Мрозакевич Роман. (2024). Особливості застосування lms-систем для корпоративного навчання персоналу. *Економічні науки*. Вип. І. (93). С. 64-75.
5. Москаленко Н.О. (2005). Ділова кар'єра : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ. 152 с.
6. Новікова О.С., Венгер Т.А., Ковальчук В.О. (2008). Складові формування кадрового потенціалу українських підприємств та їх вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 2, Т. 2. С. 210-212.
7. П'ятницька Г., Григоренко О. (2014). Міжнародний досвід впровадження SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи*. К., С. 88-90.
8. Проскурка Н.М. Професійна кар'єра як аспект розвитку особистості. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
9. Савченко В.А. (2002). Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ. 351 с.
10. Савченко В.Ю. (2023). Системне управління кар'єрою персоналу в умовах організаційних змін. *Менеджмент і цифровізація*. № 2. С. 54-61.
11. Федулова Л.І. (2003). Менеджмент організацій : підручник. К.: Либідь. 448 с.

12. Харченко О., Роскладка А. (2014). За SMART-освітою майбутнє. Smart-освіта. К., С. 120-123.

13. Drucker P.F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row. 839 p.

УДК 159.9:612.3

Корсунський Олександр Володимирович, студент 1 курсу
магістратури спеціальності «Нутриціологія»
факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК
НУБіП України (м. Київ, Україна)
Науковий керівник: **Яшник Світлана Валеріївна**, доктор
педагогічних наук, професор кафедри психології НУБіП України (м. Київ,
Україна)

ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ЛЮДИНИ

В умовах стрімкої цифровізації управління харчовою поведінкою людини стає полем інтенсивного інноваційного розвитку. Мобільні додатки, платформи моніторингу харчування і навіть гейміфіковані сервіси – усе це вже сьогодні може адаптувати загальні поради під індивідуальні особливості користувача. Однак при цьому виникає низка етичних викликів, що можуть поставити під загрозу і права людини, і здоров'я, і довіру до систем.

За даними останніх оглядів, кількість досліджень у галузі застосування штучного інтелекту в персоналізованому харчуванні зростає експоненційно. Інформація у відкритому доступі показує, що алгоритми аналізують дані про дієти, фізичну активність, біометричні показники та навіть генетичну інформацію, щоб формувати рекомендації. Ці рішення потенційно здатні знизити ризик хронічних захворювань, ожиріння, діабету тощо [1].

Разом із тим, у Європейському Союзі уже діє законодавство, яке регулює застосування ШІ-систем високого ризику, зокрема тих, що стосуються здоров'я. Як приклад – Європейський акт про штучний інтелект, який вводить вимоги до безпеки, прозорості, оцінки впливу на права людини та іншої відповідальності за такі системи [2].

Незважаючи на вищеописані переваги та здобутки існує низка недоліків. Першою проблемою є приватність. Збір і обробка персональних даних мають наслідки, що виходять за рамки технічних ризиків. Порушення приватності викликає у людини почуття вразливості та втрати контролю. Якщо користувач усвідомлює, що його дані використовуються без достатніх гарантій, це породжує уникання використання платформи або навіть самоцензуру в звітах про харчування.

Крім того, у психічному вимірі дані про здоров'я – це частина внутрішнього «я», пов'язана з тілесним самоусвідомленням. Коли така інформація потрапляє в руки третіх осіб (алгоритмічних платформ), це провокує конфлікт між приватним і публічним «я» [3].

Автономія — це базова потреба людини. Якщо система ШІ активно «пропонує», «направляє», «підштовхує» користувача змінити харчування чи звички за допомогою поведінкових шаблонів або персоналізованих сигналів, це перетинає лінію між підтримкою і маніпуляцією.

Маніпуляція означає, що вплив на вибір користувача відбувається непрозоро і поза свідомим контролем – особа не усвідомлює, що її поведінку коригують алгоритмічно. Таким чином система може подавати варіанти, які підсилюють вибір певних продуктів, чи «нагадування» у певний час, які формують харчову поведінку. Це ризиковано, якщо людина втрачає свій вибір.

У статті «Autonomy and the social dilemma of online manipulative behavior» підкреслюється, як системи із навмисною чи ненавмисною маніпуляцією підривають автономію користувача, формуючи поведінку без усвідомленого рішення. Крім того, дослідження показують, що взаємодія зі штучним інтелектом може змінювати почуття відповідальності – людина здатна більше покладатися на алгоритм і відчувати меншу відповідальність за своє харчування або рішення [4].

Коли алгоритм спричиняє негативні наслідки (погіршення здоров'я через неправильну дієту), користувачі прагнуть перекласти на когось провину. Водночас, відчуття несправедливості чи відчуженості знижу мотивацію до дотримання рекомендацій або довіру до системи. Люди очікують, що рішення,

які впливають на їх здоров'я, мають бути підзвітними – тобто, вони хочуть бачити, хто і як відповідає у випадку збитків. Щоб користувачі сприймали систему як етичну, вона має демонструвати не лише технічну точність, але й прозорість дій, зворотний зв'язок, який пояснює, яким чином були зроблені висновки [2].

Отже, у психологічній площині етичні виклики застосування штучного інтелекту в управлінні харчовою поведінкою людини не лише технічні чи юридичні – вони зачіпають самооцінку, автономію та довіру. Якщо такі системи нехтуватимуть психологічними аспектами прозорості та справедливості, вони ризикують відштовхнути користувача або спричинити негативні наслідки.

Список використаних джерел:

1. Agrawal K., Goktas P., Kumar N., Leung M. Artificial intelligence in personalized nutrition and food manufacturing: a comprehensive review of methods, applications, and future directions. *Frontiers in Nutrition*. 2025. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12325300/>
2. Artificial Intelligence in healthcare. *Public Health*. 2025. URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/artificial-intelligence-healthcare_en
3. Papastratis I., Konstantinidis D., Daras P., Dimitropoulos K. AI nutrition recommendation using a deep generative model and ChatGPT. *Nature*. 2024. URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-65438-x>
4. Botes M. Autonomy and the social dilemma of online manipulative behavior. *AI and Ethics*. 2022. с. 315-323. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-022-00157-5>

Лапінський Данило Андрійович, студент магістратури спеціальності «Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса» факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)

Яшник Світлана Валеріївна, доктор педагогічних наук, професор кафедри психології НУБіП України (м. Київ, Україна)

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Глобальні зміни в організації трудових процесів, спричинені цифровізацією, радикально трансформували підходи до управління персоналом. Віддалена та гібридна робота, яка раніше розглядалася як додатковий формат для окремих професій, нині стала повсякденною реальністю для значної частини підприємств. З одного боку, дистанційні, гібридні та віддалені форми зайнятості відкривають для підприємств нові можливості для оптимізації витрат, пов'язаних з орендою, утриманням офісних приміщень, підвищення гнучкості робочого процесу, розширення доступу до глобальних трудових ресурсів, а також покращення ментального стану трудового колективу та рівня задоволеності працівників робочими умовами шляхом забезпечення балансу між професійним та особистим життям працівників. З іншого боку, виникає багато викликів, невластивих традиційним формам, пов'язаних, зокрема, із забезпеченням ефективної комунікації в межах робочих процесів, забезпечення ефективного контролю й координації, підтримки корпоративної культури та мотивації персоналу [2, 3].

Це вимагає від керівників нових управлінських рішень та перегляду традиційних моделей лідерства. Одним із головних викликів у гібридному середовищі є підтримання ефективної комунікації. Коли члени команди перебувають у різних місцях і працюють у різному темпі, зростає ризик викривленого розуміння завдань, затримки зворотного зв'язку та інформаційного перевантаження. Тому сучасний керівник має продумувати не лише що сказати підлеглим, а й як і коли це зробити. Іншим суттєвим аспектом

є проблема командної згуртованості. У фізичному офісі відчуття приналежності виникає природно: люди спілкуються на перервах, обговорюють неформальні теми, спільно вирішують проблеми. У дистанційному середовищі ці елементи практично зникають. Щоб цьому запобігти, менеджери організовують не лише робочі мітинги, а й неформальні онлайн-зустрічі — «віртуальні кави», командні вікторини, мозкові штурми та інші інтерактивні активності.

Особливо важливим чинником управління командою в умовах гібридної та віддаленої роботи є стиль лідерства. У віддаленому форматі неможливо застосовувати класичний контроль за процесом роботи [2, 4]. Саме тому актуальним стає результат-орієнтоване управління, яке акцентує увагу на досягнутих цілях, а не на кількості відпрацьованих годин. Лідер у таких умовах повинен виступати наставником і фасилітатором, який допомагає працівникам приймати рішення, формує атмосферу довіри та створює умови для самостійності команди.

Важливо також приділяти увагу психологічному стану співробітників. Тривала робота з дому може призводити до вигорання, втрати work-life балансу, відчуття ізоляції. Керівник, який володіє високим рівнем емоційного інтелекту, здатний вчасно помічати ознаки виснаження та пропонувати заходи підтримки — від гнучкого графіка до впровадження програм психологічного благополуччя [1, 2, 4].

Список використаних джерел:

1. Бехтер О. Вплив гібридного робочого на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С.28-32
2. Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості (REMOTE & HYBRID WORK) на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. *MDES*, 2025. Вип. 3 с. 80-86. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/636/642>

3. Заславський С. Є. Гібридні умови роботи як результат цифрової трансформації економічних процесів. *Ефективна економіка* [Електронний ресурс]. 2024. № 12. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.803>.

4. Савченко, В. А. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2. с. 45-52.

Лушан Тарас Володимирович,
*аспірант, Національний університет
біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)*

ПОНЯТТЯ «КРОС-КУЛЬТУРНА ОСВІТА» В СУЧАСНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ І СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІЙ НАУЦІ

Проблема крос-культурної освіти у ХХІ столітті набуває особливого значення, оскільки сучасний світ характеризується процесами глобалізації, інтернаціоналізації освіти та інтенсивними міжкультурними контактами. Важливим аспектом актуальності дослідження поняття «крос-культурна освіта» в сучасній педагогічній науці є трансформація сучасної педагогічної науки, яка дедалі більше орієнтується на компетентнісний, особистісно зорієнтований і ціннісний підходи. Питання розвитку крос-культурної освіти висвітлюється у працях таких вітчизняних дослідників, як В.Андрущенко, І.Бех, В.Кремень, В.Луговий, М.Попович, М. Семікін, І.Степаненко, В.Ткаченко, Г.Філіпчук, В.Шинкарук та інші. У вітчизняних і закордонних наукових джерелах дослідники послуговуються термінологічними конструктами: «інтер-культурне», «крос-культурне», «між-культурне» [1, с.85-89]. Зокрема, О. Пришляк вважає, що міжкультурна комунікація – це поняття більш широке і, на думку науковця, включає в себе кроскультурну комунікацію [2, с. 39-47]. Чимало науковців поняття «крос-культура» ототожнюють із поняттям «транскультура» (Е. Бері), «інтеркультура» (М. Хаммер). У Merriam-Webster's Collegiate Dictionary поняття «крос-культурний» (cross-cultural) – «той, що має справу з, або пропонує порівняння,

між двома або більше різними культурами або культурними сферами...» [4, с. 298].

Освітнє середовище стає відкритим, тому потребує формування в здобувачів освіти здатності до ефективної взаємодії з представниками різних культур, шанобливого ставлення до інших культур, уміння зберігати власну культурну ідентичність у багатокультурному середовищі. Поняття «кроскультурна освіта» є одним із ключових у сучасній педагогічній і соціально-гуманітарній науці, окреслюючи нову парадигму розвитку особистості та освітніх систем у контексті культурного розмаїття.

Крос-культурна освіта у педагогічній теорії розглядається як процес і результат формування у здобувачів освіти здатності до міжкультурної взаємодії, заснованої на взаємоповазі, відкритості, діалозі культур та включає у своєму змісті не лише засвоєння знань про інші культури, а й розвиток крос-культурної компетентності, критичного мислення, готовності до спільного вирішення глобальних і локальних проблем. У цьому контексті крос-культурна освіта стає важливим чинником гуманізації освітнього процесу, сприяючи формуванню нової культури спілкування, співпраці та взаєморозуміння між народами.

У соціально-гуманітарній науці поняття «крос-культурна освіта» інтерпретується як інтегративне явище, що поєднує педагогічний, психологічний, соціологічний, культурологічний, філософський виміри та охоплює питання соціальної адаптації особистості, розвитку її культурної ідентичності, формування цінностей міжкультурного миру та солідарності. Дослідження цього феномена дає змогу не лише оновити підходи до професійної підготовки педагогів, а й сприяти розвитку освіти як простору культурного діалогу, що відповідає викликам сучасного мультикультурного суспільства.

Освіта є не лише засобом передачі знань, а й важливим механізмом формування ціннісних орієнтацій і здатності до діалогу між представниками різних культур, тому в умовах багатокультурності сучасного світу особливої ваги набуває підготовка особистості, здатної конструктивно взаємодіяти в

полікультурному середовищі, що й визначає необхідність наукового осмислення сутності, структури та змісту крос-культурної освіти. М. Семікін розкриває взаємозв'язок між крос-культурою та освітою як чинниками розвитку соціального і загальнолюдського потенціалу сучасної молоді, визначає філософсько-культурологічні засади втілення етно-освітнянських стратегій як взаємодії комплексу знанневих структур та їх застосування в пізнанні та педагогічній практиці [3, с.84]. Крос-культурна освіта постає як інноваційна педагогічна стратегія, спрямована на розвиток у здобувачів не лише знань про культурне різноманіття, а й умінь міжкультурної комунікації, готовності до соціальної відповідальності.

З позицій соціально-гуманітарного знання крос-культурна освіта має надзвичайне значення для збереження культурної ідентичності, зміцнення соціальної єдності та гармонізації суспільних відносин. У контексті сучасних викликів – воєнних конфліктів, міграційних процесів, посилення культурних протиріч, формування крос-культурної компетентності стає не лише освітнім, а й соціальним пріоритетом, тому вивчення цього феномена дає змогу осмислити нові педагогічні інструменти, методи і технології, здатні забезпечити ефективну підготовку майбутніх фахівців до професійної діяльності у глобалізованому світі, а також є своєчасним і необхідним для розроблення теоретико-методологічних основ освітньої політики, що сприяє побудові відкритого, толерантного та демократичного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Горіна Ж. Д. (2011). Принципи рідномовної освіти з позиції міжкультурного діалогу *Наука і освіта*. 2011. № 5. С. 85-89.
2. Пришляк О. Ю. (2019). Мультикультуризм і мультикультурна освіта за рубежом та в Україні. *Журнал Уманського державного педагогічного університету ім. Павла Тичини. Соціальна робота та соціальна освіта*. Умань, 2019. Вип. 2. С. 39-47.
3. Семікін М.О. (2013). Крос-культурна грамотність сучасного педагога: методологічний аспект. *Науковий вісник Мелітопольського*

державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка. № 11 (2013). С.84-91. <https://magazine.mdpu.org.ua/index.php/nv/article/view/749>

4. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. Eleventh ed., 2003. 1623 p.

Лисаков Сергій Володимирович,
PhD доктор філософії,
доцент кафедри соціально-гуманітарної освіти
Дніпровської академії неперервної освіти
Дніпропетровської обласної ради
(м. Дніпро, Україна)

ПРОВІДНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ОСВІТІ УКРАЇНИ

Сучасна українська освіта переживає безпрецедентні виклики. За даними Світового банку, понад 10% освітньої інфраструктури пошкоджено або зруйновано, що оцінюється у 13,4 млрд доларів [4]. За даними UNICEF, близько 4,6 млн дітей навчаються в умовах війни, часто у дистанційному чи гібридному форматі [3]. Ці обставини актуалізують потребу в освітніх провідниках, які здатні поєднувати організаційні, лідерські та педагогічні навички.

У сучасному суспільному просторі потрібно сприймати кризу як закономірний та об'єктивний етап у розвитку, який стимулює пошук нової моделі поведінки і стратегії мислення [2, с. 46].

Теоретичні засади. Провідництво в освіті є не лише управлінською функцією, а й соціокультурним феноменом, що поєднує лідерство, просвітництво та інноваційну діяльність [1]. Провідник у навчальному середовищі виконує роль агента змін, формує культуру навчання та громадянську позицію, а також створює простір для розвитку особистості учнів і педагогів [6, с. 48].

Історичний аспект. Провідницькі практики мають давні традиції в українській освіті. Ще в XIX столітті діячі просвітницького руху (зокрема представники «Просвіти») формували уявлення про роль освітнього провідника як наставника громади. У XX столітті ідеї провідництва еволюціонували через діяльність видатних педагогів, серед яких Василь

Сухомлинський, Антон Макаренко, Софія Русова, Микола Гузик та багато інших, які акцентували на моральному прикладі вчителя та його провідній ролі у становленні дитини.

Різновиди провідників в освіті. У наукових розвідках виокремлюється кілька типів освітніх провідників, кожен із яких виконує специфічну роль у формуванні освітнього середовища:

- **Педагог-провідник** – учитель або викладач, що поєднує глибоку фахову компетентність із моральним авторитетом. Його сила – у прикладі та персональному впливі на формування цінностей учнів.

- **Адміністративний провідник** – директор школи, ректор, завідувач кафедри чи управлінець, який організовує ресурси й задає стратегічний напрям розвитку закладу освіти.

- **Громадський провідник** – представник місцевої громади, батьківського чи професійного об'єднання, здатний мобілізувати підтримку освітніх ініціатив поза межами школи чи університету.

- **Інноваційний провідник** – агент змін, який упроваджує нові технології, цифрові рішення й педагогічні практики, забезпечуючи адаптацію освіти до глобальних викликів.

- **Кризовий провідник** – особливо актуальний нині. Це особа, яка в умовах війни чи інших надзвичайних ситуацій бере на себе відповідальність, організовує освітній процес у складних обставинах, підтримує психологічну стійкість педагогів і здобувачів освіти.

- **Мережевий провідник** – ініціатор і координатор горизонтальних зв'язків між школами, університетами, освітніми центрами та громадами. Він сприяє створенню професійних спільнот, обміну практиками та інтеграції української освіти в європейський і світовий простір.

Сучасні виклики. Опитування Інституту соціальної та політичної психології засвідчують, що хоча 69% українців підтримують освітні реформи, лише близько третини вірять у їхній реальний прогрес [5]. Це підтверджує потребу у видимих та дієвих освітніх провідниках, здатних забезпечити сталість реформ. Крім того, цифровізація, глобалізація та інклюзія ставлять

нові вимоги до професійних і особистісних якостей кожного, хто дотичний до педагогіки та освіти загалом.

Практичні кроки. Серед ключових напрямів розвитку провідництва в освіті можна виокремити такі:

- створення професійних мереж педагогів і управлінців для обміну досвідом;
- впровадження програм системного навчання з лідерства, фасилітації та управління змінами;
- формування інклюзивних освітніх стратегій, що охоплюють усі категорії учнів;
- забезпечення психологічної підтримки педагогів і здобувачів освіти в умовах війни;
- регулярний моніторинг ефективності освітніх практик і проєктів.

Міжнародний контекст. Дослідження Європейської комісії свідчать, що саме освітні лідери виступають головним чинником упровадження інновацій у школах [7]. В українських умовах ця тенденція особливо актуальна, адже саме від провідників залежить швидкість адаптації системи до нових реалій. Провідництво дозволяє інтегрувати європейські стандарти якості та забезпечити конкурентоспроможність української освіти.

Провідницький потенціал виступає містком між історичною традицією та сучасними інноваціями. Його розвиток забезпечує не лише підвищення якості навчання, а й стійкість освіти як суспільного інституту в умовах війни. Інтеграція ідей провідництва в освітню політику та щоденну практику сприятиме формуванню відповідальних громадян і зміцненню демократичного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Лисаков С. В. Феномен провідництва в освіті України (XIX – початок XXI століть) : дис. д-ра філософії : 011 Освітні, педагогічні науки. Бердянськ, 2020. 450 с. URL: <https://old.bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2021/10/Dysertatsiia-Lysakova-S.-V..pdf> (дата звернення: 25.09.2025).

2. Безена І. М. Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах децентралізації. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2020. № 2 (70). С. 45–51.
3. UNICEF. Back to School: 4.6 million children in Ukraine start learning amid war. 2024. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/back-to-school?utm_sourcechatgpt.com (дата звернення: 25.09.2025).
4. Світовий банк. Ukraine: Damage and Needs Assessment. Washington, 2025. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 25.09.2025).
5. Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. Виклики в освітньому секторі крізь призму громадської думки. Київ, 2024. URL: <https://ispp.org.ua> (дата звернення: 25.09.2025).
6. Лисаков С. В. Смісловий діалог понять «провідництво» та «просвітництво». Дискурс освіти, 2021. № 3. С. 45–52.
7. European Commission. Supporting school leaders for better learning outcomes. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2020. URL: <https://op.europa.eu> (дата звернення: 25.09.2025).

Малярєнко Ірина Вікторівна, *магістрантка,
Національний університет біоресурсів
і природокористування
України (м. Київ, Україна)*

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Результативність діяльності закладів охорони здоров'я залежить насамперед від створення належних умов праці та застосування дієвих заходів з управління персоналом. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування такого закладу є розвиток та високий рівень управління персоналом.

Проблему управління персоналом досліджували багато вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків. Так, провідний англійський науковець М. Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і

послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [1, с. 18].

Поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний і організаційний. У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється: наймання, відбір, прийом та звільнення персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації та відборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності; організація праці; навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; управління конфліктами і стресами. В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом [2].

Управління персоналом організації – спрямована діяльність керівництва, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [1].

Ефективне управління персоналом в охороні здоров'я передбачає створення мотивованого та продуктивного колективу, що забезпечує високу якість медичних послуг через стратегічне планування, постійний розвиток, адаптацію та професійний відбір співробітників, а також створення сприятливого робочого середовища.

Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від обраної системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. На нашу думку, не можна визначати ефективність управління персоналом за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб мати повну картину, про ефективність тієї чи іншої системи управління персоналом, потрібні, критерії та показники, що дозволяють це зробити. А. Череп та І. Дашко пропонують характеризувати ефективність управління

персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [3, с.49]. Л. Михайлова трактує ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств [2].

Ефективність діяльності керівників закладів охорони здоров'я оцінюють у результаті досягнення цільових індикаторів, де компетентність керівника є домінуючим фактором успішного виконання поставлених завдань. Однак результат проведення оцінки буває позитивним лише в тому випадку, коли обґрунтовано визначено її цілі й раціонально сформовано інструментарій оцінки.

Управління ефективністю персоналу включає управління ефективністю наступних процесів: оцінка персоналу; добір персоналу; навчання персоналу; робота з кадровим резервом; управління компенсаційними пакетами; управління витратами на персонал; планування фонду оплати праці, його передача у фінансовий бюджет закладу охорони здоров'я.

У процедурі управління ефективністю персоналу можна виділити такі основні етапи: встановлення цілей (цілепокладання); моніторинг досягнення цілей при обов'язковій реалізації системи зворотного зв'язку.

Цілепокладання або цільове управління персоналом є центральною ланкою процесу управління ефективністю персоналу, оскільки саме воно дозволяє спрямовувати діяльність організації на досягнення глобальних цілей через грамотне управління ефективністю персоналу, а потім оцінювати ступінь досягнення цих цілей. Цілі визначають напрямок розвитку організації і зазвичай декомпонуються в напрямку згори-донизу: від загально-корпоративних орієнтирів до конкретних нормативів і дій.

Після встановлення цілей та їхньої декомпозиції на нижчі рівні управління, виникає завдання забезпечення зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок реалізується через виконання співробітниками дій, необхідних для

вирішення встановлених завдань, і доводяться до керівництва через показники діяльності, які характеризують фактичні результати. Критерії оцінювання або показники ефективності – це спеціальні вимірники, які дозволяють зіставити досягнутий рівень з тим рівнем, який вважається цільовим. Зворотній зв'язок не тільки дозволяє констатувати відхилення поточного стану від бажаного, встановити компенсацію для персоналу, але й забезпечує вхідну інформацію для коригування та уточнення встановлених цілей та їхніх характеристик у разі необхідності. Застосування такої процедури, яка покладена в основу системи управління ефективністю персоналу, в кінцевому рахунку сприяє ефективності розвитку [4].

Таким чином, дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та змісту поняття «управління персоналом», нами сформовано власне визначення. Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Управління ефективністю персоналу являє собою наростаючу спіраль: отримавши проміжний результат, керівник проводить оцінку персоналу, складає програму розвитку і, отримавши наступний результат, проводить оцінювання знову. Розвиток співробітників повинен бути безперервним, а система мотивації за досягнення відповідною та адекватною потребам працівників.

Список використаних джерел:

1. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London. English, с. 18.
2. Баєва О.В. (2008). Менеджмент у галузі охорони здоров'я. К.: Центр учбової літератури. 640 с.
3. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один із етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). Економіка та суспільство. 2022. № 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1159>

4. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. Науково-методична стаття. №6(52), 2020 ECONOMICS: time realities.

Маляренко Ростислав Юрійович, *магістр,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України, (м. Київ, Україна)*

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління закладом охорони здоров'я – складна і напружена діяльність. Незважаючи на напружену роботу, лідер завжди управляти так, щоб управління надихало б усю команду. Хороші лідери, вміють ефективно спілкуватися та делегувати роботу, заохочують стратегічне мислення та мотивують колектив працювати краще.

Лідерські якості керівників закладів охорони здоров'я включають далекоглядність, відповідальність, комунікативні навички, вміння мотивувати, гнучкість, емпатію, чесність і відданість безперервному розвитку. Ці якості допомагають керівнику формувати команду, досягати стратегічних цілей, ефективно вирішувати проблеми та створювати позитивну корпоративну культуру [1].

Формування лідерських якостей необхідне кожному фахівцеві, який бажає стати керівником та досягти більших результатів у своїй сфері охорони здоров'я. Лідерські якості - це здатність впливати на співробітників, мотивувати їх на досягнення встановлених цілей, будувати довіру та змінювати колектив на краще. Ефективні керівники повинні мати також такими якостями, як емпатія, впевненість, вміння слухати і приймати рішення, врегульовувати конфлікти і брати на себе відповідальність.

Формування лідерських якостей передбачає систематичне навчання, читання професійної літератури, відвідування тренінгів та семінарів з лідерства, а також активний спосіб життя, що сприяє самовдосконаленню.

Важливо також отримувати фідбек від колег та підлеглих, щоб виявити свої сильні та слабкі сторони та постійно працювати над своїм удосконаленням.

У цілому нині розвиток лідерських якостей — це постійний процес, потребує зосередженості, терпіння і відданості власного зростання [2].

Управління формуванням лідерських якостей доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, заснованому на навчанні, практиці, розвитку ключових компетенцій і створенні сприятливого середовища. Цей процес вимагає також системного підходу, що включає саморозвиток та розвиток інших через делегування та зворотний зв'язок, а також розвиток таких якостей, як відповідальність, емпатія, чесність та стратегічне мислення.

Надзвичайно важливими для лідера є лідерські компетентності - це сукупність знань, навичок і характеристик, що визначають успішного керівника. Коли лідерські якості керівника гармонійно поєднуються зі стратегічними цілями закладу охорони здоров'я, це забезпечує суттєву конкурентну перевагу. Організації, які вкладають у розвиток чи підбір талановитих керівників, демонструють значні успіхи та переваги перед конкурентами.

Єдиного універсального набору лідерських компетентностей, який би підходив для всіх керівників і закладів охорони здоров'я, не існує. Навіть у одному закладі різні керівні ролі можуть вимагати різного підходу та навичок.

Аналіз наукових джерел свідчить, що найважливішими для керівника є сукупність якостей управління закладом охорони здоров'я.

Цей перелік включає навички та знання, необхідні для стратегічного управління усім закладом чи його підрозділом. Тому лідери повинні бути здатні розробляти довгострокові плани, керувати змінами та забезпечувати досягнення цілей закладу. Основні компетентності якими має володіти керівник-лідер, включають:

- стратегічне мислення — уміння аналізувати ситуацію, прогнозувати ризики та можливості, створювати довгострокові плани;
- прийняття рішень - здатність швидко та впевнено приймати рішення з на підставі доступних даних.

- підприємливість – здатність виявляти нові можливості, керувати інноваціями та підвищувати конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

Не менш важливими для керівника-лідера є компетентності з керування підлеглими працівниками. Ці компетентності спрямовані на побудову ефективних відносин у команді, управління продуктивністю та мотивацією працівників. Вони також включають здатності розвивати персонал та вирішувати конфлікти. Вони включають:

- управління людьми — створення умов продуктивної роботи, мотивація команди;
- коучинг і наставництво: здатність підтримувати розвиток співробітників через навчання та мотивацію;
- управління конфліктами: вирішення проблемних ситуацій усередині колективу закладу охорони здоров'я [3].

Крім того, керівник-лідер повинен вміти керувати собою. Така компетентність полягає у здатності керівника-лідера до саморозвитку, адаптації до змінюваних умов та управління власними емоціями. Вони є основою для розвитку інших лідерських якостей, А саме: емоційного інтелекту - здатності розуміти та керувати своїми емоціями, а також розпізнавати емоції інших; саморегуляції – вміння контролювати емоції та конструктивно реагувати на виклики; навички саморефлексії - аналіз власних дій та пошук можливостей для покращення власної діяльності та діяльності колективу закладу охорони здоров'я.

Таким чином, управління формуванням лідерських якостей — не лише бажана умова, а життєво необхідна діяльність в умовах сучасного закладу охорони здоров'я. Тут скоріше йдеться не лише про ефективність управління, а й про культуру, яка стимулює інновації, утримує таланти та допомагає адаптуватися до постійних змін. Лідери мотивують і надихають людей, як всередині, так і за межами закладу охорони здоров'я; вони спрямовують власну діяльність, мислення та приймають рішення для забезпечення якомога більш якісних результатів професійної діяльності та розвитку очолюваного

закладу. Керівник-лідер, в силу взятої на себе відповідальності, надихає та впливає на співробітників, пацієнтів та інших людей, намагається досягти поставлені цілі. Лідерство являє собою феномен, породжений системою неформальних, неофіційних відносин між людьми. Воно природним чином виникає в будь-якій групі на підґрунті впливу особистісного авторитету лідера на взаємини і поведінку підлеглих. Лідерство – це соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом.

Список використаних джерел:

1. Ліштаба Л. В. Особливості формування ключових лідерських компетенцій менеджерів у сфері охорони здоров'я. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 20, ч. 1. С. 119–121.

2. Петрашик Ю. М., Трущенко Л. В., Повражек І. В. Особливості формування лідерських якостей фахівців у сфері охорони здоров'я та менеджерів охорони здоров'я. С. 82-89.

3. Лідер медичного закладу – який він? URL: <https://medplatforma.com.ua/article/966-lder-medichnogo-zakladu-yakiy-vn>

УДК: 331.103:005.

Мєдведєв Богдан Олексійович, *магістр спеціальності «Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса» факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)*

Типило Володимир Ігорович, *магістр спеціальності «Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса» факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)*

Яшник Світлана Валеріївна, *доктор педагогічних наук, професор кафедри психології, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА ДО РОБОТИ В КОМАНДІ

Адаптація працівника до роботи в команді є важливим етапом його інтеграції в організаційну культуру, що охоплює професійне, соціальне та психологічне пристосування до робочого середовища [1]. Під поняттям «адаптація працівника до роботи в команді» будемо розуміти взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних, побутових умовах праці та відпочинку. Цей процес сприяє швидкому засвоєнню норм командної взаємодії, зменшенню стресових реакцій, пов'язаних зі змінами, а також підвищенню продуктивності праці. Тривалість адаптації залежить від індивідуальних особливостей працівника та створених робочим колективом умов і може коливатися від кількох тижнів до шести місяців [2].

Адаптація до командної роботи проходить через кілька послідовних етапів, кожен з яких має свої особливості та виклики.

На початковому етапі працівник знайомиться з корпоративною культурою, структурою команди та своїми обов'язками, що дозволяє сформувати перше враження про колектив. Цей етап включає підписання оферу, підготовку робочого місця та ознайомлення з правилами взаємодії в команді, що зменшує початкову тривогу. Важливою особливістю є наставництво, коли досвідчений колега допомагає новачку зрозуміти динаміку команди та уникнути типових помилок [3].

На другому етапі працівник активно інтегрується у щоденну роботу команди, навчаючись ефективно координувати свої дії з колегами та підлаштовуватися під їхні стилі спілкування. Цей етап також включає соціальне пристосування, де через спільні обіди чи онлайн-заходи формуються довіра та міцні стосунки у колективі. Паралельно відбувається професійна адаптація з освоєнням ключових інструментів для спільної роботи, таких як Trello або Slack.

На фінальному етапі працівник досягає стабільності, активно сприяє командним цілям і налагоджує ефективну комунікацію в колективі, що може тривати до 3-6 місяців. Повна інтеграція проявляється в ініціативі, зворотному зв'язку та внеску в командні проєкти [1, 4]. Даний процес адаптації працівника називається онбординг.

Адаптація часто супроводжується низкою викликів, які здатні уповільнити процес інтеграції нового працівника.

Серед них виділяють психологічний стрес і тривогу, що виникають через невизначеність щодо командних норм, що, своєю чергою, може знижувати мотивацію. Цей аспект особливо виражений у динамічних колективах, які вимагають постійної гнучкості. Також поширеними є конфлікти в комунікації, коли відмінності у стилях спілкування призводять до непорозумінь, особливо для інтровертів, а відсутність зворотного зв'язку лише погіршує ситуацію. Нарешті, професійні розбіжності можуть змусити нового співробітника витрачати час на переучування та адаптацію до нових методів роботи [5].

Для забезпечення успішної адаптації нових працівників критично важливим є впровадження структурованих стратегій, які орієнтовані як на індивіда, так і на командну динаміку. Для успішної адаптації критично важливими є структуровані стратегії, до яких відносяться наставництво та підтримка, командні заходи та комунікація, індивідуальний план адаптації тощо.

Призначення ментора прискорює орієнтацію нового працівника, що, за оцінками, підвищує його впевненість на 30-50% у перші місяці [1]. Неформальні активності, як-от тимблдинги, сприяють соціальній інтеграції, а цифрові платформи автоматизують зворотний зв'язок. Персоналізований план з чіткими цілями дозволяє відстежувати прогрес, а психологічна підтримка допомагає впоратися з емоційними аспектами інтеграції [4].

Психологічна складова адаптації визначає, наскільки комфортно працівник почувається в команді, впливаючи на загальну продуктивність, що відображено в табл.1 [4, 5].

Процес адаптації працівника до роботи в команді

Аспект адаптації	Основні особливості	Рекомендації
Професійна (1-3 місяці)	Опанування професійних навичок, ознайомлення з технологіями, посадовими обов'язками	Навчання, тренінги, наставництво, обмін знаннями
Соціально-психологічна (1-2 місяці)	Входження у колектив, встановлення міжособистісних зв'язків, прийняття корпоративної культури	Психологічна підтримка, організація неформальних зустрічей
Організаційна (2-4 тижні)	Розуміння структури, ієрархії, внутрішніх правил і процедур	Ознайомлення з документами, корпоративна презентація
Психологічна (до місяця)	Звикання до умов праці, режиму та навантажень	Створення комфортних робочих умов, адаптація робочого графіка

Ефективна адаптація не лише підвищує продуктивність команди, але й знижує плинність кадрів.

Список використаних джерел:

3. Адаптація персоналу – види, методи, етапи і задачі. SunOne. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/adaptaciya-personalu-vidi-metodi-etapi-ta-zadachi/>

4. Маркова, Т. В. Особливості адаптації працівників у сучасних підприємствах. *Економіка і управління*. 2023. №12 (45). С.56-62.

5. Адаптація персоналу: етапи, методи та цифрові рішення. Academy Ocean. URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/adaptaciya-personalu-etapi-metodi-ta-cifrovi-rishennya>

6. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 602-611.

7. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний пошук*. 2019. № 6. С. 158-162.

Немченко Сергій Геннадійович,
доктор педагогічних наук, професор,
Житомирський державний університет
імені Івана Франка
(м. Житомир, Україна)

ПРОВІДНИЦТВО В СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ

Соціально-гуманітарна сфера завжди була простором, деформуються смисли, цінності та стратегії людського співжиття. Саме тут найяскравіше проявляється феномен провідництва — здатність вести за собою, надихати, створювати умови для розвитку та виживання спільноти в умовах криз і викликів [2].

У ХХІ столітті, позначеному війнами, глобалізацією, швидким розвитком технологій і штучного інтелекту, поняття «провідництво» набуває нового змісту. Воно стає не лише політичним чи адміністративним, а й соціально-гуманітарним, пов'язаним з умінням допомогти людині і суспільству вижити, відновитися і рухатися вперед .

Психологічний феномен «розуму виживання» демонструє, що справжнє провідництво полягає не у здатності знати наперед, а у вмінні швидко знаходити вихід тоді, коли все пішло не за планом. Це особливо яскраво видно на прикладі українського досвіду — в умовах війни, хаосу, невизначеності та обмежених ресурсів [1, с. 47].

Справжній провідник в соціально-гуманітарній сфері — це не той, хто має готові інструкції, а той, хто здатний перетворити хаос у простір можливостей. Як зазначав один із дослідників українського управлінського досвіду: «Ви навчилися жити в хаосі й знаходити порядок» [1, с. 53].

Український феномен виживання свідчить про те, що провідництво не обмежується владними повноваженнями. Воно полягає в умінні надихати громади, створювати соціальні зв'язки, зберігати психологічну стійкість у найважчі моменти [2]. У цьому сенсі провідник у соціально-гуманітарній сфері — це насамперед той, хто допомагає іншим побачити нові можливості навіть у кризових обставинах.

Дослідження вказують на п'ять ключових фактів, які характеризують український підхід до виживання і водночас – до провідництва:

1) нестандартність мислення – провідник вирішує проблеми креативно – там, де інші шукають інструкції, він створює рішення з нічого;

2) провідник вміє працювати в умовах браку ресурсів.

3) Уміння діяти в умовах нестачі ресурсів, це є ознакою справжнього провідника. Який не відмовляється в екстремальних умовах від багатозначності, що в свою чергу спільноту більш мобільною і стійкою [2];

4) емоційна витривалість там, де інші ламаються, провідники тримають баланс, що дозволяє підтримувати цілісність соціальних груп;

5) креативність з необхідності народжується не від комфорту, а стає результатом боротьби за виживання.

Ці риси формують унікальну модель провідництва в соціально-гуманітарній сфері: гнучку, емпатичну та орієнтовану на виживання.

У сучасному світі важливими стають не лише знання, а й мета-навички: критичне мислення; здатність до навчання впродовж життя; уміння будувати соціальні зв'язки та йти на компроміси; навички командної роботи; емоційний інтелект [3].

Ці навички формують основу соціально-гуманітарного провідництва. Вони не лише допомагають адаптуватися, а й створюють платформу для розвитку суспільства. Штучний інтелект у цьому контексті постає не як загроза, а як партнер – «товариш по команді», що посилює можливості людини, але не замінює її здатність до творчості, співпереживання й морального вибору [3].

Цікавою є відмінність між українським і європейським підходами. Німці, за словами психолога, «планують на роки вперед», тоді як українці «планують на години і виживають» [1, с. 62]. Ця різниця відображає різні

культурні моделі провідництва: стабільність і передбачуваність проти мобільності та адаптивності.

У майбутньому ефективне провідництво поєднуватиме обидві моделі: здатність бачити стратегічну перспективу й одночасно миттєво реагувати на непередбачувані виклики [3].

Провідництво в соціально-гуманітарній сфері сьогодні – це передусім мистецтво виживання і творення нових смислів. Воно виявляється у здатності: знаходити порядок у хаосі [1]; швидко адаптуватися до змін; зберігати емоційний баланс у кризі надихати інших і формувати команду [2]; розвивати мета-навички, що є ключем до майбутнього [3, с. 118].

Отже, справжній розум полягає не в тому, щоб знати все наперед, а в умінні знаходити вихід у будь-яких обставинах. Провідництво у соціально-гуманітарній сфері – це провідництво життя, стійкості й надії.

Список використаних джерел:

1.Koshelenko, K. Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector. 2024.

2.Ukrainian Society During Wartime: Grassroots Resilience as a Mechanism for Social Transformation / eds. A. Veira-Ramos, K. Ivashchenko, T. Liubyva. Springer, 2025.

3.Gutman, M. (ed.). Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War: International and Multicultural Perspectives from Zones of Conflict. Routledge, 2025.

Новик Андрій Анатолійович,
*здобувач вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)*

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Адаптація нових працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб, на підприємствах є ключовим і критично важливим етапом, що логічно

продовжує процес наймання. Під час пошуку та відбору нового співробітника організація витрачає значні ресурси, тому зацікавлена в тому, щоб, по-перше, працівник залишався на посаді й не звільнився через кілька тижнів чи місяців, а по-друге, якомога швидше почав приносити користь і дохід підприємству, що особливо важливо для осіб, які потребують додаткової підтримки в адаптації через переміщення.

Зазвичай тривалість адаптаційного періоду збігається з випробувальним терміном, визначеним відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів підприємства. Управління процесом адаптації здійснюють фахівці відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівники структурних підрозділів і наставники. Їхня основна мета полягає в забезпеченні максимально ефективного та комфортного процесу адаптації, що сприяє швидкому й безболісному входженню працівника в нову роль, з урахуванням специфічних потреб внутрішньо переміщених осіб, таких як психологічна підтримка та соціальна інтеграція.

Процес адаптації персоналу на підприємстві охоплює такі ключові аспекти: психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний [7; 8]. Для забезпечення ефективності цього процесу в багатьох прогресивних організаціях застосовується програма адаптації – структурований документ, розрахований на період випробувального терміну. Ця програма передбачає комплекс заходів, спрямованих на засвоєння спеціалізованих професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків, а також їх ефективне практичне застосування, що є особливо важливим для інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нове робоче середовище.

Мета програм адаптації протягом випробувального терміну полягає у наступному: прискоренні інтеграції нових співробітників на їхні позиції; зменшенні психологічного дискомфорту працівників упродовж їхніх перших робочих днів; досягненні необхідної продуктивності у найкоротші терміни; мінімізації кількості потенційних помилок, асоційованих із введенням у виробничий процес; підготовці кадрів до ефективного виконання

функціональних обов'язків у повному обсязі, підвищенні їхнього кваліфікаційного рівня; об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в умовах трудової діяльності; зниженні плинності кадрів та пов'язаних із нею фінансових витрат; зменшенні кількості звільнень співробітників, які перебувають на випробувальному терміні; залученні нового працівника до колективу, його структури; засвоєнні ним базових вимог корпоративної культури та норм поведінки; запобіганні міжособистісним конфліктам у підрозділах; формуванні кадрового резерву [6]. Програма адаптації обов'язково має включати цілі та перелік завдань у межах службових обов'язків нового співробітника, строки їх реалізації та очікуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують діяльність підрозділу, необхідних для засвоєння працівником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому введенню в посаду нового фахівця.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, очевидно, має початок та завершення. Уся процедура адаптації на підприємствах традиційно поділяється на п'ять етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, що, у свою чергу, закріплені за конкретними відповідальними учасниками даної процедури: перший етап є підготовкою до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника. Другий етап є першим робочим днем нового співробітника. Третій етап охоплює перший робочий тиждень. Четвертий етап передбачає виконання Програми адаптації упродовж першого, другого та третього місяців роботи нового співробітника. П'ятий етап означає завершення періоду адаптації, контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну [5].

Програма адаптації нових співробітників формується з двох ключових частин – загальної та індивідуальної. Загальна частина адаптації полягає у формуванні загального уявлення про підприємство, під час якої надається інформація про: цілі, місію та цінності підприємства, його історію та перспективи розвитку, основні напрями діяльності, організаційні особливості та структуру; стандарти і правила корпоративної культури, особливості

комунікацій та взаємовідношень (в межах відділу, з іншими відділами); форми та систему оплати праці, правила та порядок видачі зарплати на підприємстві, оплати понаднормової роботи; систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій; страхування, допомогу по тимчасовій непрацездатності та оплату листків непрацездатності і відпусток, можливості навчання на роботі; інші пільги і послуги підприємства для своїх співробітників; дотримання правил економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них; статус та можливості просування: випробувальний термін та умови наймання, призначення, переміщення і просування; умови праці, гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку, тощо) [2; 4]. Загальна частина складається з наступних елементів: першої співбесіди з начальником відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу; особистого знайомства з підприємством та його співробітниками; ознайомлення з робочим місцем; орієнтаційної співбесіди з керівником підрозділу. Зазвичай до загальної частини програми адаптації включають перелік документів, необхідних для першочергового самостійного ознайомлення усіма співробітниками, незалежно від напрямку діяльності (Положення, Регламенти, Інструкції тощо) [3].

Індивідуальна програма адаптації розробляється керівником структурного підрозділу, узгоджується з керівником підприємства та начальником відділу відбору й адаптації персоналу. Вона передбачає детальне ознайомлення з діяльністю підрозділу, специфікою посади, а також набуття спеціалізованих навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, таких як використання певних програмних продуктів чи ведення внутрішньої документації. Наставник або безпосередній керівник доповнює програму спеціальними документами, що стосуються роботи підрозділу. Ці заходи фіксуються в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін, який містить детальний опис поточних завдань, вимог до якості їх виконання та очікуваних результатів, з особливим урахуванням потреб внутрішньо переміщених осіб, для яких адаптація може вимагати додаткової

психологічної та соціальної підтримки.

Процеси первинної та вторинної адаптації не мають суттєвих відмінностей, що дозволяє застосовувати комплекс заходів загальної та індивідуальної програм адаптації як для нових працівників, так і для тих, хто потребує повторної адаптації, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Для оцінки ефективності адаптації та готовності працівників до продуктивної діяльності в організації необхідно періодично проводити професійно-психологічну оцінку. Ця оцінка охоплює три основні аспекти: професійну підготовку, особистісні якості та здібності, а також взаємовідносини з іншими членами колективу.

Після розробки системи основних заходів адаптації визначаються критерії оцінки результативності проходження цього процесу новим працівником. Успішність інтеграції співробітника, зокрема внутрішньо переміщеної особи, оцінюється за такими показниками: рівень оволодіння необхідними професійними знаннями та навичками; виконання завдань, передбачених програмою адаптації, та досягнення робочих результатів; якість взаємовідносин у колективі; знання регламентуючих документів підприємства та дотримання корпоративних стандартів, норм і правил; дисципліна, зокрема дотримання внутрішнього трудового розпорядку.

За результатами професійно-психологічної оцінки формуються три можливі висновки: 1) працівник відповідає перспективам розвитку організації; 2) працівник відповідає вимогам робочого місця та посади (посадова відповідність); 3) працівник не відповідає вимогам робочого місця та посади. Ці висновки допомагають оцінити ефективність адаптації та визначити подальші кроки для інтеграції працівника, особливо з урахуванням унікальних викликів, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи.

Найпоширенішим методом оцінки ефективності адаптації в умовах прискореного технічного прогресу, характерного для сучасних вітчизняних підприємств, є метод розрахунку коефіцієнта адаптації. Зазначений коефіцієнт застосовують для аналізу результатів адаптації нових співробітників упродовж випробувального терміну та працівників, яких переведено на інші

посади. Коефіцієнт адаптації розраховують як різницю між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період згідно з формулою [1]: $\text{Кад} = \text{Чп} - \text{Чз}$, де Чп – чисельність прийнятого персоналу за певний період; Чз – чисельність звільненого персоналу за певний період.

Проте використання цього коефіцієнту для аналізу результатів адаптації нових співробітників є некоректним, оскільки до загальної чисельності звільнених за відповідний період можуть потрапити працівники, звільнені з різних причин, за умови що термін їхньої роботи в організації перевищує випробувальний. Під час розрахунку коефіцієнта адаптації доцільно використовувати співвідношення чисельності звільнених працівників до чисельності прийнятих за відповідний період, що виявляє необхідний відсоток працівників, які не пройшли адаптацію. Використання коефіцієнта адаптації дозволяє проаналізувати результати адаптації працівників лише за кількісною складовою, однак воно цілком не дає уявлення про якісну складову цього процесу.

Метод анкетування кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до підприємства, вважаючи, що чим вищий ступінь насичення потреб і домагань адаптанта, тим вищий рівень його адаптації до мікросередовища. Як критерій адаптованості людини використовують показник «задоволеність роботою», який визначають шляхом порівняння «вхідної» та «вихідної» анкет, де й виявляють проблемні місця в процесі адаптації нового співробітника. Наприкінці першого робочого дня випробувального терміну нового працівника просять заповнити спеціально підготовлену анкету для визначення ступеня задоволеності факторами морально-психологічного клімату в колективі, виробничої ситуації, змісту та умов праці. Працівник може обрати оцінку факторів адаптації з декількох варіантів: абсолютно задоволений – «5» балів; задоволений – «4» бали; важко відповісти – «3» бали; не задоволений – «2» бали; зовсім не задоволений – «1» бал. За допомогою анкети можна отримати інформацію щодо специфічних труднощів, що виникають в ході роботи, характеру професійних інтересів

працівника і темпів їхнього формування. За результатами відповідей на питання обчислюють індекс задоволеності роботою, індекс зацікавленості до роботи та індекс задоволеності професією. Інтегральний показник адаптованості є певним середнім значенням усіх індексів.

Впровадження процесу адаптації персоналу на підприємстві протягом випробувального терміну сприяє формуванню позитивного враження нового працівника, зокрема внутрішньо переміщеної особи, про організацію, зниженню психологічного дискомфорту в перші робочі дні та досягненню необхідної ефективності праці в найкоротші терміни. За результатами дослідження, середній рівень задоволеності роботою нових працівників за період випробувального терміну зростає на 56%, при цьому за аналізований рік не зафіксовано жодного випадку, коли рівень задоволеності за результатами «Вихідного анкетування» був нижчим, ніж за «Вхідним анкетуванням», що є позитивним показником ефективності адаптаційних заходів.

Однак цей метод має певні обмеження. Він не дозволяє визначити, який саме аспект адаптації (психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний чи організаційний) має найбільший вплив на загальну успішність процесу, особливо для внутрішньо переміщених осіб, які можуть потребувати додаткової уваги до психологічних і соціальних факторів. Крім того, метод не дає змоги оцінити значущість чи вагомість окремих факторів, які можуть домінувати в процесі прийняття працівником позитивного рішення щодо продовження роботи в організації.

Список використаних джерел:

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. (2012). Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури. 328 с.
2. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», 7 (39), 59-66.*

3. Баєва О. (2008). Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 640 с.
4. Винагородський М.Д., Винагородська А.М., Шканова О.М. (2021). Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання. : Центр учбової літератури. 488 с.
5. Давидюк Т.В. (2013). Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. № 1 (47). С. 30-35.
6. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. (2009). Економічний аналіз: теорія і практика : підручник. Львів : Магнолія. 440 с.
7. Клочков А.Р. (2010). Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом. Економіст*. № 9. С. 32-36.
8. Кубіцький С.О. (2016). Соціальні послуги вразливим категоріям населення: теорія, практика, інновації: монографія. К.: Видавництво «Міленіум». 484 с.

Негода Ігор Ігорович,
здобувач вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

В умовах зростаючого навантаження на працівників комунальних установ, особливо під час воєнного стану, питання ефективного управління робочим часом набуває особливої актуальності [8; 9]. З огляду на обмеженість ресурсів, кадрову нестабільність і зростаючі вимоги до якості суспільно важливих послуг, здатність раціонально планувати, контролювати та аналізувати використання часу стає критично важливою управлінською компетенцією [3; 4]. У публічному секторі, де переважають чіткі регламенти, нормування та бюрократичні процедури, гнучке й проактивне управління

часом персоналу може суттєво впливати на результативність діяльності організації [5].

У сфері публічного управління, зокрема в комунальних закладах, ефективне управління робочим часом базується на поєднанні класичних управлінських підходів (планування, делегування, аналіз, самоконтроль) із сучасними цифровими технологіями (електронний облік, календарі, програмні трекери завдань) та адаптивними форматами організації праці [7; 10]. Такий комплексний підхід дозволяє підтримувати безперервність функціонування установ навіть у складних соціально-економічних обставинах, зокрема під час воєнного стану [2].

Проте лише формальна наявність графіка чи розкладу роботи не гарантує результативності. Для досягнення реального ефекту необхідне свідоме впровадження принципів тайм-менеджменту як цілісної системи, що ґрунтується на науково обґрунтованих засадах [3; 9]. Ці принципи є універсальними, гнучкими та ефективними в різних управлінських середовищах, що робить їх актуальними для сучасного публічного сектору в умовах кризи [6].

Ці принципи є основою для побудови ефективної системи тайм-менеджменту — як на рівні окремого працівника, так і на рівні всієї установи. Їх застосування у комунальних організаціях дозволяє не лише підвищити продуктивність персоналу, а й забезпечити стійкість функціонування установ в умовах підвищеного навантаження, ресурсних обмежень і постійної адаптації до змін [1; 3].

У сучасній практиці управління персоналом у комунальних закладах *планування* розглядається як цілісний процес організації діяльності, що охоплює визначення пріоритетів, урахування часових обмежень, зовнішніх ризиків та індивідуальних можливостей працівників [1; 12]. План не є шаблонною фіксацією завдань у календарі, а виступає гнучким інструментом управління, який дозволяє оперативно реагувати на зміну умов, своєчасно коригувати напрямки роботи та забезпечувати системність у прийнятті рішень [5; 14]. Ефективне управління часом включає не лише дотримання розкладу, а

й вміння вибудовувати послідовну логіку дій, запобігати перевантаженням, зменшувати кількість помилок і досягати цілей з оптимальним використанням ресурсів.

У цьому контексті особливої актуальності набувають сучасні технологічні та методичні підходи до управління часом, які дають змогу виконувати службові обов'язки швидше, якісніше та з меншим рівнем стресу — що є вкрай важливим для публічного сектору в умовах кризових викликів [3; 13].

Серед таких підходів особливу практичну цінність мають прості, але ефективні техніки тайм-менеджменту, які легко інтегруються в щоденну роботу. Вони базуються на психологічних і поведінкових закономірностях і сприяють підвищенню особистої та командної результативності, зниженню втоми й покращенню якості виконання завдань.

Правило 1-3-5. Це умовна формула пріоритезації завдань, що пропонує розподілити щоденне навантаження на: 1 головне завдання, 3 завдання середнього рівня важливості та 5 незначних. Такий підхід допомагає уникати перевантаження та сприяє поступовому просуванню до стратегічних цілей без втрати поточних результатів. Особливо ефективно це правило працює в умовах динамічного середовища, де кожен день несе нові виклики [14].

Правило «трьох справ» або правило Бейлі. Цей підхід акцентує увагу на мінімалізмі: достатньо чітко визначити три ключові завдання на день і зосередитись на їх успішному виконанні. Такий спосіб сприяє зниженню розпорошення уваги й покращенню глибини опрацювання кожного завдання. Його актуальність особливо висока у сфері комунального менеджменту, де часто доводиться вирішувати нагальні питання, не втрачаючи з поля зору стратегічні цілі [14].

Правило десяти хвилин. Метод передбачає подолання прокрастинації шляхом простого прийому: зобов'язатися приділити «небажаній» справі всього 10 хвилин. Часто цього часу достатньо, аби почати процес і подолати внутрішній опір. У закладах із високою емоційною напругою це правило допомагає мобілізувати внутрішні ресурси навіть у моменти втоми чи стресу.

Метод Pomodoro (правило Чирілло). Передбачає 25 хвилин інтенсивної концентрації на завданні, після чого – 5 хвилин перерви. Такий цикл повторюється 4 рази, після чого рекомендується довша перерва (15-30 хв). Цей метод особливо корисний для структурованої роботи з документацією, планування заходів або підготовки звітності, яка вимагає зосередженості [14].

Правила циклічної концентрації 90/30 та 52/17. Вони орієнтовані на фізіологічні ритми людини. У першому випадку пропонується працювати 90 хвилин без перерв, а потім відпочивати 30 хвилин. У другому – 52 хвилини роботи та 17 хвилин паузи. Ці стратегії дозволяють уникнути ментального виснаження і забезпечують тривале збереження продуктивності, особливо в умовах багатозадачності та великого обсягу рутинної діяльності [14].

Інтеграція таких гнучких технік до щоденної практики не потребує додаткових ресурсів, але значно покращує якість виконання завдань, підвищує психологічну стійкість персоналу та сприяє збереженню балансу між ефективністю та добробутом працівників.

Одним із сучасних інструментів оптимізації робочого часу є так зване **блокове планування (time blocking)**. Його суть полягає у виділенні чітких часових інтервалів під конкретні види діяльності — замість ведення загального списку справ без прив'язки до часу. Такий підхід особливо ефективний у діяльності комунальних установ, де часто доводиться балансувати між плановими, терміновими та ситуативними завданнями [12]. Завдяки блокам працівник або керівник може краще структурувати день, уникати багатозадачності, планувати відновлення та захищати «концентровані години» від зовнішніх відволікань. Це особливо актуально в умовах обмеженого кадрового ресурсу, коли кожна хвилина має значення.

У цьому контексті набуває практичного значення й так зване **«правило двох хвилин»**, запропоноване Д. Алленом. Його сутність полягає в тому, що будь-яку справу, яка потребує менше двох хвилин, варто виконати негайно, не відкладаючи [3]. У публічному секторі, де обсяг адміністративних та рутинних

завдань надзвичайно високий, таке правило дозволяє знизити навантаження та покращити загальний контроль над поточними справами.

Ще один підхід — *метод фокусування Тіма Ферріса* — поєднує два ключові принципи управління часом: закон Парето та закон Паркінсона. Перший стверджує, що 80% результатів забезпечують лише 20% зусиль, а другий — що обсяг роботи розширюється до того часу, який для неї виділений. Для управлінців комунального сектору це означає необхідність не лише ідентифікувати справді результативні дії, а й встановлювати обмежені строки виконання для уникнення надмірної бюрократизації процесів [3].

Ферріс акцентує на тому, що ефективність починається не з детального аналізу методик, а з уміння концентруватися на головному — зосереджуватись на конкретному завданні в конкретний момент [14]. Умови нестабільності, які характерні для публічного управління сьогодні, лише підсилюють актуальність цього принципу: здатність до фокусування, оперативного реагування та уникнення зайвих аналітичних відтермінувань — одна з ключових навичок успішного управлінця в комунальному секторі.

Одним із найпрактичніших інструментів сучасного тайм-менеджменту, що широко застосовується у сфері управління, є *матриця Ейзенхауера*. Вона допомагає працівникам та керівникам ефективно розставляти пріоритети у виконанні щоденних завдань, особливо в умовах високого навантаження, дефіциту ресурсів і багатозадачності, що характерні для діяльності комунальних закладів [14].

У межах підвищення ефективності управління часом у комунальних установах, особливо в умовах багатозадачності та інформаційного навантаження, дедалі ширше застосовуються візуальні інструменти структуризації мислення. Одним із таких інструментів є *mind maps* (карти думок) — дієвий метод планування, який дозволяє системно організовувати завдання, ідеї та рішення, спираючись на асоціативне мислення.

У сфері публічного управління цей метод може використовуватися під час стратегічного планування, делегування повноважень, розробки антикризових заходів, а також у щоденній роботі — для фіксації ідей,

обговорення нарадами, контролю виконання завдань. Наприклад, працівник комунального закладу може розпочати з формулювання центральної задачі: «Підвищити якість обслуговування громадян у закладі», а далі — розгалужити цю мету на ключові напрями: оптимізація часу очікування, підвищення компетентності персоналу, цифровізація обліку, зворотний зв'язок з клієнтами тощо. Кожне з цих завдань, у свою чергу, деталізується на конкретні дії, формуючи зрозумілу карту шляхів досягнення мети.

Таким чином, ментальні карти стають не лише засобом організації думок, а й практичним інструментом управління процесами в установі, що дозволяє залучити колектив до спільного бачення задач і забезпечити гнучке реагування на зміни в управлінському середовищі.

У процесі удосконалення практик тайм-менеджменту в комунальній сфері особливого значення набувають системні підходи до стратегічного планування часу та цілей. Однією з найбільш концептуальних і водночас універсальних моделей є *піраміда Франкліна* — методика, яка поєднує в собі ціннісно-орієнтоване планування та довгострокове управління пріоритетами [3].

У публічному управлінні, зокрема в комунальних закладах, впровадження принципів піраміди Франкліна сприяє не лише особистій ефективності працівників, а й формуванню прогнозованої організаційної культури, орієнтованої на стале досягнення цілей. Наприклад, працівник може визначити базову цінність — «гідне надання послуг громаді», а далі конкретизувати ціль: «підвищити якість обслуговування пацієнтів до кінця року», розподілити відповідальність (власне виконання, комунікація з колегами, аналітика даних) та сформулювати щоденний перелік дій для досягнення цієї мети.

Таким чином, піраміда Франкліна є дієвим інструментом інтеграції особистих і професійних зусиль у межах однієї цілісної системи управління часом, особливо ефективною в умовах кризового навантаження, де чіткість дій, узгодженість рішень і стратегічна орієнтація мають вирішальне значення.

У практиці публічного управління, зокрема у діяльності комунальних установ, все більшого значення набувають інструменти візуалізації та ефективного контролю за виконанням завдань у динамічному середовищі. Одним із найбільш ефективних інструментів планування та контролю є діаграма Ганта — метод графічного подання послідовності й тривалості робочих процесів, що широко використовується в управлінні проєктами [8].

Діаграма Ганта дозволяє візуально структурувати завдання за часом, демонструючи як логіку їх виконання, так і залежності між окремими етапами [8]. Стандартна форма такої діаграми складається з двох основних блоків: зліва розміщено перелік завдань або етапів роботи, а справа — шкала часу, на якій кожне завдання представлено у вигляді горизонтальної смуги з чіткими позначеннями дати початку, тривалості та завершення. Завдяки цьому можна оперативно відстежувати прогрес, визначати «вузькі місця», перерозподіляти ресурси та уникати дублювання зусиль [14].

У контексті комунальної сфери, де необхідно координувати роботу між різними підрозділами, діаграма Ганта виступає як стратегічний інструмент управління часом і ресурсами. Наприклад, при реалізації програм модернізації медичного обладнання або проведенні енергоефективних заходів в освітніх установах діаграма дозволяє синхронізувати участь технічного, фінансового та адміністративного персоналу, уникати затримок, формувати контрольні точки та оцінювати загальний темп реалізації планів.

Сучасні цифрові рішення, як-от Trello, Asana, ClickUp, Microsoft Project чи Jira Software, надають розширений функціонал: автоматичне оновлення статусів завдань, розподіл ролей між виконавцями, налаштування нагадувань, аналітику ефективності, візуалізацію критичного шляху та інтеграцію з іншими управлінськими системами. Це дозволяє ефективно впроваджувати діаграми Ганта навіть у складних умовах — наприклад, при віддаленій роботі, в умовах обмеженого фінансування або кадрового дефіциту.

Використання діаграми Ганта у діяльності комунальних закладів не лише підвищує прозорість і контроль за реалізацією завдань, а й сприяє

зниженню організаційного стресу, покращенню взаємодії між підрозділами та досягненню оперативних і стратегічних цілей у встановлені терміни [14].

У сучасній практиці публічного управління, зокрема у діяльності працівників комунальних установ, усе більшого значення набувають цифрові платформи для управління часом, які дозволяють структурувати повсякденну діяльність, підвищити прозорість виконання завдань і забезпечити злагоджену взаємодію між співробітниками. Один із таких інструментів — вебсервіс Zapier, який функціонує як хмарна система керування завданнями.

Отже, ефективне управління робочим часом у публічному секторі, зокрема в комунальних установах, виступає ключовим чинником забезпечення стабільної, результативної та гнучкої діяльності в умовах високого навантаження й постійних викликів. Поєднання класичних принципів тайм-менеджменту з сучасними цифровими рішеннями, індивідуальними техніками та адаптивними моделями дозволяє не лише оптимізувати щоденні процеси, а й підвищити загальний рівень організаційної культури, відповідальності та професійної мотивації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. (2020). Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: *Київський ун-т ім. Бориса Грінченка*. 952 с.
2. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. (2018). Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. К.: ЦП «КОМПРИНТ». 417 с.
5. Василик А. В., Данилевич Н. С., Сікорська А. С. (2018). Сучасні підходи до удосконалення режимів праці і відпочинку працівників. *Економіка та підприємництво*. № 40. С. 235-246.

6. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. (2020). Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. *Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 210 с.
7. Войтенко С. В. (2022). Актуальні проблеми регулювання режимів праці та відпочинку в контексті змін законодавства. *Право України*. № 4. С. 118-123.
8. Гантт Г. Л. (2004). Організація праці: діаграма Гантта як інструмент управління. *К.: Либідь*. 176 с.
9. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. (2019). Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. *К : ХНЕУ; Краматорськ: НКМЗ*. 666 с.
10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. (2018). Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. Вип. 4. С. 231-238.
11. Державна служба України з питань праці. Щодо організації трудових відносин в умовах воєнного стану: офіційне роз'яснення. 2023. URL: <https://dsp.gov.ua>
12. Коваленко О. (2021). Управління робочим часом у системі публічного адміністрування. *К.: Центр навчальної літератури*. 240 с.
13. Назарова Г. В. (2019). Економіка праці : навчальний посібник. *Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 343 с.
14. Трудове право України: підручник: за ред. проф. О. М. Ярошенка. *Харків: Вид-во*. 2022. 376 с.

Опанасенко Оксана Віталіївна,
*кафедра управління та освітніх технологій,
Національний університет біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)*

КОМФОРТНЕ ПРОФЕСІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Проблема міжособистісних відносин є дуже важливою, адже одним із показників успішності колективу є формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Третину життя людина проводить на своєму робочому місці й від атмосфери в колективі залежить не лише продуктивність праці, а й настрій та здоров'я.

Сучасний заклад освіти розглядається дослідниками як об'єкт підвищеного ризику, а педагогічна взаємодія насичена різноманітними стресовими чинниками. Умови життєдіяльності учасників освітнього процесу, як інших членів українського суспільства, значним чином ускладнюють ще й радикальні соціально-політичні й економічні зміни, що відбуваються в нашій державі та у світі, зокрема, епідемія коронавірусної інфекції, що розпочалася наприкінці 2019 року, а тепер ще й воєнні дії у державі. Такі негативні тенденції зумовлюють ризики та загрози, що деформують освітнє середовище, збільшують імовірність зростання тривожності, конфліктності, агресивності та фрустрації основних його суб'єктів. Поряд із цим загострюється їхня потреба в стабільності й порядку, безпеці, у захисті від фізичних і психологічних небезпек [1, с. 17].

Професійне освітнє середовище закладу повинно бути таким, щоб створити умови для психологічної безпеки здобувачів освіти, захищеності педагогів і, як наслідок, сприяти психічному здоров'ю та особистісному зростанню тих, хто навчається. Ураховуючи сучасні соціально-політичні й економічні трансформації в українському суспільстві, стає зрозумілою важливість формування психологічно безпечного освітнього середовища в закладах освіти, збереження психічного, психологічного та соціального

здоров'я здобувачів освіти й педагогів [2, с. 122]. Тобто, зростає важливість соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

У формуванні професійного середовища у закладі вищої освіти відіграє ключову роль саме взаємодія різних учасників освітнього процесу – адміністрація, науково-педагогічні працівники, здобувачі освіти. Саме університетське середовище є багатокомпонентним, динамічним і відкритим до інновацій, що дає змогу комплексно дослідити організаційно-педагогічні умови забезпечення професійного комфорту.

Значимість комфортного професійного середовища визначається також тим, що він здатний виступати як фактор ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, слугувати показником як їхнього стану, так і їх зміни під впливом соціального і науково-технічного прогресу.

Атмосфера, що існує в закладі вищої освіти, організація освітнього процесу та взаємодія між колегами непрямо впливають на розвиток здатності фахівців ефективно здійснювати професійну, освітню діяльність.

Отже, комфортне професійне середовище в закладі вищої освіти є основним чинником якості освітнього процесу, оскільки забезпечує безпечні умови праці та навчання, сприятливу міжособистісну взаємодію, відсутність насильства та дискримінації, а також створює інклюзивний та мотивувальний простір для всіх учасників. Це, в свою чергу, сприяє розвитку особистості, формуванню професійних знань, умінь та навичок, а також підвищує загальну якість освіти, а формування комфортного професійного середовища в закладі вищої освіти є одним з найважливіших аспектів успішності і конкурентоспроможності його на ринку освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. Варивода К.С. Психолого-педагогічні аспекти підготовки майбутніх вчителів до створення психологічно безпечного освітнього середовища. Молодий вчений. Випуск 1, 2023. С. 17-20.

2. Замазій Ю. Формування психологічно безпечного освітнього середовища в закладі освіти: аспекти діяльності психологічної служби.

Опанасенко Оксана Віталіївна,
PhD, асистентка кафедри управління та освітніх технологій,
Власенко Валерій Анатолійович,
магістрант 1 р.н. спеціальності 073 «Менеджмент»,
ОПП «Управління закладом освіти»,
Національний університет біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Можливість конфлікту існує, практично, в будь-якій сфері життя людини, організаційні конфлікти є суттєвою складовою розвитку і функціонування будь якої організації, підприємства, закладу. У процесі реалізації завдань командної роботи часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються.

Сфера управлінської діяльності змінила своє ставлення до проблеми виникнення конфліктів, шляхів їх вирішення та запобігання. У наш час питання конфліктних ситуацій стало надзвичайно актуальним у різних сферах життєдіяльності, тому питання вивчення і вдосконалення системи управління конфліктами на сьогоднішній день є надзвичайно актуальною проблемою.

Узагальненням і систематизацією наукових знань про конфлікти намагаються вирішувати вітчизняні науковці: Батракова Т.І., Герасіна Л.М., Гриненко А.М., Гришова І. Ю., Диба М.І., Ємельяненко Л.М., Ковальчук Г.Р., Мороз О.В., Мельник О.Г., Осіпова Н.П. та зарубіжні вчені: Козер Л., Сміт А., Фоллет М. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Конфлікт – це протиріччя, відсутність згоди між людьми, які призводять до суперечок і емоційної напруги в стосунках. Іншими словами, конфлікт – це «процес, в якому два (або більше) індивіда або групи людей активно шукають можливість перешкодити один одному в досягненні певної

мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його соціальні позиції і погляди [1].

В своїй сутності конфлікт – це водночас деструктивне та конструктивне явище. Змінюючи психологічний клімат, привносячи ряд напружень та дискомфорту у відносинах конфлікти одночасно можуть вирішувати ті приховані протиріччя та суперечності, які не дозволяють колективу ефективно працювати. Крім того саме завдяки конфлікту можна вирішити певні проблеми, які перешкоджають розвитку організації. Завдання кожного керівника розгледіти сутність конфлікту, виявити як трансформувати його із негативного в позитивне явище чи вирішити із якнайменшою кількістю втрат та якнайбільшою кількістю переваг. Саме тому важливим є не просто поняття вирішення чи врегулювання конфліктів, а їх управління, регулювання чи трансформація [2].

На сьогоднішній день у нашій державі військовий стан суттєво впливає на управління конфліктами, зокрема, в освітньому середовищі, ускладнюючи традиційні механізми взаємодії між учасниками освітнього процесу.

П. Сінчук у своїй науковій праці відзначає, що конфлікти під час війни явище достатньо специфічне і делікатне, як з точки зору публічного визнання, так із сторони використання методів впливу на конфліктну ситуацію, адже такі конфліктогени як психологічні травми, стреси, депресії і в мирні періоди вирішуються достатньо складно, а в умовах військового стану і військових дій викликають гостру реакцію [3].

Ці негативні обставини призводять до зростання рівня стресу, тривожності та психологічного навантаження серед здобувачів, педагогів і призводить до підвищення конфліктності, зниження толерантності та емоційної стійкості. Зростає потреба в адаптивних підходах до посередництва, розвитку емоційного інтелекту, психологічної підтримки та створення безпечного навчального простору, а значить, що ефективне управління конфліктами в часи воєнних дій потребує не лише перегляду освітніх стратегій, а й тісної співпраці між освітніми установами, психологами та

громадськими організаціями з метою формування стійкої та згуртованої освітньої спільноти.

Регулювання чи управління конфлікту – це ще не його вирішення, а скоріше вплив на наслідки, до яких може призвести той чи інший конфлікт. Кожний конфлікт чи протиріччя відрізняється від іншого. Однакових конфліктів за сутнісними характеристиками не існує, так само, як і не існує універсального способу вирішення конфлікту. Однак, ефективне вирішення конфлікту можливе при наявності деяких необхідних умов, до яких можемо віднести наявність організаційно-правового механізму вирішення конфліктів; досить високий рівень демократичної культури в організації; розвиток соціальної активності в організації; наявність досвіду конструктивного вирішення конфліктів; розвиток комунікативних зв'язків; наявність різного роду ресурсів (матеріальних, інтелектуальних, людських) для здійснення ефективного управління. Важливим у цьому напрямку виступає поняття «інституціоналізації конфлікту», тобто формування в процесі управління інституційно-правових рамок та меж, що сприяють ефективному вирішенню конфлікту [4].

Отже, управління конфліктами в освітньому середовищі в умовах військового стану передбачає цілеспрямований вплив на усунення причин конфліктів та корекцію поведінки учасників шляхом застосування переговорів, посередництва та співпраці. Важливими є також методи, що спрямовані на психологічну підтримку та емоційну саморегуляцію учасників освітнього процесу. Актуальними є методи такі як компроміс, уникнення, пристосування та змагання (боротьба), проте в умовах війни пріоритетними є ті, що забезпечують безпеку та стабільність.

Трансформація освітнього середовища в часи воєнного стану створює нові джерела конфліктів, тому для їх ефективного вирішення необхідні гнучкість, відкрите спілкування та пошук компромісних рішень.

Список використаних джерел:

1. Анцупов А. Я. Конфліктологія: підручник для вузів. Київ, 2018. 496

2. Жекало Г., Парасюк І. Технології управління конфліктами в процесі управління освітнім закладом. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль. 2021, С. 182-186.

3. Сінчук П.І. Управління конфліктами в умовах воєнного стану. IV Міжнародна наукова конференція «Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки». Тернопіль, 2024. С. 96-98.

4. Yasmi, Y. Institutionalization of conflict capability in the management of natural resources: theoretical perspectives and empirical experience in Indonesia. PhD Thesis Wageningen University, Wageningen, the Netherlands. 2007. URL: <https://edepot.wur.nl/27279>.

Польова Ольга,
*здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент», гуманітарно-педагогічного
факультету; Національний університет біоресурсів
і природокористування України, (м. Київ, Україна)*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГА В ІНФОРМАЦІЙНУ ЕПОХУ

Сучасна система освіти переживає трансформаційні зміни, спричинені стрімким розвитком цифрових технологій, динамічними змінами в суспільстві та зростаючими вимогами до якості освітніх послуг. Інформаційна епоха висуває нові виклики перед педагогами, які мають не лише володіти традиційними методами навчання, а й бути здатними до швидкої адаптації, критичного мислення, цифрової грамотності та безперервного професійного розвитку.

Управління розвитком професійної компетентності педагога в таких умовах набуває особливого значення. Адже, осмислення і набуття професійної компетентності уже не обмежується лише фаховими знаннями, а включає здатність ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології, впроваджувати інноваційні підходи в освітній процес та працювати в умовах цифрового освітнього середовища.

Крім того, зміна ролі педагога – з транслятора знань на фасилітатора навчання – вимагає оновлення змісту, форм і методів управління професійним розвитком. Зростає потреба у створенні ефективних механізмів підтримки педагогів, зокрема через корпоративне навчання, менторство, професійні спільноти та індивідуальні траєкторії розвитку. Отже, дослідження особливостей управління розвитком професійної компетентності педагогів в умовах інформаційної епохи є надзвичайно актуальним і важливим як для удосконалення освітньої політики, так і для підвищення якості освітнього процесу.

Управління розвитком професійної компетентності педагога в інформаційну епоху – це цілеспрямований, системний і динамічний процес планування, організації, мотивації, контролю та корекції діяльності, спрямованої на постійне удосконалення знань, умінь, навичок, цінностей і установок педагога відповідно до сучасних вимог цифрового суспільства та освітнього середовища. У свою чергу осмислення змісту поняття «управління розвитком професійної компетентності педагога в інформаційну епоху» охоплює: інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у професійну діяльність; розвиток цифрової компетентності як складової професійної компетентності; формування гнучкості мислення, здатності до навчання протягом усього життя (life-long learning); використання інноваційних підходів до підвищення кваліфікації та самоосвіти; створення ефективного управлінського супроводу – через освітню політику, внутрішньошкільне управління, коучинг, менторинг тощо. Всі ці змістовні характеристики розкривають суть поняття «управління розвитком професійної компетентності педагога в інформаційну епоху», що полягає у створенні умов, за яких педагог постійно зростає професійно, адаптуючись до змін, використовуючи сучасні ресурси і технології, та ефективно реалізує свої функції в умовах цифровізації освіти.

Управління розвитком професійної компетентності педагога в інформаційну епоху виступає важливою умовою підвищення якості освіти, формування сучасного вчителя як активного суб'єкта освітніх трансформацій

і агента змін. Інформаційна епоха характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, високою динамікою змін у суспільстві, що потребує від педагогів не лише високого рівня фахових знань, а й здатності до постійного саморозвитку, адаптивності, критичного мислення, володіння інноваційними освітніми інструментами.

Особливістю управління розвитком професійної компетентності в сучасних умовах є його інтегративний характер, який поєднує традиційні форми підвищення кваліфікації з новітніми підходами: цифровими платформами, онлайн-курсам, хмарними сервісами, професійними спільнотами, наставництвом, самоменеджментом. Управління цим процесом має бути гнучким, персоналізованим і орієнтованим на довготривалу перспективу.

В умовах цифровізації освіти зростає значення стратегічного бачення з боку керівників освітніх закладів, створення сприятливого освітнього середовища для безперервного професійного зростання, формування інноваційної культури в педагогічних колективах. Також важливими є підтримка мотивації вчителя, розвиток цифрової грамотності, забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів і технологій.

Таким чином, ефективне управління розвитком професійної компетентності педагога в інформаційну епоху є не лише відповіддю на виклики часу, а й необхідною умовою модернізації національної освіти, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку освітньої системи.

*Рачківська Д., магістрантка
кафедри управління та освітніх технологій,
спеціальність «Менеджмент»,
ОПП «Управління закладом освіти»,
Гречаник Н. І., докт. пед. наук,
професор кафедри управління
та освітніх технологій
НУБіП України,
(м. Київ, Україна)*

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

За сучасних умов триваючої війни в Україні, яка призводить до внутрішньої та зовнішньої міграції, порушення усталеного освітнього процесу, необхідність в сильних лідерах освітнього процесу лише зростає, адже освітній системі, учням та їх батькам потрібні такі лідери, які здатні бути опорою за таких складних умов. Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти виступає в цьому випадку ще й своєрідним механізмом адаптації сучасної системи освіти до викликів сьогодення та гарантією ефективної післявоєнної відбудови та розвитку системи освіти в майбутньому.

Слід відзначити й те, що сучасна наука недостатньо висвітлює механізми формування та розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти в контексті нових викликів, що створює наукову прогалину, яку варто заповнити шляхом глибокого теоретичного аналізу проблематики розвитку управлінської культури закладу загальної середньої освіти за сучасних умов та пошуку ефективних шляхів її вдосконалення.

Актуальність проблеми розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти зумовлюється низкою взаємопов'язаних суперечностей, що охоплюють соціально-освітню, науково-теоретичну та практико-організаційну площини.

Передусім виявляються *соціально-освітні суперечності*, які відображають розрив між суспільним запитом на інноваційно мислячих,

культурно зрілих і соціально відповідальних керівників шкіл та реальним рівнем сформованості їхньої управлінської культури. В умовах трансформації освіти особливо виразною є невідповідність між потребою у лідерах нової генерації, здатних реалізовувати принципи демократичного врядування, партнерства й відкритості, та інерційністю управлінських практик, що досі зберігають риси адміністративно-командної системи. До цього додається напруження між глобальними викликами сучасності – війною, цифровізацією, динамічними соціальними змінами – і недостатньою готовністю керівників адаптувати управлінську культуру до нових ціннісних орієнтирів сталого розвитку, гуманізму й безпеки освітнього середовища.

У науково-теоретичній площині спостерігаються суперечності між багатовимірністю поняття «управлінська культура», що інтегрує етичний, когнітивний, комунікативний, технологічний і рефлексивний складники, та відсутністю цілісного методологічного підходу до його визначення і системного дослідження в сучасній педагогічній науці. Попри визнання управлінської культури провідним чинником ефективності управління освітою, вона досліджується переважно фрагментарно – в контексті управлінської діяльності, лідерства чи професійної компетентності керівника. Натомість залишається недостатньо обґрунтованим цілісний науковий підхід до розвитку управлінської культури як інтегративного феномена професійного становлення управлінця освіти.

Практико-організаційні суперечності зумовлені потребою у створенні дієвих механізмів розвитку управлінської культури керівників закладів загальної середньої освіти в системі професійної підготовки, підвищення кваліфікації та післядипломної освіти. Водночас наявні програми переважно зорієнтовані на адміністративно-функціональний аспект управління, що звужує можливості формування ціннісно-гуманістичного, етико-комунікативного та культуроцентричного виміру управлінської діяльності. Крім того, стрімкі процеси цифровізації освіти актуалізують потребу в розвитку цифрової та рефлексивної культури керівника, без якої неможливо

забезпечити ефективне впровадження інноваційних управлінських технологій і підтримку культури якості у школі.

Відтак, сукупність окреслених суперечностей визначає необхідність наукового осмислення проблеми розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти як інтегрованого процесу, що поєднує ціннісні, когнітивні, діяльнісні та рефлексивні компоненти професійного становлення управлінця нової генерації.

Проблема розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти належить до ключових напрямів сучасних українських досліджень у галузі педагогіки, менеджменту освіти та психології професійного розвитку особистості. Вона осмислюється як багатовимірний феномен, що інтегрує управлінську компетентність, етичну зрілість, комунікативну культуру, здатність до саморефлексії та інноваційного мислення.

У межах *організаційно-управлінського* напрямку, який активно розвивають В.Кремень, Л.Даниленко, Г.Єльнікова, В.Олійник та ін., управлінська культура трактується як системоутворювальний чинник ефективного функціонування закладу освіти. Ці науковці підкреслюють, що саме культура управління визначає стратегічний вектор розвитку школи, її здатність до саморозвитку, дотримання принципів демократичного врядування та партнерської взаємодії. Управлінська культура, на їхню думку, є не лише характеристикою особистісного рівня керівника, а й показником організаційної зрілості всієї освітньої установи, її інституційної спроможності до змін. Такий підхід відображає перехід від адміністративно-командної до гуманістично-партнерської моделі управління освітою, у якій керівник виступає не контролером, а стратегом, модератором і фасилітатором розвитку колективу.

Культурологічний підхід, який послідовно обґрунтовують Н.Гречаник, Л.Хоружа, О.Бондарчук, О.Отич та ін., акцентує на гуманітарній і духовно-ціннісній сутності управлінської культури. У межах цього напрямку культура управління розглядається як вираження загальнолюдських і професійних

цінностей керівника, його здатності забезпечити культуроцентричний розвиток школи, формувати морально-психологічний клімат, що сприяє самореалізації педагогів та учнів. Управлінська культура у цьому розумінні – це не лише сукупність управлінських технологій, а передусім духовно-моральний стрижень особистості, що визначає стиль взаємин, педагогічну етику, довіру й атмосферу співтворчості в колективі. Саме такий культуроцентричний вимір стає умовою перетворення школи на спільноту культури, а не лише на організацію з виконання освітніх послуг.

Компетентнісний підхід, репрезентований працями І.Зязюна, О.Василенко, О.Ігнатович, Н.Муранової та ін., розглядає управлінську культуру як інтегративну професійну характеристику, що охоплює знання, уміння, цінності, способи мислення й поведінкові моделі керівника. У межах цього підходу розвиток управлінської культури пов'язується з формуванням управлінської, комунікативної, етичної, інформаційно-цифрової, лідерської та інноваційної компетентностей. Науковці підкреслюють, що сучасний керівник має не лише володіти управлінськими технологіями, а й бути здатним до рефлексії, критичного мислення, командної взаємодії та навчання впродовж життя. Отже, управлінська культура постає як динамічна система, що розвивається впродовж професійної кар'єри й потребує цілеспрямованої підтримки через програми підвищення кваліфікації, менторство та професійні спільноти.

З позицій *психолого-педагогічного напрямку*, який розробляють О.Ковальчук, С.Гончаренко, О.Пометун, Т.Сорочан, О.Мармаза та ін., увага зосереджується на розвитку рефлексивного мислення, емоційного інтелекту, мотиваційно-ціннісних орієнтацій і здатності керівника до конструктивного спілкування. Учені наголошують, що управлінська культура формується внаслідок свідомої саморегуляції професійної поведінки, уміння налагоджувати ефективні комунікації, підтримувати психологічну безпеку колективу та вирішувати конфлікти в гуманістичний спосіб. Важливим компонентом цього напрямку є розвиток етичної культури управлінця, що

проявляється у дотриманні принципів академічної доброчесності, толерантності та справедливості.

Окремий вектор сучасних досліджень становить *лідерський і інноваційний підхід*, представлений працями О.Аніщенко, О.Дубасенюк, Л.Калініної, Н.Коломінського та ін. Науковці вбачають у розвитку управлінської культури основу формування лідерського потенціалу керівника, його готовності до ініціювання змін, стратегічного бачення розвитку школи, використання цифрових технологій та відкритих форм управління. Вони розглядають управлінську культуру як чинник організаційного розвитку, що поєднує інноваційність, партнерство, відповідальність і громадянську свідомість керівника.

Таким чином, сучасні українські дослідники розкривають проблему розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти у міждисциплінарному полі — на стику педагогіки, менеджменту, психології та культурології. Їхні наукові підходи засвідчують еволюцію розуміння цього феномена від інструментально-технологічного до ціннісно-гуманістичного, від індивідуальної характеристики особистості до системної ознаки організації, що визначає якість управління освітою та рівень її цивілізаційної зрілості.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко О. В. Управлінська культура керівника закладу освіти як чинник розвитку освітнього середовища. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2020. Вип. 70(3). С. 25–30.
2. Барилко Н. А. Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти: шляхи формування. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії сталого розвитку освіти в Україні*. Київ: ІТЗО, 2023. С. 145–157.
3. Бондарчук О. І. Психологічні засади розвитку професійної культури керівників освітніх організацій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2022. Вип. 2(20). С. 63–72.

4.

Рибак Богдан Володимирович,
*здобувач магістерського рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
Вінницький національний технічний
університет, (м. Вінниця, Україна)*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економіці, що швидко змінюється та має високу конкуренцію, стратегічне управління бізнес-процесами (BPM) перетворюється з простої потреби на ключовий елемент успіху підприємства. Ефективне управління процесами допомагає не тільки зменшити витрати і покращити якість, а й забезпечити гнучкість, здатність до інновацій та довготривалу перевагу над конкурентами. Кожне підприємство можна розглядати як складну, живу систему, робота якої залежить від багатьох пов'язаних між собою процесів. Підхід, орієнтований на кінцевого клієнта, є одним із найефективніших і найперспективніших у сучасному управлінні. Бізнес-процеси — це набір взаємопов'язаних та керованих дій, мета яких — ефективно перетворити ресурси на готовий продукт або послугу. Це, своєю чергою, створює додаткову цінність і підвищує загальну продуктивність.

Новітні підходи в управлінні бізнес-процесами є ключовими для досягнення сталого розвитку. Технологія Process Mining (аналіз процесів) дозволяє «побачити», як насправді працюють бізнес-процеси, виявляючи проблемні місця та неефективні дії для їх покращення. Robotic Process Automation (RPA) зосереджені на автоматизації рутинних завдань, поєднуючи RPA зі штучним інтелектом (AI) і машинним навчанням для автоматизації складніших процесів. Це дає можливість співробітникам зосередитися на більш важливих, стратегічних завданнях [1, с. 30].

Методи покращення бізнес-процесів є важливою частиною стратегічного управління. Методика швидкого аналізу рішень (FAST) допомагає швидко зрозуміти, як покращити певний процес, що дозволяє

швидко реагувати на потреби ринку. Інші підходи, як-от метод ідеалізації, передбачають створення ідеальних моделей процесів, що допомагає знайти нові можливості для інновацій. Статистичне управління та метод функціональної структури якості (QFD) дозволяють виявити ключові фактори, що впливають на ефективність, а також пов'язати потреби клієнтів з технічними засобами для їх задоволення. Метод спрощення прибирає зайві та неефективні кроки, а перепроєктування фокусується на покращенні існуючих процесів, які потребують змін через нові вимоги клієнтів.

Нині відбувається автоматизація рутинних операцій за допомогою різноманітних цифрових інструментів. Системи класу ERP (Enterprise Resource Planning) забезпечують автоматизацію та інтеграцію основних бізнес-процесів – від закупівель та виробництва до продажів та післяпродажного обслуговування. Роботизація процесів (RPA) дозволяє автоматизувати повторювані задачі, які раніше виконувались людьми, наприклад, введення даних, формування звітів чи обробку документів. Інтернет речей (IoT) та промисловий інтернет речей (IIoT) трансформують виробничі та логістичні процеси, забезпечуючи збір даних з датчиків у реальному часі, віддалений моніторинг обладнання та предиктивне технічне обслуговування. Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють створювати "розумні" процеси, здатні адаптуватися до змін та самонавчатися. Наприклад, AI чат-боти можуть автоматично обробляти запити клієнтів, а системи машинного навчання можуть оптимізувати маршрути доставки чи прогнозувати попит. Хмарні технології забезпечують можливість швидкого масштабування процесів та доступу до них з будь-якої точки світу. Мобільні технології дозволяють співробітникам виконувати свої задачі віддалено, а клієнтам — отримувати сервіс через зручні мобільні додатки. Системи електронного документообігу (ECM) цифровізують документальні процеси, що дозволяє прискорити процес погодження та зменшити кількість помилок [1, с. 27].

Стратегічне управління бізнес-процесами безпосередньо сприяє досягненню цілей сталого розвитку (ESG - Environmental, Social, Governance).

З екологічного боку, покращення логістичних та виробничих процесів веде до зменшення споживання ресурсів, таких як енергія та сировина, а також до зменшення відходів і шкідливих викидів. Наприклад, аналіз ланцюгів постачання може знайти можливості для зміни маршрутів, що зменшить вуглецевий слід. Соціальний аспект реалізується через автоматизацію рутинних завдань, що покращує умови праці та дає можливість співробітникам займатися більш творчою та інтелектуальною роботою. Крім того, зрозумілі та стандартизовані процеси забезпечують справедливі умови праці та підвищують задоволеність клієнтів і співробітників. Щодо управлінського аспекту, чітко визначені та автоматизовані процеси роблять діяльність компанії більш відкритою, знижують ризики обману та корупції, а також допомагають суворо дотримуватися вимог і стандартів.

Ключові напрямки стратегічного управління бізнес-процесами включають використання спеціалізованих платформ Business Process Management Suites (BPMS) для створення, автоматизації та аналізу процесів у реальному часі. Ці системи роблять складні робочі процеси зрозумілими, дозволяють швидко виявляти помилки та забезпечують повну прозорість діяльності. Їх інтеграція з іншими системами, такими як ERP та CRM, створює єдину інформаційну мережу, що усуває дублювання даних і підвищує ефективність [2].

Другим важливим аспектом є орієнтація на зовнішні фактори. Аналітика даних та Business Intelligence (BI) допомагають перетворювати інформацію про ринок та клієнтів на цінні висновки, що дозволяє підприємству прогнозувати попит, надавати індивідуальні рішення та швидко адаптуватися до змін [3].

Отже, комплексне використання новітніх підходів та інструментів управління бізнес-процесами є основою для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та успіху підприємства. Воно допомагає не тільки оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати, а й забезпечує гнучкість, швидкість реагування на ринкові виклики та створює тривалу цінність, що є запорукою сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Мамонова, Н. А. Удосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах цифровізації : магістерська дис. : 051 Економіка / Мамонова Надія Аріфівна. Київ, 2024. 137 с. URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/71672>
2. Новінський, В. Реалізація Enterprise Resource Planning системи засобами Business Process Management System системи. В. Новінський, С. Пустовіт. *Адаптивні системи автоматичного управління: міжвідомчий науково-технічний збірник*. 2024. № 2 (45). С. 156-165. URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70534>
3. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В.. 15.01.2023. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 рік. Том 8. № 1. С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>

Сапіга Ю., *магістрантка*
кафедри управління та освітніх технологій,
спеціальність «Менеджмент»,
ОПП «Управління закладом освіти»,
Гречаник Н. І., *докт. пед. наук,*
професор кафедри управління
та освітніх технологій
НУБіП України, (м. Київ, Україна)

КЛЮЧОВІ ВИМІРИ АДАПТАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Управління адаптацією педагогічних працівників закладів дошкільної освіти в умовах війни є складним, багаторівневим і динамічним процесом, що поєднує організаційно-управлінські, психолого-педагогічні та соціокультурні аспекти. Воєнні реалії зумовили нові виклики для системи дошкільної освіти, яка, за своєю природою, спрямована на створення стабільного, емоційно безпечного середовища для дітей. У таких умовах адаптація педагогів постає не лише професійним завданням, а й питанням їхньої психологічної стійкості, соціальної підтримки та управлінської турботи з боку керівництва закладу.

Поняття «адаптація» (від лат. *adaptatio* – пристосування) уперше набуло наукового значення у біології. У працях К. Бернара, Ч. Дарвіна, Ж.-Б. Ламарка, І. Павлова та ін. адаптація розглядалася як процес еволюційного або функціонального пристосування організму до зовнішніх умов середовища, що забезпечує його виживання та стабільність життєдіяльності. У біологічному контексті вона описується як механізм саморегуляції живої системи, спрямований на підтримку гомеостазу – внутрішньої рівноваги організму за змін навколишнього середовища.

Такий біологічний підхід дав підґрунтя для подальшого осмислення адаптації у психології та педагогіці, де ключовими стали поняття «рівновага», «пристосування», «самозбереження» та «саморозвиток».

У психології адаптація розглядається як динамічний процес взаємодії індивіда із соціальним та предметним середовищем, спрямований на досягнення гармонії між внутрішніми потребами особистості й зовнішніми вимогами ситуації. Класичне розуміння запропонував Ж. Піаже, який трактував адаптацію як процес урівноваження між двома взаємодоповнювальними механізмами – асиміляцією (засвоєння нових впливів через уже наявні схеми діяльності) та акомодациєю (змінювання власних структур відповідно до нових вимог середовища).

Згідно з сучасними психологічними підходами, адаптація не зводиться до пасивного пристосування. Вона передбачає активну діяльність суб'єкта, здатність змінювати середовище або себе для досягнення стану внутрішньої й зовнішньої рівноваги. У цьому контексті виділяють кілька форм психологічної адаптації: емоційну, когнітивну, поведінкову, соціальну та професійну [2].

Психологи підкреслюють, що процес адаптації охоплює три взаємопов'язані рівні: фізіологічний – реакції організму на стрес, навантаження, зміну режиму; психологічний – формування внутрішньої готовності, стійкості, прийняття ситуації; соціальний – входження в нове середовище, встановлення контактів, відчуття приналежності.

Таким чином, у психологічному сенсі адаптація – це інтегративний процес саморегуляції, самозбереження і розвитку особистості в умовах змін.

У соціології адаптація розглядається як процес входження індивіда або групи в соціальне середовище, засвоєння норм, цінностей і моделей поведінки, що дозволяють ефективно функціонувати в суспільстві. Вона тісно пов'язана з категоріями соціалізації та інтеграції, але має інший акцент: якщо соціалізація означає формування соціальних якостей особистості, то адаптація – це активне пристосування до вже наявних соціальних структур [1].

Соціологічні теорії виділяють кілька видів адаптації: економічну, культурну, професійну, комунікативну. У кризових умовах, зокрема війни, соціальна адаптація набуває характеру виживання та ресоціалізації, коли людина змушена шукати нові форми взаємодії з суспільством і відновлювати почуття безпеки.

У цьому контексті адаптація педагогів розглядається як індикатор соціальної стійкості освітнього середовища, що відображає здатність системи освіти підтримувати свою функціональність за умов соціальних потрясінь.

У педагогіці поняття «адаптація» має специфічне значення, оскільки пов'язане з процесом входження особистості в освітнє середовище, засвоєння нею норм, цінностей і ролей педагогічної діяльності. Адаптація педагога – це процес його професійного становлення, інтеграції в колектив, пристосування до освітнього процесу, методичних вимог і психологічного клімату.

Дослідники визначають педагогічну адаптацію як двовимірне явище: з одного боку, це пристосування особистості до вимог професійного середовища, з іншого, – активна самореалізація, розвиток власного педагогічного стилю, самовдосконалення.

Таким чином, адаптація у педагогічному сенсі – це не лише реакція на зовнішні зміни, а процес самостійного пошуку балансу між вимогами освітньої системи та власними можливостями педагога. Особливої ваги цей процес набуває в умовах кризових викликів – пандемії, війни, соціальних змін, коли адаптація педагогів стає запорукою стабільності освітнього процесу, його гуманістичного спрямування та якості [3].

Філософія та культурологія розглядають адаптацію як універсальний механізм розвитку культури і людини, що забезпечує спадкоємність і водночас

оновлення системи цінностей. У цьому контексті адаптація трактується як форма взаємодії між людиною і культурою, у процесі якої суб'єкт не лише пристосовується до культурних норм, але й творить нові сенси.

Філософи підкреслюють діалектичну природу адаптації: вона передбачає одночасно збереження стабільності й постійне оновлення, пристосування до середовища і його перетворення. Отже, адаптація – це не просто пристосування, а засіб розвитку особистості в культурі, її входження в систему цінностей, смислів і норм суспільного буття.

У менеджменті поняття адаптації набуває системного значення й розглядається як інструмент управління людськими ресурсами. Управлінська адаптація передбачає впровадження цілеспрямованих заходів, спрямованих на ефективне включення працівників у професійне середовище, формування мотивації, підвищення продуктивності та задоволеності працею.

В освітньому менеджменті управління адаптацією педагогічних працівників означає створення умов для професійного, психологічного та соціального комфорту, що сприяє стабільності колективу, збереженню кадрового потенціалу й підвищенню якості освітнього процесу [4].

В умовах війни адаптаційне управління трансформується у механізм кризового менеджменту, орієнтований на підтримку життєстійкості педагогів, їхньої здатності зберігати професійну ідентичність і продовжувати виконувати освітню місію попри зовнішні труднощі.

Синтезуючи різні наукові підходи, можна дійти висновку, що адаптація є багаторівневим, динамічним і цілеспрямованим процесом, який забезпечує гармонійне функціонування індивіда чи системи в нових або змінених умовах. Її сутність полягає у досягненні рівноваги між внутрішнім потенціалом і зовнішніми вимогами, у збереженні здатності діяти, розвиватися й реалізовувати цілі в ситуаціях змін.

Узагальнено *адаптацію* можна визначити як цілеспрямований процес активної взаємодії суб'єкта із середовищем, що забезпечує його самозбереження, стабільність функціонування та розвиток у нових умовах шляхом пристосування і самозміни.

Це визначення дозволяє розглядати адаптацію не як одноразову реакцію, а як тривалий процес розвитку життєстійкості, у якому поєднуються фізіологічні, психологічні, соціальні й духовні чинники.

Поняття «адаптація» в сучасній науці має інтегративний характер і розглядається як багатовимірний процес, що забезпечує узгодження між людиною та середовищем її життєдіяльності. Кожен науковий підхід – біологічний, психологічний, соціологічний, педагогічний, філософський чи управлінський – розкриває окремий аспект цього складного феномену, але всі вони сходяться в розумінні адаптації як необхідної умови збереження цілісності та розвитку людини і соціальних систем.

Для педагогічної науки це поняття набуває особливого значення, оскільки визначає здатність педагогів функціонувати, навчати й виховувати дітей у будь-яких умовах, зберігаючи гуманістичну місію освіти. Саме адаптація забезпечує стійкість освітнього середовища, розвиток професійної спільноти й духовну єдність суспільства в часи кризових викликів.

Поняття «адаптація» у педагогічній науці трактується як процес активного пристосування особистості до змінених умов діяльності, що супроводжується збереженням професійної ідентичності, моральної рівноваги й працездатності. В умовах війни цей процес набуває особливої соціально-психологічної глибини, оскільки педагогічні працівники змушені одночасно долати травматичний досвід, невизначеність, емоційне виснаження та необхідність виконувати професійні обов'язки у нестабільному середовищі [3].

Отже, розуміння багатогранності цього феномену зумовлює необхідність класифікації видів адаптації, які відображають її змістові, структурні та функціональні особливості. Кожен вид адаптації – психологічна, соціальна, професійна, організаційна чи культурна – має власну логіку, механізми та результати, але всі вони інтегруються у цілісну систему адаптаційного процесу особистості. Види адаптації відображають різні виміри цього процесу – від психологічного й соціального до професійного та організаційного. Їхнє узагальнення дозволяє побудувати цілісне уявлення про

структуру адаптаційної діяльності педагога, виокремити провідні напрями підтримки та управління цим процесом у закладах дошкільної освіти.

Список використаних джерел:

4. Кузіна І. Г., Панфілова А.О. Соціологія управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Проспект. 2020. 160 с.
5. Лазарев М. О. Управління адаптацією персоналу в освітніх організаціях. Харків: Основа, 2021. 228 с.
6. Пічугін В. Г. Психологія впливу в управлінні персоналом. Навчальний посібник. Київ: Прометей, 2020. 144 с.
7. Руденко О. М., Котлярова В. В., Латишева О. Т. Управління персоналом. Навчальний посібник. М.: Фенікс, 2020. 320 с.

УДК 159.922.1:355.01

СИЗОНЕНКО Єлизавета, студентка
I курсу магістратури спеціальності
«Нутріциологія» факультету
харчових технологій та управління
якістю продукції АПК НУБіП України
(м. Київ, Україна)

ЛАЗЬКО Єлизавета, студентка
I курсу магістратури спеціальності
«Технологія зберігання, консервування
та переробки м'яса» факультету
харчових технологій та управління
якістю продукції АПК НУБіП України
(м. Київ, Україна)

Науковий керівник: **ЯШНИК Світлана**, доктор педагогічних наук,
професор кафедри психології НУБіП України
(м. Київ, Україна)

ОКРЕМІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Харчова промисловість є ключовою складовою економіки та національної безпеки України. Вона забезпечує продовольчу незалежність країни, становить близько 20% промислового виробництва та визначена державою як стратегічна галузь розвитку. З огляду на Цілі сталого розвитку України до 2030 року особливу увагу приділено підвищенню ефективності

харчової промисловості та інтеграції у міжнародні ринки. Це означає, що управлінські рішення повинні базуватися не лише на короткострокових економічних вигодах, а й на довгострокових цілях розвитку та стійкості[2].

Галузь харчової промисловості перебуває під дією численних викликів. Серед глобальних можна відзначити зростання населення, зміни клімату, посилення конкуренції та вимоги до безпечності й сталості виробництва. Пандемія COVID-19 продемонструвала вразливість глобальних ланцюгів постачання, а війна в Україні підсилила ці проблеми через пошкодження інфраструктури, переривання логістичних маршрутів та блокаду портів. Водночас деякі компанії зуміли адаптуватися: організували нові канали збуту, переорієнтували експорт, розширили асортимент продукції. Попри воєнні обставини, у 2023 році зростання виробництва становило понад 15% порівняно з 2022[3].

В умовах нестабільності дедалі більшої ваги набуває цифрова трансформація підприємств. Використання IoT, штучного інтелекту, цифрових двійників та блокчейн-технологій забезпечує прозорість ланцюгів постачання, оптимізацію виробничих процесів та моніторинг якості у режимі реального часу. Цифрові двійники дозволяють моделювати роботу обладнання перед запуском, що знижує ризики аварій та зменшує витрати. Блокчейн допомагає гарантувати безпеку продуктів та контроль їх походження. Важливою умовою є також підвищення цифрових компетенцій персоналу та розвиток IT-інфраструктури.

Практичне застосування цифрових рішень охоплює інтелектуальні системи управління запасами на базі ШІ, що автоматично відстежують рівні продукції на складах і коригують замовлення, враховуючи сезонність і тренди споживання. На виробничих лініях встановлюють датчики, автоматичні сканери та системи візуального контролю, які миттєво сигналізують про відхилення від стандартів. Це підвищує відстеження продукції по всьому ланцюгу постачання та мінімізує кількість браку[4].

Важливою складовою є системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів. Стандарти HACCP та ISO 22000 забезпечують системний

підхід до контролю ризиків і підвищення довіри споживачів. В Україні їхнє впровадження є обов'язковою умовою виходу на європейський ринок. Сучасні цифрові інструменти дозволяють автоматизувати моніторинг контрольних точок, вести електронний облік та забезпечувати віддалені аудити, що знижує вплив людського фактора і підвищує ефективність систем управління якістю[5].

Паралельно поширюються Lean-інструменти – Kaizen, 5S, Kanban, SMED – які дозволяють скорочувати втрати ресурсів і часу, підвищувати продуктивність і забезпечувати гнучкість виробництва. Впровадження Lean-концепцій у харчових компаніях України дає змогу адаптуватися до змін попиту та логістичних обмежень. Наприклад, застосування SMED скоротило час переналагодження обладнання майже вдвічі.

Сталий розвиток та енергоефективність залишаються стратегічними пріоритетами. Харчова промисловість є однією з найбільш енергоємних галузей, формуючи понад 20% промислових викидів. Використання високоефективного обладнання, рекуперації тепла, біоенергетики та відновлюваних джерел енергії сприяє зниженню витрат і зменшенню екологічного навантаження. Крім того, розвиток замкнутих циклів – повторне використання побічних продуктів як кормів чи добрив – відповідає сучасним вимогам сталого виробництва[3].

Разом з тим, цифровізація стикається із низкою проблем. Найгостріші – високі фінансові витрати, дефіцит кадрів, питання кіберзахисту та сумісності систем. Особливо для малих і середніх підприємств ці бар'єри є серйозними факторами. До того ж спостерігається психологічний опір працівників до нових технологій, що гальмує трансформацію[5].

Для успішної цифрової трансформації фахівці рекомендують поетапний підхід: визначити чіткі цілі, розробити дорожню карту, запустити пілотні проекти, а потім масштабувати їх на все підприємство. Важливою умовою є підтримка з боку топ-менеджменту, навчання персоналу та створення «цифрової культури». Це дозволить поєднати інновації з

практичними потребами бізнесу та забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку[1].

Таким чином, управління в харчовій промисловості сьогодні поєднує цифрові технології, системи управління якістю, Lean-підходи та енергоефективність. Українська галузь показала стійкість у воєнний час і має потенціал до подальшого розвитку за умови модернізації, інтеграції у глобальні ринки та стратегічного використання інновацій.

Список використаних джерел:

1. Дименко Р. А., Жоголев О. Інтеграція штучного інтелекту та IoT у цифрових трансформаціях управління процесами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. № 2. С. 38–47.
2. Івченко В. М., Зіришак О. С., Солошенок А. Л., Полонська О. М. Харчова промисловість України: аспекти воєнного часу. Київ, 2025. 57 с. URL:https://www.researchgate.net/publication/391148615_Harcova_promislovist_Ukraini_u_sucasnih_umovah_klucovi_aspekti
3. Energy efficiency and management in sustainable food industry / eds. M. Benedetti, L. Giordano. Sustainability. 2024. Vol. 16, Special Issue 21.
4. Payne J. IoT applications from farm to fork: use cases across the supply chain. Aptean Insights. 2021.
5. Sartoni M., Semerciöz O. S., Guidi A., Annosi M. C., Luning P. Towards digitalisation of food safety management systems – enablers and constraints // Food Control. 2025. Vol. 168. URL: <https://www.aptean.com/en-US/insights/blog/iot-food-supply-chain>

УДК 159.9:614

Сватова Надія Сергіївна,

студентка магістратури спеціальності «Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса» факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)

Яшник Світлана Валеріївна,

доктор педагогічних наук, професор кафедри психології НУБіП України (м. Київ, Україна)

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Успішне управління проєктами в харчовій промисловості значною мірою визначається психологічними чинниками, серед яких провідними є емоційний інтелект керівника, мотивація персоналу, ефективна комунікація, психологічна стійкість до стресових ситуацій та лідерство [1]. У харчовій галузі, яка характеризується високим рівнем відповідальності, інноваційними викликами та постійною конкуренцією, саме психологічні чинники забезпечують стабільність у роботі команди та досягнення стратегічних цілей.

Емоційний інтелект включає здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати ними та ефективно використовувати їх у процесі взаємодії [3]. Для менеджера проєктів у харчовій промисловості це означає вміння підтримувати командний дух навіть у ситуаціях надмірного навантаження чи стресу; запобігати конфліктам, налагоджувати співпрацю між працівниками різних відділів і формувати довіру. У практиці харчових виробництв це вкрай важливо, адже будь-яка помилка чи затримка може вплинути на безпеку продукту та репутацію підприємства [2, 3].

Успіх будь-якого проєкту залежить від рівня зацікавленості та залученості працівників. У харчовій промисловості персонал часто виконує одноманітні й фізично складні завдання, що може спричиняти швидке професійне вигорання. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створювати сприятливе середовище для внутрішньої та зовнішньої мотивації. Це може бути реалізовано через систему матеріальних заохочень, можливість професійного розвитку, чіткі перспективи кар'єрного зростання, а також визнання досягнень працівників. Мотиваційна політика впливає не лише на продуктивність, а й на якість виробленої продукції, адже мотивований співробітник буде дотримуватись стандартів більш відповідально [4].

Ефективне управління проєктами неможливе без налагодженої системи комунікацій. У харчовій промисловості будь-яка інформаційна затримка може призвести до значних збитків: порушення термінів виробництва, псування продуктів, штрафних санкцій. Важливо, щоб керівник проєкту вмів

організувати чіткі канали інформаційного обміну, використовував сучасні цифрові технології управління процесами та контролю. Крім того, комунікація має психологічний вимір: вона сприяє підвищенню довіри в команді, зменшенню рівня стресу та формуванню почуття єдності [2]. Діалог, зворотний зв'язок, відкритість до нових ідей – це ті інструменти, які дозволяють уникати конфліктів та підвищують ефективність спільної роботи.

Проекти в харчовій галузі часто реалізуються в умовах невизначеності, браку часу та високих вимог з боку контролюючих органів. Тому як керівник, так і команда повинні мати високий рівень психологічної стійкості. Це означає здатність зберігати спокій, приймати виважені рішення і підтримувати продуктивність навіть у кризових ситуаціях. Важливими інструментами є розвиток навичок саморегуляції, технік управління стресом та раціонального розподілу робочого часу. Без психологічної стійкості команда ризикує втратити контроль над процесом і допустити критичні помилки [5].

Сильний лідер – це не лише організатор, а й натхненник команди [4]. У харчовій промисловості, де часто працюють багатoproфільні колективи (технологи, інженери, маркетологи), саме лідер здатен об'єднати їхні зусилля для досягнення спільної мети. Психологічні аспекти лідерства включають уміння делегувати повноваження, створювати атмосферу взаємної підтримки, мотивувати прикладом. Важливим є також формування довіри: лише в умовах відкритості та партнерства співробітники готові вкладати свої ресурси в успіх спільної справи.

Таким чином, психологічні чинники відіграють вирішальну роль у процесі управління проектами в харчовій промисловості. Вони формують основу для продуктивної взаємодії, забезпечують стійкість до зовнішніх викликів і сприяють досягненню високих результатів. Сучасний керівник у харчовій галузі має поєднувати професійну компетентність із психологічною гнучкістю та здатністю до ефективної роботи з людьми. Саме інтеграція психологічних і управлінських навичок стає запорукою успішного розвитку підприємств і всієї харчової промисловості.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В.М. Психологія управління. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2019. 280 с.
3. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2011. 357 p
4. Meredith J.R., Mantel S.J. Project Management: A Managerial Approach. Hoboken: Wiley, 2020. 528 p.
5. Kerzner H. Project Management: Best Practices. Hoboken: Wiley, 2019. 816 p.

УДК 159.9:331.104.22

Соболев Іван Іванович, студент
спеціальності «Технологія зберігання, консервування та переробки
м'яса»
факультету харчових технологій та управління якістю продукції
АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)
Науковий керівник: **ЯШНИК Світлана**,
доктор педагогічних наук, професор
кафедри психології НУБіП України (м. Київ, Україна)

РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В УСПІШНОМУ УПРАВЛІННІ ХАРЧОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Психологічний клімат у колективі є одним із ключових чинників ефективного функціонування харчових підприємств. Він визначає рівень довіри, взаємоповаги, мотивації та згуртованості працівників. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та високих вимог до якості продукції саме сприятливе психологічне середовище стає основою для успішного управління, підвищення продуктивності та стабільності підприємства [1].

До основних чинників сприятливого психологічного клімату в успішному управлінні харчовими підприємствами будемо відносити наступні: взаємовідносини в колективі, мотивація та задоволеність працею, лідерство керівника, відповідальність працівників за результати своєї роботи [2, 3, 4].

1. Взаємовідносини в колективі. Позитивний психологічний клімат формується на основі взаємоповаги, підтримки та відкритого діалогу. У харчових підприємствах, де технологічні процеси потребують чіткої координації дій, налагоджені стосунки між співробітниками дозволяють уникати конфліктів та помилок.

2. Мотивація та задоволеність працею. Мотиваційна політика, що поєднує матеріальні та моральні стимули, безпосередньо впливає на емоційний стан працівників. У дружній атмосфері працівники більше зацікавлені у результатах своєї діяльності, що позитивно позначається на якості виробленої продукції.

3. Лідерство керівника. Керівник відіграє провідну роль у створенні здорового психологічного клімату. Його стиль управління, комунікативні навички та здатність вирішувати конфлікти визначають рівень довіри та відданості команди. Лідер, який демонструє емпатію та підтримку, здатен підвищити згуртованість колективу.

4. Відповідальність працівників за результати своєї роботи. Сприятливий психологічний клімат знижує рівень стресу та плинність кадрів, водночас підвищує відповідальність працівників за результати своєї роботи. Це особливо важливо для харчових підприємств, де від злагодженої роботи залежить безпека продукції та довіра споживачів.

Отже, психологічний клімат є стратегічним ресурсом харчових підприємств. Він формує основу для ефективного управління персоналом, забезпечує стабільність виробничих процесів і сприяє досягненню високих результатів. Саме завдяки здоровій атмосфері у колективі керівник може поєднати професійну компетентність працівників із їхньою мотивацією та командною взаємодією.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В.М. Психологія управління. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

2. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2019. 280 с.
3. Лозниця В.С. Психологія управління організаціями. Київ: Либідь, 2018. 240 с.
4. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 2011. 357

УДК 658.3

Тимофєєва Дар'я Василівна,
*студентка магістратури спеціальності «Технологія зберігання,
консервування та переробки м'яса»
факультету харчових технологій та управління якістю продукції
АПК НУБіП України (м. Київ, Україна)*
Яшник Світлана Валеріївна,
*доктор педагогічних наук, професор кафедри психології НУБіП
України
(м. Київ, Україна)*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК БЕЗПЕЧНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ У РИБОПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості, зокрема рибопереробної галузі, питання забезпечення стресостійкості персоналу набуває особливої актуальності. Високі темпи виробничих процесів, специфіка технологічних операцій, підвищені вимоги до санітарно-гігієнічних норм і якості продукції зумовлюють значні психоемоційні навантаження на працівників. Стресові фактори у виробничому середовищі можуть призводити до зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок, підвищення рівня травматизму та негативно впливати на безпеку харчових продуктів. Саме тому підвищення рівня стресостійкості персоналу розглядається як один із ключових напрямів управління виробництвом у рибопереробній промисловості [1].

Стресостійкість персоналу визначається як здатність ефективно діяти, зберігати психічну рівновагу та приймати зважені рішення в умовах

підвищеної напруги та впливу зовнішніх і внутрішніх стресорів [2]. У контексті виробництва це означає не лише витримку в екстремальних ситуаціях, а й готовність швидко адаптуватися до зміни умов праці, виконувати завдання у стислий термін, ефективно взаємодіяти з колегами та дотримуватися технологічної дисципліни. Стресостійкість безпосередньо впливає на якість виробничих процесів, зниження аварійності, підтримання стабільної роботи обладнання та мінімізацію людського чинника як джерела ризику [3].

Організаційна практика свідчить, що низький рівень стресостійкості персоналу є однією з головних причин зниження ефективності виробництва. Працівники, які не здатні ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, частіше припускаються помилок, повільніше реагують на виробничі виклики та демонструють нижчий рівень командної взаємодії. Це, у свою чергу, негативно позначається на якості кінцевої продукції та загальному рівні безпеки виробництва. Тому управлінська стратегія на підприємстві має передбачати системні заходи з формування та підтримання стресостійкості працівників [4].

Серед ключових напрямів управління стресостійкістю персоналу варто виділити створення сприятливого психологічного клімату на виробництві. Довіра, взаємоповага, чіткий розподіл обов'язків і прозорість управлінських рішень сприяють зниженню рівня психоемоційної напруги. Важливим елементом є налагодження ефективної комунікації між керівництвом і працівниками. Регулярне інформування персоналу про виробничі завдання, зміни технологічних процесів чи нові стандарти дає змогу зменшити рівень невизначеності, що є одним із головних стресорів у трудовій діяльності.

Суттєву роль відіграє також професійна підготовка працівників до роботи в умовах стресу. Практика доводить, що персонал, який проходив тренінги зі стрес-менеджменту, краще справляється з виробничими викликами, демонструє вищу мотивацію та стабільнішу продуктивність. Навчальні програми можуть включати розвиток навичок саморегуляції, техніки управління емоційними станами, формування стресостійких моделей

поведінки. У виробничих умовах доцільним є поєднання психологічних тренінгів з інструктажами щодо дій у надзвичайних або нестандартних ситуаціях.

Ще одним важливим аспектом є організація робочого процесу таким чином, щоб зменшити вплив стресогенних факторів. Раціональне планування змін, забезпечення адекватних перерв на відпочинок, підтримання ергономічних умов праці та наявність чітких стандартів виконання завдань дозволяють знизити психоемоційне навантаження на працівників. Важливим є також поступове введення нових співробітників у виробничий процес, що дає змогу уникнути перевантаження на початковому етапі професійної адаптації [2].

З точки зору психології управління, стресостійкість формується не лише через зовнішні організаційні заходи, а й через розвиток внутрішніх ресурсів працівників. Дослідники підкреслюють важливість формування позитивного мислення, вміння переосмислювати стресові ситуації як виклики, а не загрози, розвитку емоційного інтелекту та навичок контролю над власними реакціями. У практичній площині ефективними вважаються такі методи, як короткі дихальні вправи для зниження рівня тривоги, регулярні паузи для відновлення уваги, впровадження коротких командних зустрічей для психологічного розвантаження, а також навчання працівників технікам когнітивного переосмислення ситуацій. Доцільним є й застосування елементів психологічного коучингу на підприємстві – коротких індивідуальних консультацій, спрямованих на розвиток внутрішніх ресурсів і пошук власних стратегій подолання стресу. Залучення фахівців-психологів для проведення тренінгів та оцінки психоемоційного стану персоналу дозволяє своєчасно виявляти ризики професійного вигорання та запобігати їх наслідкам.

Отже, забезпечення стресостійкості персоналу є необхідною умовою безпечної та ефективної роботи підприємств рибопереробної промисловості. Системний підхід до вирішення цього питання має включати створення сприятливого психологічного клімату, навчання працівників методам подолання стресу, раціональну організацію праці та розвиток корпоративної

культури, орієнтованої на підтримку психологічного добробуту персоналу. Реалізація таких заходів забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищує якість продукції та зміцнює позиції підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Лозова О. М. Психологія праці та професійного розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 230 с.
2. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ: Каравела, 2019. 272 с.
3. Психологічні детермінанти професійного розвитку та самоактуалізації особистості : монографія. Полтава. 2022. 222 с.
4. Карабанов О. В. Психологічні основи управління персоналом. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 248 с.

УДК 005.591.6:613.2:338.439

**УРБАНОВСЬКИЙ Станіслав Михайлович,
КРУГЛА Анна Миколаївна,**
*студенти I курсу магістратури спеціальності
«Нутриціологія»
факультету харчових технологій та управління
якістю продукції АПК
НУБіП України (м. Київ, Україна)*
Науковий керівник: **ЯШНИК Світлана Валеріївна,**
*доктор педагогічних наук, професор кафедри
психології НУБіП України (м. Київ, Україна)*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТЕХНОЛОГІЧНО КЕРОВАНИХ СЕРЕДОВИЩАХ: ДОСВІД НУТРИЦІОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ХАРЧУВАННЯ

Сучасна цифрова епоха докорінно трансформує усі сфери суспільного життя, включно з харчовими системами та нутриціологією. Глобальні виклики, зумовлені демографічним зростанням, зміною клімату, урбанізацією та зростанням поширеності хронічних захворювань, потребують пошуку нових моделей управління, які поєднують науково обґрунтоване харчування із сучасними технологічними рішеннями [1, с. 16]. У цьому контексті управління

змiнами виступає необхідним iнструментом для iнтеграцiї iнновацiй у сферу здорового харчування та освiти.

Управлiння змiнами в технологiчно керованих середовищах розглядається як процес цiлеспрямованої адаптацiї людей, органiзацiй i культурних моделей до цифрових трансформацiй. У сферi нутрицiологiї це стосується насамперед упровадження мобiльних застосункiв, штучного iнтелекту, big data та онлайноосвiти. Такi iнновацiї створюють новi можливостi для персоналiзацiї рацiонiв, контролю стану здоров'я та розвитку сталих харчових звичок [5, с. 7]. Проте вони водночас вимагають стратегiчного менеджменту для мiнiмiзацiї ризикiв i забезпечення довiри з боку суспiльства.

Одним iз ключових напрямiв управлiння змiнами є формування освiтнiх програм з цифрової нутрицiологiї [1, с. 18]. Освiта стає основним iнструментом пiдготовки кадрiв, здатних ефективно адаптуватися до технологiчних змiн. У Нацiональному унiверситетi бiоресурсiв i природокористування України в процесi пiдготовки фахiвцiв-нутрицiологiв активно запроваджуються дисциплiни, пов'язанi з харчовими технологiями, бiоiнженерiєю та здоровим харчуванням, зокрема «Харчова хiмiя», «Мiкробiологiя харчових продуктiв», «Основи фiзiологiї та гiгiєна харчування», «Процеси i апарати харчових виробництв», «Стандартизацiя, управлiння якiстю та сертифiкацiя продукцiї», «Методи контролю продукцiї галузi». Також вiдповiдно до викликiв часу в робочих програмах навчальних дисциплiн включаються модулi з цифрової грамотностi, аналізу даних, маркетингових стратегiй та управлiння iнновацiйними проєктами, що забезпечує формування компетентностей майбутнiх фахiвцiв нового поколiння – готових до впровадження технологiчних рiшень у сферi сталого розвитку харчування.

Цифрова комунiкацiя у сферi здорового харчування має особливе значення для пiдвищення обiзнаностi населення. Дослiдження пiдтверджують, що використання SMM-технологiй дозволяє формувати у суспiльствi культуру збалансованого харчування та активно впливати на поведiнковi звички молодi [2, с. 99].

Таким чином, соціальні мережі стають не лише маркетинговим інструментом, а й освітньою платформою, яка сприяє поширенню знань з нутриціології та популяризації сталих моделей харчування. Важливу роль у формуванні прозорого середовища відіграють державні ініціативи. Зокрема, Держпродспоживслужба України впроваджує цифрові інструменти моніторингу та захисту прав споживачів, що створює підґрунтя для довіри до ринку харчових продуктів і зменшує ризики поширення недостовірної інформації [3, с. 2]. Це демонструє, що управління змінами не обмежується внутрішніми процесами організацій, а включає широку інтеграцію на рівні державної політики та суспільної культури.

Сфера харчової промисловості також активно зазнає трансформацій. Інноваційні технології виробництва спрямовані на підвищення якості, збереження біологічно активних речовин і створення функціональних продуктів. Прикладом є високопротеїнові продукти з антиоксидантною активністю, що поєднують користь для здоров'я із технологічною ефективністю виробництва [4, с. 53]. Управління змінами в цьому випадку полягає у здатності виробників швидко адаптуватися до нових стандартів, впроваджувати ESG-практики та інтегрувати наукові розробки у виробничий процес. Не менш важливим є міжнародний досвід, який свідчить про те, що використання алгоритмів штучного інтелекту у сфері харчування здатне підвищувати ефективність дієтичних рекомендацій та оптимізувати лікувальнопрофілактичні стратегії [5, с. 8]. Це підтверджує, що управління змінами має ґрунтуватися на синергії локальних ініціатив та глобальних практик, забезпечуючи інтеграцію української нутриціології у міжнародний науковоосвітній простір.

Таким чином, управління змінами в технологічно керованих середовищах у сфері нутриціології охоплює кілька рівнів: індивідуальний (підготовка спеціалістів), організаційний (стратегії університетів та виробництв), державний (цифрові інструменти моніторингу та регулювання) і глобальний (адаптація міжнародного досвіду). Усі ці рівні спрямовані на

реалізацію цілей сталого розвитку та формування інноваційної моделі суспільства, де здорове харчування виступає ключовим фактором добробуту.

Список використаних джерел:

1. Усова С. О., Євтушенко В. С., Хоменко Л. М., Кривич Я. М. Особливості просування продуктів здорового харчування: досвід ЄС та України. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 2. С. 13-20.
2. SMM як інструмент промоції здорового харчування: бібліометричний аналіз. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. Т. 15, № 4. С. 95-102.
3. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Впровадження цифрових інструментів у сфері захисту прав споживачів. Київ, 2025. 5 с.
4. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. Високопротеїнові батончики з підвищеною антиоксидантною активністю. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. Черкаси: ЧДТУ, 2024. № 12. С. 50-56.
5. Artificial Intelligence Applications to Personalized Dietary Recommendations: A Systematic Review. Healthcare. 2025. Vol. 13, No. 12. P. 5-10.

Фірчук Іван Сергійович,
*здобувач вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, (м. Київ, Україна)*

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Стратегічне управління у сучасній економічній теорії та практиці розглядається як системний підхід до діяльності організації, спрямований на досягнення її довгострокових цілей шляхом аналізу, планування та керування ключовими напрямками розвитку. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише формувати й узгоджувати стратегічні цілі, а й розробляти адаптивну модель поведінки, яка враховує вплив внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз.

Особливе значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності

організації має стратегічне управління персоналом. Цей процес слід розуміти як динамічну, довгострокову діяльність, спрямовану на створення та розвиток конкурентоздатного трудового потенціалу в умовах постійної зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Його реалізація вимагає системного аналізу потреб у персоналі, планування його професійного розвитку, забезпечення ефективної мотивації та утримання необхідного рівня кваліфікації протягом усього життєвого циклу організації.

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є інноваційний підхід до розвитку кадрового потенціалу, що передбачає використання сучасних методів навчання, цифрових інструментів управління людськими ресурсами та гнучких механізмів адаптації персоналу до змін у бізнес-середовищі. Такий підхід забезпечує не лише оперативну відповідь на виклики, а й формування стратегічного резерву компетентних кадрів.

Зарубіжні дослідники також підкреслюють інтегративний характер кадрової стратегії. Зокрема, Б. Кауфман визначає її як «вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства таким чином, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства» [11]. А. Нанкервіс наголошує, що «стратегія управління персоналом, як і бізнес-стратегія, повинна враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатною передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування» [12].

Серед вітчизняних науковців Т. Г. Олійник пропонує розуміти стратегічне управління людськими ресурсами як «підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в галузі найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінювання роботи персоналу та міжособистісних відносин» [7]. О. О. Наумова визначає кадрову стратегію як «складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією тощо), який узгоджений із загальною стратегією підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким

до змін маркетингового середовища» [6]. Колектив авторів розглядає її як «стратегічний план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації» [9].

Узагальнюючи наукові підходи, можна визначити *стратегію управління персоналом* як системний, довгостроковий план дій щодо управління людськими ресурсами, спрямований на реалізацію стратегічних цілей організації. Вона охоплює сукупність планів, процедур, ініціатив і заходів, спрямованих на ефективне залучення, розвиток, мотивацію, утримання та оптимізацію використання персоналу в інтересах бізнес-стратегії.

До основних елементів кадрової стратегії належать: кадрова політика, стандартизований набір процедур, програми професійного навчання, системи оцінювання результатів праці та мотивації, які разом формують сприятливе робоче середовище та забезпечують досягнення стратегічних цілей [1, 2].

Вітчизняні дослідники В. Є. Чухліб та Х. З. Махмудов виокремлюють ключові ознаки стратегічного управління персоналом:

- довгостроковий характер, що «пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів»;
- узгодженість із загальною стратегією підприємства, оскільки «цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм»;
- адаптивність до зовнішніх і внутрішніх чинників, адже «стратегічне управління персоналом повинно враховувати дію факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коригування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно — змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом» [4-6].

Процес стратегічного управління персоналом, за визначенням вітчизняних науковців, складається з трьох взаємопов'язаних етапів:

I. **Стратегічне планування персоналу** — фундаментальний етап, на якому формулюються довгострокові цільові орієнтири кадрової діяльності. На цьому етапі визначається обрана кадрова стратегія та розробляються організаційні заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей у сфері управління персоналом [3].

II. **Стратегічна організація персоналу** — етап реалізації прийнятої стратегії через конкретні дії: підбір і розстановку кадрів, розробку систем навчання та професійного розвитку, впровадження механізмів забезпечення продуктивності та відповідності персоналу стратегічним завданням.

III. **Стратегічний контроль персоналу** — завершальний етап, що передбачає постійний моніторинг виконання кадрової стратегії, оцінку її ефективності, оперативне коригування заходів у разі відхилень та внесення змін для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що *основними напрямками стратегічного управління персоналом організації* є: стратегія добору та розвитку кадрів, стратегія винагородження, стратегія управління трудовими відносинами та загальна стратегія управління персоналом (див. рис. 1). Ці напрями утворюють цілісну систему, спрямовану на максимальну реалізацію потенціалу людського капіталу як основного джерела стійкого розвитку й конкурентної переваги сучасної організації.



Рис. 1. Стратегії управління персоналом організації

Стратегія добору та розвитку передбачає не лише ефективний відбір і підбір кваліфікованих кандидатів, а й робить акцент на безперервному професійному навчанні та розвитку персоналу. Вона спрямована на підготовку співробітників до виконання нових завдань, підвищення їхньої кваліфікації та формування потенціалу для майбутніх викликів.

Стратегія винагородження та мотивації орієнтована на формування корпоративних цінностей, визнання індивідуального внеску працівників у досягнення загальних результатів організації та створення гнучкої, справедливої системи матеріальних і нематеріальних стимулів, яка підтримує високий рівень залученості та продуктивності.

Стратегія управління трудовими відносинами враховує активну участь персоналу у процесах управління, а також взаємодію з профспілковими структурами. Вона спрямована на забезпечення конструктивного діалогу, довіри та співпраці між керівництвом і колективом, що сприяє стабільності соціального клімату в організації.

Стратегія загального управління персоналом охоплює планування ключових процесів — від добору, найму, адаптації до навчання, перекваліфікації та кар'єрного розвитку. Вона забезпечує систематизацію та цілісне керування всіма аспектами людських ресурсів, що є запорукою ефективного функціонування організації.

Розроблення кадрової стратегії здійснюється з урахуванням інтересів як керівництва, так і персоналу, і передбачає реалізацію низки ключових аспектів:

- визначення завдань управління персоналом, що вимагає поєднання економічної раціональності з урахуванням потреб і очікувань працівників, що є необхідною умовою збалансованості між корпоративними цілями та інтересами людського капіталу;

- формування ідеології та принципів кадрової роботи, які лягають в основу всіх кадрових рішень, визначають ціннісні орієнтири організації та створюють чіткі рамки для взаємодії з персоналом;

- зорієнтованість на досягнення особистих цілей працівників, оскільки ефективність кадрової стратегії значно підвищується, коли співробітники мають можливість реалізовувати свій потенціал і досягати власних професійних і особистісних цілей у рамках організації, що формує взаємовигідні відносини [8];

- ефективність у досягненні стратегічних цілей, адже остаточним критерієм успішності кадрової стратегії є її здатність сприяти реалізації загальної бізнес-стратегії організації.

Таким чином, стратегія управління персоналом виступає інструментом гармонізації інтересів керівництва та колективу, забезпечуючи не лише ефективність внутрішніх процесів, а й стійкий розвиток організації в цілому. Вона створює структуровані рамки для взаємодії, спільного бачення майбутнього та досягнення узгоджених цілей.

Розроблення кадрової стратегії відіграє фундаментальну роль у визначенні принципів, орієнтирів і напрямів управління людськими

ресурсами. Її значення в системі управління персоналом проявляється у таких властивостях:

- формулюванні цілей у сфері управління персоналом, зокрема підвищення продуктивності, зростання рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності;
- визначенні стратегічних пріоритетів, що дозволяє зосередити увагу на ключових напрямках кадрової діяльності, відповідних специфіці організації;
- встановленні кадрової політики та принципів, які формують основу для процедур добору, навчання, мотивації, утримання та професійного розвитку;
- розробці конкретних дій і програм, таких як індивідуальні плани розвитку, кар'єрні траєкторії, системи мотивації, тренінги та менторство;
- створенні інструментів оцінювання та моніторингу, що дозволяють вимірювати ефективність кадрової стратегії, виявляти слабкі ланки та вносити необхідні корективи;
- антиципації майбутніх викликів, що забезпечує готовність організації до змін у зовнішньому середовищі та підвищує її адаптивність.

Ефективна кадрова стратегія має значний позитивний вплив на розвиток підприємства, зокрема:

- покращує продуктивність за рахунок оптимального використання людського потенціалу, що призводить до зростання виробничої ефективності;
- знижує плинність кадрів, оскільки працівники відчують задоволеність умовами праці, можливостями професійного зростання та визнанням їхнього внеску, що скорочує витрати на залучення та адаптацію нових співробітників [0];
- підвищує якість робочої сили, забезпечуючи залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих, мотивованих фахівців;
- формує сприятливе робоче середовище, де панує культура довіри, підтримки, визнання та можливостей для особистого й професійного розвитку;
- стимулює інноваційність, створюючи умови для ініціативності, творчого мислення та участі працівників у покращенні бізнес-процесів;

- забезпечує конкурентоспроможність, дозволяючи організації оперативно реагувати на зміни у бізнес-середовищі та зберігати стратегічну перевагу;

- зменшує рівень конфліктів, завдяки чітким комунікаційним стандартам, прозорим процедурам та встановленим принципам взаємодії [5].

У цілому, кадрова стратегія є ключовим фактором довгострокового успіху та стійкості підприємства. Вона не лише сприяє досягненню стратегічних цілей, а й створює умови для розвитку персоналу, підвищення фінансових показників та зміцнення позицій організації на ринку.

На основі проведеного дослідження встановлено, що стратегія управління персоналом має як істотні переваги, так і певні недоліки, пов'язані, зокрема, з високими початковими витратами, потребою у кваліфікованих кадрах для її реалізації та ризиками невідповідності змінам середовища. Загальна характеристика цих аспектів наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегії управління персоналом організації

Аспект стратегії	Переваги	Недоліки
Загальна стратегія управління персоналом	Забезпечення розвитку бізнесу через планування, мотивацію та контроль; підвищення ефективності та конкурентоспроможності.	Залежність від ресурсів; можливі конфлікти через нерівність мотивації.
Адміністрування	Дозволяє будувати систему відносин і процедур; мотивація через накази та стандарти.	Бюрократизм: жорстка система, що ігнорує індивідуальні особливості.
Планування	Аналіз потреб і розподіл ресурсів; стратегічне прогнозування для стійкості.	Високі витрати на аналіз; ризик неточних прогнозів у динамічних умовах.

Аспект стратегії	Переваги	Недоліки
Організація	Формування структури та комунікації; забезпечення синергії команд.	Суб'єктивність: залежить від компетентності керівника; конфлікти в ієрархії.
Мотивація	Стимулювання через матеріальні та нематеріальні інструменти; підвищення лояльності.	Нерівність стимулів; можливе вигорання від надмірного тиску.
Контроль моніторингу та корекція	Постійний моніторинг і коригування; адаптація до змін для ефективності.	Надмірний контроль: знижує автономію; витрати на інструменти моніторингу.

Таким чином, стратегічна мета системи управління персоналом у діяльності організації полягає у спрямуванні всіх кадрових зусиль на забезпечення стійкого розвитку та довгострокового успіху підприємства шляхом оптимального використання, збереження та систематичного розвитку його людського капіталу. У процесі формування кадрової стратегії ключовим завданням виступає передбачення майбутніх змін і трендів у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також наукове обґрунтування трансформацій у сфері управління персоналом, які сприятимуть прогресивному та адаптивному розвитку організації.

Особливе значення в цьому контексті має прогнозування потреби в кадровому резерві та визначення компетенцій, які стануть критично важливими в майбутньому. Такий прогноз базується на комплексному аналізі ринку праці, темпів технологічного прогресу, демографічних змін, соціокультурних трансформацій, а також інших чинників, що впливають на бізнес-середовище та формування попиту на певні професійні навички.

Крім того, ефективна кадрова стратегія повинна враховувати індивідуальні потреби, цінності та мотиваційні установки працівників, створюючи умови для їхнього особистісного зростання та професійного розвитку. Це передбачає розробку цілеспрямованих програм навчання, самоосвіти, менторства та кар'єрного супроводу, які є не лише відповіддю на поточні вимоги, а й інструментом забезпечення майбутньої конкурентоспроможності організації.

Для успішного впровадження та реалізації кадрової стратегії необхідно поєднувати гнучкість і відкритість до інновацій зі збереженням специфіки організаційної культури та стратегічної ідентичності підприємства. Постійне вдосконалення підходів до управління персоналом у відповідь на динаміку зовнішнього середовища є запорукою не лише виживання, а й лідерства організації на ринку в умовах невизначеності та швидких змін.

Список використаних джерел:

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
2. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. (2022). Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. Випуск 69. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf.
3. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. (2021). Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. № 176. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13>.
4. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. (2021). Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 29. С. 81-86.
5. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

6. Наумова О. (2021). Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (61). С. 137-141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.
7. Олійник Т.Г. (2019). Стратегічне управління людськими ресурсами: опорний конспект. Миколаїв: ННІЕіУ. 62 с.
8. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. (2021). Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 17 (2). С. 35-37.
9. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 62.
11. Kaufman B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human resource management*. Vol. 54, no. 3. P. 3893407.
12. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. (2019). Human resource management. Cengage AU. 573 p.

Khrolenko Maryna Volodymyrivna,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv
National Pedagogical University
(Ukraine, Hlukhiv)

MANAGEMENT OF ADAPTATION OF ACADEMIC AND TEACHING STAFF IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

In times of instability, the adaptation of teaching staff becomes a key factor in ensuring the effectiveness of the educational process, the quality of student training, and the institutional resilience of universities. The management of adaptation processes gains special significance, as it enables timely responses to

external and internal changes, minimizes professional burnout, maintains psychological balance, and strengthens teachers' motivation for innovative activity [3].

The issue of managing teachers' adaptation in crisis conditions has been explored by both Ukrainian and international scholars – L. Vashchenko, L. Danylenko, T. Dubovyk, I. Zyazyun, L. Karamushka, M. Lazarev, O. Marmaza, E. Maslach, J. Mezirow, N. Povyakel, O. Pometun, P. Senge, O. Sydorenko, M. Fullan, and others. Their research highlights issues of professional burnout, stress resilience, psychological adaptation, and managerial support for teachers in complex social circumstances. However, the academic discourse still lacks well-developed mechanisms of strategic management of staff adaptation in the context of ongoing crises – particularly military, economic, and technological ones. There is also a shortage of empirical studies reflecting the real state of adaptation among academic and teaching staff under modern conditions of uncertainty and offering effective models of managerial actions.

Building on prior research on this issue [1, 2, 4, 5], we define the management of adaptation of academic and teaching staff in a higher education institution as a goal-oriented, systematically organized, and scientifically grounded process of planning, organizing, motivating, coordinating, and controlling activities aimed at ensuring effective integration, professional development, and sustainable performance of teaching staff under dynamic changes in the educational environment.

Conditions of uncertainty in higher education institutions refer to situations in which management decisions are made amid unstable and partly unpredictable external and internal factors, requiring high adaptability, flexibility, strategic thinking, and readiness for change from both administrators and teaching staff [4].

Given the current uncertainties in Ukraine – such as martial law, economic instability, rapid digitalization of education, and evolving quality requirements – the management of adaptation of academic and teaching staff in higher education institutions is viewed as an integrated managerial activity combining organizational-technological, psychological-communicative, and motivational mechanisms to

sustain work capacity, professional growth, and effective team interaction amid ongoing transformations.

The structure of adaptation management among academic and teaching staff under uncertainty has a holistic, component-based character: the target component defines the strategic direction, the motivational component activates internal resources, the psychological-communicative component maintains a harmonious environment, the organizational-technological component ensures practical implementation, and the result-analytical component guarantees control, evaluation, and system development. Together they form an adaptive model of university personnel management oriented toward resilience, innovation, and human-centeredness in the educational process.

Under conditions of constant change, adaptation management must rely on flexible, innovative, and human-centered mechanisms that ensure teachers' professional stability and psychological balance.

Organizational and managerial approaches include developing a system of strategic personnel adaptation management integrating human resource, educational, research, and digital policies of the university. A key direction involves implementing adaptation management programs supporting both new and experienced teachers during periods of change. Decentralization of management, expansion of unit autonomy, and the development of a culture of partnership and shared governance enhance the flexibility of managerial decisions. Effective risk management in human resources allows timely identification of crisis factors and minimization of the negative impact of uncertainty on professional activity.

Psychological and pedagogical approaches focus on psychological support through training, consultation, coaching, and mentoring, aimed at developing stress resilience, emotional competence, self-regulation skills, and a culture of mutual support and communication within the academic community. Innovative and technological approaches rely on digital platforms and knowledge management systems (LMS, e-portfolios, analytical dashboards) for monitoring adaptation processes. The development of teachers' digital competence through courses, workshops, and micro-qualifications is crucial. The use of artificial

intelligence tools enables personalized staff support, forecasting potential difficulties, and adapting managerial decisions.

Motivational and value-based approaches aim to create a favorable motivational environment through incentive systems, moral recognition, and a positive image of the teaching profession. Developing a university's corporate culture based on trust, cooperation, shared responsibility, and academic freedom fosters intrinsic motivation, professional self-realization, and higher quality of education.

The main means of implementing adaptation management include regulatory documents (strategies, policies, adaptation programs), information-analytical systems for personnel monitoring, digital educational platforms for communication and professional learning, psychological-pedagogical trainings, mentoring programs, coaching, and systematic feedback.

Therefore, the pathways and means of managing the adaptation of academic and teaching staff in higher education institutions under conditions of uncertainty must be systemic, flexible, and human-centered. They integrate managerial strategy with psychological support, digital technologies, a culture of cooperation, and motivation for continuous development. Such an integrated model ensures resilience, efficiency, and a humanistic orientation of the educational process amid ongoing social and technological transformations.

References:

1. Karamushka, L. M. (2020). *Psychological foundations of personnel development management in educational organizations under conditions of innovative change*. Psychology and Society, (2), 25–34.
2. Lazarev, M. O. (2021). *Personnel Adaptation Management in Educational Organizations*. Kharkiv: Osnova. 228 p.
3. *Education of Ukraine under Martial Law. Innovative and Project Activity: Scientific and Methodological Collection* / Ed. by S. M. Shkarlet. Kyiv–Chernivtsi: Bukrek, 2022. 140 p.

4. Tkachenko, T. V. (2023). *Psychological and Pedagogical Adaptation of Teachers under Social Instability*. Pedagogical Process: Theory and Practice, (3), 67–74.

5. Fedorchuk, T. Yu., & Mozharovska, T. V. (2025). *Theoretical Aspects of the Psychological Features of Employees' Adaptation*. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Psychology, (2), 65–68.

Черезова Ірина Олександрівна,
кандидат психологічних наук, доцент,
Бердянський державний педагогічний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ

Цифровізація сучасного світу та глобальні суспільні трансформації формують нові виклики, які потребують оперативної й технологічно підготовленої психологічної допомоги. У кризових ситуаціях, в яких зараз перебуває значна частина громадян України, роль психолога стає ключовою, а ефективність його втручання значною мірою залежить від вміння використовувати цифрові ресурси [1].

Сучасна психологічна освіта має відповідати новим умовам, у яких фахівець діє не лише як консультант, а й як цифровий медіатор між клієнтом і системою підтримки. Дослідження свідчать, що ключовими компетентностями для психолога в сучасних умовах стають не лише емпатія, стресостійкість і комунікативні навички, а й здатність ефективно використовувати цифрові засоби для кризового втручання [2; 3].

Інтеграція інформаційно-комп'ютерних технологій у професійну підготовку майбутніх психологів дозволяє реалізовувати дистанційне навчання, моделювати кризові ситуації, використовувати інструменти віртуальної взаємодії, онлайн-консультування та цифрову психодіагностику. Від початку повномасштабної війни в Україні потреба у фахівцях, здатних надавати психологічну допомогу у віддаленому форматі, значно зросла [6].

Ключовими перевагами застосування сучасних інформаційних технологій навчання є *гнучкість* (навчання в зручний час, незалежно від місця перебування, вибір індивідуальної траєкторії навчання), *інтерактивність* (активна участь здобувачів в освітньому процесі), *доступність* (розширення доступу до освіти для здобувачів з обмеженими можливостями та віддаленими географічно), *формування технологічної компетентності* здобувачів через навчання використовувати технології, які будуть корисними для них у майбутній професійній практиці [5, с. 176]. Також інноваційні технології сприяють автоматизації збору даних, підвищують точність аналітичних процедур, дають змогу проводити експериментальні дослідження у віртуальних середовищах, що значно розширює методологічний інструментарій психолога.

Серед інформаційно-комунікаційних технологій освітнього призначення виокремлюють такі: *інформаційно-когнітивні* (орієнтовані на самостійне засвоєння понять); *навчально-контрольовальні* та *тренувальні* (для закріплення знань, умінь і навичок та відпрацювання засвоєних практичних навичок); *демонстраційно-моделювальні* та *імітаційні* (для віртуального моделювання та імітування різноманітних процесів, явищ, ситуацій); *ігрові* (в яких гра використовується як форма і метод досягнення освітніх цілей); *проблемного навчання* (передбачають реалізацію навчально-пізнавальних завдань і непряме управління освітнім процесом); *довідково-інформаційні* (бази знань, електронні словники, енциклопедії, інформаційно-пошукові засоби тощо) [4, с. 266].

Як свідчить практика, освітні технології на основі інформаційно-комп'ютерних технологій активно впроваджуються в освітній процес та широко застосовуються практичними психологами (Zoom, Moodle, Google Meet, Jitsi Meet, Mentimeter, Padlet, Kahoot, АІС «Я-ПСИХОЛОГ», Genially, Wordwall та ін.). Водночас використання таких технологій потребує не лише технічної готовності, а й осмислення психологічних чинників, які впливають на їх прийняття здобувачами вищої освіти (мотиваційні установки, соціальні очікування, етичні міркування тощо).

Отже, інтеграція інноваційних технологій у систему фахової підготовки психологів є невід'ємною частиною організації освітнього процесу в ЗВО та важливою умовою виходу вітчизняної системи освіти на рівень сучасних міжнародних вимог і стандартів.

Список використаних джерел:

1. Алексеева Г. М., Черезова І. О., Кравченко Н. В., Горбатюк Л. В., Медведенко В. М. Інтеграція цифрових технологій в систему фахової онлайн-підготовки майбутніх психологів до кризового втручання. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 18. С. 1-17.

2. Василевська О. І. Техніки психологічної підтримки особистості в умовах кризових ситуацій. *Психологічний супровід учасників освітнього процесу: Інноваційні технології в роботі практичного психолога* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 30 травня, 2024 р. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. С. 26-30.

3. Грачова В. М. Використання інноваційних технологій у професійній діяльності практичного психолога закладу дошкільної освіти. *Психологічний супровід учасників освітнього процесу: Інноваційні технології в роботі практичного психолога* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 30 травня, 2024 р. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. С. 73-76.

4. Литвин А. В., Руденко Л. А., Козяр М. М. Інтегрування інформаційно-комунікаційних та освітніх технологій у вищій школі. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2021. Випуск 60. С. 263-271.

5. Меньяйло В. І., Васютинський Є. В. Потенціал цифрових технологій у професійній підготовці майбутніх соціальних працівників. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Випуск 78. Том 1. С.175-179.

6. Сіренко О. С. Особливості психологічної підтримки підлітка в умовах воєнного стану. *Психологічний супровід учасників освітнього процесу: Інноваційні технології в роботі практичного психолога* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 30 травня, 2024 р. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. С. 164-167.

УДК 159.9:613.2

ШЕЛИХ Марія Андріївна, студентка 1 курсу Магістратури,
спеціальності G13 “Харчові технології Нутриціологія” факультету харчових
технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України (м.Київ,
Україна)

МАРКОВА Діана Вадимівна, студентка 1 курсу Магістратури,
спеціальності G13 “Харчові технології Нутриціологія” факультету харчових
технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України (м.Київ,
Україна)

Науковий керівник: **Яшник Світлана Валеріївна**,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри психології НУБіП України
(м. Київ, Україна)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В НУТРИЦІОЛОГІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Штучний інтелект на сьогоднішній день стає популярною сферою, що стрімко розвивається та пропонує унікальні можливості прогресу в багатьох сферах охорони здоров'я. ШІ застосовується у наукових дослідженнях для оптимізації оцінки харчування шляхом інтегрування та структурування значних обсягів даних, наприклад, у метаболоміці. Програми штучного інтелекту забезпечують додаткову цінність у дослідженнях в області харчування. Використовуючи програму, можна збирати та обробляти дані з платформ соціальних мереж для кращого розуміння харчової поведінки серед населення. Тож, щоб ретельніше розібрати актуальність застосування штучного інтелекту в галузі нутриціології, варто з різних ракурсів розглянути переваги та недоліки цієї програми [1].

Штучний інтелект використовується в нутриціології для аналізу харчових звичок, створення дієтичних рекомендацій та моніторингу здоров'я пацієнтів в реальному часі. Важливо відмітити, що сучасні вітчизняна та світова медицини вимагають персоналізованого підходу до лікування пацієнтів, з урахуванням індивідуальних потреб, можливостей та особливостей кожної людини. Кожен організм унікальний, і стандартні схеми лікування не завжди дають очікуваний результат. Штучний інтелект

допомагає враховувати індивідуальні особливості пацієнта та підібрати найефективніший підхід до терапії [2].

Одним з ключових аспектів застосування ШІ у харчовій індустрії є можливість аналізу великих обсягів даних щодо харчування та здоров'я. Завдяки алгоритмам машинного навчання, виробники можуть отримувати цінну інформацію про те, які складові продуктів є найбільш корисними для споживачів [3].

Функціональні продукти харчування, розроблені з використанням штучного інтелекту, мають значний потенціал у покращенні загального стану здоров'я споживачів. Ці інноваційні рішення, такі як “розумний” йогурт та “інтелектуальний” хліб, не лише задовольняють основні потреби в харчуванні, а й пропонують додаткові переваги, які можуть сприяти поліпшенню фізичного та психічного здоров'я. Це дозволяє оптимізувати рецептуру продуктів, підвищуючи їх поживну цінність і знижуючи вміст шкідливих інгредієнтів. Наприклад, за допомогою аналізу споживчого попиту й статистичних даних, можна створити “інтелектуальний” хліб, який міститиме оптимальну кількість волокон, білків та вітамінів, виходячи з потреб певної цільової групи. Виробництво смарт-йогуртів може включати використання ферментів, які підбираються за допомогою ШІ, щоб забезпечити максимально ефективну ферментацію та зберегти корисні бактерії, що сприяють здоров'ю кишечника. Важливо зазначити, що такі інновації не лише покращують якість продуктів, але й сприяють формуванню нового підходу до харчування. Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в процес створення функціональних продуктів харчування відкриває нові можливості для покращення якості життя споживачів. Завдяки технологіям, що постійно вдосконалюються, можна забезпечити індивідуальний підхід до харчування, що відповідає потребам кожної людини [4].

Колись харчування підбирали за принципом «усім одне й те саме». Тепер завдяки ШІ, меню може бути ідеально адаптованим під ваші смаки, алергії та навіть настрої. Зокрема, вже існують додатки, які аналізують харчові звички людини, дані з фітнес-трекера та результати медичних аналізів. Ця

інформація допомагає скласти персональну дієту. Наприклад, стартап Day Two аналізує мікробіом кишківника, щоб запропонувати індивідуальні рекомендації щодо харчування. Їжа майбутнього навряд чи залишиться такою, як ми її знаємо. Штучний інтелект впливатиме не лише на наші гастрономічні звички, а й на сам склад продуктів. Компанії вже використовують штучний інтелект для розробки нових продуктів. Наприклад, NotCo застосовує нейромережі для створення рослинних альтернатив м'ясу та молока, аналізуючи їхній хімічний склад і підбираючи ідеальні рослинні замінники. Завдяки цьому ми отримуємо рослинне "молоко" з гороху чи "яловичину" з бобових, яка майже не відрізняється від справжньої. ШІ допомагає в розробці м'яса, вирощеного в лабораторіях, що може замінити традиційне тваринництво. Наприклад, Eat Just уже продає в Сінгапурі штучно вирощену курятину, а компанія Perfect Day створює молочні білки без корів [5].

Ще одна революція стосується не самих продуктів, а способів зберігання. ШІ допомагає розробляти їстівну упаковку (наприклад, з морських водоростей) та методи продовження свіжості їжі, що може зменшити об'єми харчових відходів у світі. ШІ може визначати, яких нутрієнтів бракує вашому організму і рекомендувати індивідуально підібрані продукти. Компанія Nestlé вже тестує сервіси, які аналізують ДНК і мікробіом людини, щоб пропонувати персоналізовані харчові добавки та дієти [5].

Однак, поряд з незаперечними перевагами, ШІ також несе в собі низку ризиків, етичних проблем і потенційних наслідків, які є наслідками віртуального світу. Серед них: ризики приватності в інтернеті (використання ШІ для отримання конфіденційної інформації про людей); ШІ є інструментом поширення неправдивої інформації (програма створює алгоритми у поширенні дезінформації на платформах соціальних мереж); заміна людини, що може мати катастрофічні наслідки (ШІ не може повноцінно замінити лікаря та медичну консультацію, оскільки в нього відсутня емпатія до пацієнта, він не може відчувати людину цілісно й глибоко на всіх рівнях так, як інша людина. Люди зчитують мову тіла, жести, міміку, погляд, інтонацію слів, поведінку і

це дає додаткові, а інколи ключові показники в моніторингу стану здоров'я пацієнта й зрозуміти приховану симптоматику ведучого захворювання) [2].

Чат-боти на основі штучного інтелекту не можуть надавати користувачам персоналізовані дієтичні поради чи точні розміри порцій, а також генерувати конкретні рекомендації щодо дієти та харчування. Крім того, чат-боти можуть бути не в змозі адаптувати свої відповіді до регіону, де проживає користувач. Розміри порцій та одиниці споживання значно відрізняються залежно від країни, а також від типу їжі та способу її приготування. Чат-боти не можуть враховувати важливі культурні та географічні відмінності або надавати відповідні домогосподарства для кожного споживача [6].

Тож, враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що попри успіх, який досягли технології, людину замінити програмою неможливо. ШІ не здатний відчувати та зрозуміти багато проблем та запитів з якими звертається клієнт на консультацію до фахівця.

Список використаних джерел:

1.Sosa-Holwerda, A., Park, O. H., Albracht-Schulte, K., Niraula, S., Thompson, L., & Oldewage-Theron, W. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Nutrition Research: A Scoping Review. *Nutrients*, 16(13), 2066. <https://doi.org/10.3390/nu16132066>

2.Використання штучного інтелекту в нутриціології. Ю. Леськів, 2025. URL: https://prezi.com/p/mgijjd_02oyxy/presentation/

3.Штучний інтелект в медицині: як технології змінюють систему охорони здоров'я. 2025. URL: <https://medilab.km.ua/shtuchnyj-intelekt-u-medytsyni-yak-tehnologiyi-zminyuyut-systemu-ohorony-zdorov-ya/>

4.Як штучний інтелект змінює концепцію харчування. Видання “ProIT”, 2025. URL: <https://proit.com.ua/news/yak-shtuchnyj-intelekt-zminyuje-kontseptsuyu/>

5.ШІ на кухні: коли холодильник знає всі секрети про вашу родину. Редакція “AI360”, 2025. URL: <https://ai360.com.ua/shi-na-kukhni-koly-kholodylnyk-znaie-vsi-sekrety-pro-vashu-rodynu/>

6. Штучний інтелект є перспективним інструментом для отримання інформації про харчування. О. Мартинчук. 2024. URL: <https://www.nubip.edu.ua/news/shtuchnyy-intelekt-ye-perspektyvnyy-instrumentom-dlya-otrymannya-informatsiyi-pro>

Шинкарук Олександра Василівна,
*докторантка, Національний університет
біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)*

ЗМІСТОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ СТУДЕНТІВ СОЦІОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Змістові аспекти формування академічної доброчесності студентів соціономічних спеціальностей охоплюють комплекс знань, умінь, навичок, установок та ціннісних орієнтацій, що забезпечують усвідомлене дотримання етичних норм в освітньому процесі, інтегруються у всі сфери навчання та виховання.

На законодавчому рівні академічна доброчесність роз'яснюється як комплекс етичних норм і встановлених законом правил, яких повинні дотримуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання, здійснення наукової чи творчої діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових і творчих здобутків. Порухом академічної доброчесності вважається: академічний плагіат; самоплагіат; фабрикація; фальсифікація; списування; обман; хабарництво; необ'єктивне оцінювання[1]. У межах нашого дослідження важливим є уточнення дефініції доброчесної поведінки. Під доброчесною поведінкою розуміють виконання діяльності з належною сумлінністю, повагою до інших і колег, а також неухильним дотриманням Конституції України, законів та інших нормативно-правових актів. Поведінка не вважається доброчесною, якщо одна зі сторін, користуючись сильнішою позицією, примушує слабшу сторону приймати нав'язані умови [3, с. 44–46]. Поділяємо точку зору О. Степанової, яка трактує

добродієність як вияв високої моральної чистоти та стійкої волі до вчинення морально правильних дій [4].

Змістові аспекти формування академічної добродієності студентів соціономічних спеціальностей охоплюють низку аспектів: понятійно-ціннісний, нормативно-правовий, когнітивний, діяльнісний, емоційно-вольовий (психологічний). Імпонує думка І.Савицької, що соціономічні професії типу «людина-людина» передбачають постійну роботу з людьми, пов'язані з наданням медичних, юридичних, побутових та освітніх послуг; вимагають розвинутих комунікативних здібностей, вияву емоційної стійкості, емпатії, спостережливості, уміння швидко переключати увагу з одного об'єкта на інший, організаторських здібностей [2]. Понятійно-ціннісний аспект передбачає ознайомлення студентів з сутністю академічної добродієності, її принципами та значенням для особистого і професійного розвитку. Основними його принципами є чесність, відповідальність, довіра, справедливість, повага, прозорість. Відповідальність означає усвідомлення і прийняття наслідків власних дій чи бездіяльності в академічному просторі. Це стосується всіх учасників освітнього процесу.

З урахуванням особливостей майбутньої професійної діяльності студентів соціономічних спеціальностей для них важливо засвоїти поняття «плагіат», «фальсифікація», «фабрикація даних», «самоплагіат», «списування» тощо; усвідомити наслідки порушень академічної добродієності; навчитися аналізувати інформацію, перевіряти джерела; брати участь у тренінгах, семінарах, дискусіях з академічної добродієності.

За результатами проведених опитувань серед студентів соціономічних спеціальностей рекомендаціями щодо запобігання порушенням академічної добродієності можуть бути такі: 1) формування культури академічної добродієності (поширення ідеї академічної добродієності у змісті навчальних дисциплін; ознайомлення студентів з нормативною базою); проведення тренінгів, семінарів, воркшопів з етики наукової діяльності; 2) навчання академічному письму (викладання правил оформлення цитат, посилань, списків використаних джерел; практичне навчання роботи з бібліографічними

менеджерами; ознайомлення з антиплагіатним програмам (Unicheck, StrikePlagiarism тощо); 3) дотримання чітких вимог до виконання робіт (встановлення індивідуального підходу до розподілу завдань студентам; визначення термінів, критеріїв оцінювання, обсягів самостійності; застосування усної презентації як доповнення до письмових робіт); 4) використання цифрових інструментів (упровадження електронних систем перевірки на плагіат; аналітика поведінки під час онлайн-іспитів; робота в платформах LMS (Moodle, Google Classroom) із функцією «антиплагіат»; 5) підтримка та консультування (організація центрів підтримки академічної доброчесності; проведення індивідуальних консультацій щодо коректного оформлення робіт; психологічна допомога для зниження тиску, що штовхає до нечесної поведінки).

Список використаних джерел:

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/term/2145-19>
2. Савицька І. (2024). Зміст та структура поняття «ціннісний світогляд студентів соціономічних професій університетів наук про життя». *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*. 2024.12(2).112-123. [https://doi.org/10.31548/hspedagog15\(2\).2024.102-111](https://doi.org/10.31548/hspedagog15(2).2024.102-111).
3. Сердюк С. І. (2017). Добросна поведінка як основа формування професійної надійності майбутніх офіцерів-прикордонників. Сучасні перспективи розвитку науки : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15–16 вересня 2017 р.). Київ : МЦНД, 2017. С. 44–46.
4. Степанова О. А. (2005). Виховання доброчесності в учнів 7–9 класів загальноосвітньої школи засобами нової української літератури: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Херсон, 2005. 20 с.

Shumilova Iryna,
Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of
Management and Educational Technologies,
NUBiP of Ukraine, Kyiv

THE CATEGORIES OF «GUIDE» AND «GUIDANCE» ARE A MANAGERIAL PHENOMENON OF THE UKRAINIAN ETHNOS.

Today, socially important issues are brought to the forefront. The study of Guidance in education provides scholars with the opportunity to explore the biographies of Ukrainian guide – national guidance of education, culture and science.

We, the citizens of Ukraine, teachers, lecturers, educational managers – bear responsibility for our national education, for our youth, and for the future of life in Ukraine.

The categories of «guide» and «guidance» represent a managerial phenomenon of the Ukrainian ethnos. Researchers claim that Guidance is a unique mechanism of social regulation of societal and professional relations – and it is unparalleled in its essence.

For almost a quarter of a century, Ukrainian society has been waiting for significant changes in education. Laws, doctrines, resolutions, and reform decrees have been adopted, but unfortunately, they have not led to tangible results. What is needed are Guides – people who see the perspective and know the ways to achieve it.

The study of educational guidance allows scholars to explore the life stories of Ukraine's national guides – those who have shaped education, culture, art, politics, media, and science. These are people who represent Ukraine's national elite. The idea of national guidance belongs to them and is rooted in Ukraine's historical experience.

We learn about the guidance from our own history. Who is a guide?

A guide is a person of strong will, powerful and determined in their mission. A person who inspires, guides others, proposes new models of life, creates

conditions for human happiness, and establishes a system of value-based coordinates.

The concepts of «guide» and «guidance» correlate with the notions of «power», «governance», «management», «direction», «mentorship», «supervision» and so on...

The concepts of «guide» and «guidance» are autochthonous in character. Autochthony means belonging to a territory, thus – to the land, to the Ukrainian land.

These are terms of purely Ukrainian origin. In exploring the phenomenon of guidance, we highlight the philosophical and social imperatives at the roots of the idea of guidance in Ukrainian education.

Researchers Vasyl Kryzhko, Serhiy Nemchenko, Mykola Oksa, Mark Elkin and others use the English connotation of the term «guidance» – Guidance of Education. In the United States, the term guidance is unambiguously associated with a psychological support system [1].

On the initiative of Professor Vasyl Kryzhko, an attempt was made to investigate this term in English-language publications. The idea was accepted and confirmed in the scientific community [1].

In the monograph *Genesis of Guidance in Education*, a whole constellation of both European and Ukrainian leaders is presented. None of them managed to transform the educational system as a whole. According to the ideas of researcher H. Shchedrovitsky, they created «centaur-systems» – transitional systems that became the foundation for serious transformations of the national education system.

In the axiological context of Ukrainian society, we use terms such as «the executed society», «the turbulent society», for there is no unifying idea that could bring us together.

Guidance is precisely the social idea that could unite us not only in education but also in culture, art, history, politics, and other spheres.

Thus, guidance is identified with the English term guidance – to lead, to direct. In Ukrainian, we often use the words «hei», «haida», «nu». In English, «guide» means a conductor, leader, manager, as well as to guide, to lead.

Taras Shevchenko dedicated his historical-heroic poem «Haidamaky» precisely to the haidamaks. Borys Hrinchenko in his Dictionary of the Ukrainian Language gave the word haida the meaning «march forward» [3].

The word «haida» has no intellectual burden – its domain is emotional expression of will.

When comparing these words in English and Ukrainian, scholars have noted the frequent use of the interjection nu in procedures related to guidance.

In the 2017 Club of Rome Report, the phrase «Come on!» was often used in English – which can be interpreted as «Let's go!» – a call to action [1].

In research by T. Sergiovanni (Educational Guidance and School Governance), Mark E. Hanson (Educational Administration and Organizational Politics), Seymour Sarason (Political Guidance and the Possible Failures of Educational Reform), and Michael Fullan (Measuring the Depth of Educational Change), the concept of Guidance in education was first introduced and legitimized [4].

The socio-psychological service Guidance in the United States brings together the potential forces of society – family, school, community, church. It provides support for solving the problems of the self-made man – that is, a person who has made themselves. It is a program of mass social adaptation (primary socialization).

Among its situational synonyms are: conduct, direct, leader, chief, govern, instruction, manager – behavior, direct supervisor, principal, to govern, instruction, manager.

In the historical past of the Ukrainian ethnos, mentality, and language, there existed – and remains insufficiently researched – a layer of national identity development in which the autochthonous Ukrainian concepts of «Guide» and «Guidance» were formed.

National leadership was exercised by a «leading minority» – the elite, representatives of the intelligentsia, who formed the provid (council, government) and determined the directions of state and societal development.

The free people elected their Guides – chiefs, elders, commanders. The categories «provid» and «Guidance» were actively used in political, social, and literary vocabulary until the end of World War II. Later, these concepts became taboo because they were used by the OUN-UPA, which Soviet documents branded as «Ukrainian-German nationalists» [3].

In Ukrainian nationalism (in the struggle for freedom and the right to life), the issue of Guidance always received significant attention. The recognition of the role of the elite, of the leader, of the ruler – both in the process of national-liberation struggle and in social life during state-building – was crucial.

The book *The Foundation of Ukrainian Nationalism* contains abridged versions of the most significant works of Ukrainian nationalist ideologues: Mykola Mikhnovsky, Dmytro Dontsov, Mykola Stsiborsky, Yaroslav Orshan, Yuriy Lypa, Yaroslav Stetsko. They reflect on the question: «Is national liberation possible for Ukrainians?» [4].

The works of Yaroslav Stetsko – a prominent OUN figure – include *Kyiv Against Moscow* (where the author shares his geopolitical intuition, deep understanding of world political processes, and clear vision of ideological vectors of Ukraine's movement), *The Ukrainian Liberation Concept*, June 30, 1941 (about the long path of the Ukrainian nation's struggle), *Two Revolutions* (on the education of national heroes) [4].

Stepan Bandera (*Perspectives of the Ukrainian Revolution*, *The Third World War and the Liberation Struggle*, *The Question of Nuclear War and the Liberation Revolution*), Dmytro Myron-Orlyk (*The Idea and Action of Ukraine*), Stepan Lenkavsky (*Ukrainian Nationalism*) also wrote extensively on leadership.

Within the OUN training courses, «Guidance» was singled out as one of the most important disciplines [4].

Only a ruler, a leader who has proven in life their right and capacity for leadership, who has passed the test of leadership before past and present generations with honor – only such a person deserves the respect, gratitude, and bright memory of descendants.

Philosopher Mykola Shlemkevych defined the mental synthesis of Ukrainian society as follows: «From time immemorial, three creative forces have operated in the Ukrainian world, striving to organize and elevate the Ukrainian sociological mass, the people, to ever higher levels. These forces are Ukrainian autocracy (monarchy), Ukrainian democracy, and Ukrainian Guidance» [1].

And as Vyacheslav Lypynsky wrote: «...without a national aristocracy – without strong and authoritative Guidance and organizers of the nation in its difficult struggle for survival – there is and can be no nation. The vocation of the elite, the whole meaning of its existence, is to realize leadership, guidance, and governance of the political organization of society. This is the principal function of the political elite».

Thus, the implementation of the idea of leadership always requires unity and wise guidance. Every time Ukrainians have gained independence, they have thought it was forever. This is a great illusion, because independence must be defended every single day.

Guidance is a long-term process. And this process concerns not just individual persons, but the cohesion of the entire Ukrainian nation.

The task of the Guider is to prepare the lower varnas – the kshatriyas, vaishyas, and shudras – that is, a special kind of enlightenment, as well as the self-development of the individual, for the transition to the highest category of human existence – the varna of the Brahmins.

Список використаних джерел:

1. Генеза провідництва в освіті: Колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. К. : Освіта України, 2020. 478 с.
2. Лисаков С.В. Феномен провідництва в освіті України (XIX – початок ХХІ століть). Дис... 011 Освітні, педагогічні науки. БДПУ. 2021. 235 с.
3. Словарь української мови. Упорядкував Борис Грінченко URL : https://hrinchenko.com/slovar/znachenie-slova/8501-ghajda-i.html#show_point
4. Управління освітньою діяльністю : навч. посіб. / авт.-упоряд. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. К.: Міленіум, 2023. 723 с.

УДК 378.014

Яшник Світлана Валеріївна,
*доктор педагогічних наук,
професор кафедри психології
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)*

ПРОВІДНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною розвитку сучасного світу, її вплив на всі сфери, включаючи освіту, зростає. Розвиток цифровізації у сфері вищої освіти виступає фундаментом створення інноваційних продуктів, які можуть розширити надання освітніх послуг; забезпечувати прийняття ефективних обґрунтованих управлінських рішень.

Для сфери освіти цифровізація набуває особливого значення, оскільки вона безпосередньо пов'язана з інноваційними методами викладання і навчання, інтерактивними платформами, дистанційними технологіями та онлайн-курсами. Відповідно, у контексті вищої освіти цифровізація передбачає не лише впровадження електронних ресурсів, а й повноцінну перебудову навчального процесу та управлінських і дослідницьких процесів з урахуванням нових можливостей та викликів. Цифровізація вищої освіти не обмежується переходом на електронні платформи або дистанційне навчання, а включає також переосмислення викладацької діяльності, формування цифрових навичок у викладачів та студентів і відповідне коригування навчальних програм.

Щодо цифрової трансформації у сфері вищої освіти, то вона охоплює:

- формування нового типу академічної культури;
- розвиток цифрових компетентностей викладачів та студентів;

- можливість перегляду освітніх програм;
- перепроєктування змісту дисциплін відповідно до потреб цифрової економіки;
- забезпечення гнучкості та персоналізації освітнього процесу;
- технології побудови індивідуальної адаптивної траєкторії навчання та контролю знань в системі дистанційної освіти;
- зміну бізнес-моделі університету: перехід до інноваційних форматів співпраці з бізнесом;
- розвиток освітнього підприємництва;
- використання інструментів онлайн-взаємодії з науковим середовищем (конференції, форуми, спільні дослідницькі платформи);
- використання електронних систем управління навчанням (СУН(LMS));
- переведення облікової документації у електронну форму;
- забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних тощо [2, 5, 7, 8, 9].

Зважаючи на це, виділяють системний, інноваційний, поведінковий та культурний теоретико-методологічні підходи, які використовуються для формування стратегії цифровізації в контексті освітньої сфери [4, 5, 6].

Відповідно до системного підходу університет розглядається як складна динамічна система з багатьма взаємопов'язаними елементами: освітні програми, науково-дослідні структури, адміністративні підрозділи, ІТ-інфраструктура, студенти, викладачі тому стратегія цифровізації має охоплювати кожен із цих елементів, враховуючи взаємозалежності та потенційні ефекти синергії.

Інноваційний підхід розглядається через призму взаємодоповнюючих моделей взаємодії між мікро-, макро- та мезосередовищем в освіті, де ключовими стейкхолдерами інноваційного розвитку виступають університети, бізнес, держава, громадянське суспільство та природне середовище. Ключовими в інноваційному підході є такі моделі: потрійної

спіралі інновацій (Triple Helix); чотиризначної спіралі інновацій (Quadruple Helix); п'ятизначної спіралі інновацій (Quintuple Helix).

Відповідно до поведінкового та культурного підходів цифровізація у вищій освіті вимагає переоцінки освітньої культури, поведінкових принципів викладачів і студентів. Згідно з даними різних досліджень, успішність цифрової трансформації у ЗВО великою мірою залежить від людського фактору, а саме від готовності викладачів і керівників переймати нові технології, перебудовувати навчальні плани, інвестувати в саморозвиток. Тому стратегія цифровізації має передбачати заходи з формування цифрових компетентностей, мотивації, пропагування цінності інновацій та постійного навчання впродовж життя.

У контексті цифровізації вищої освіти, кожен із цих суб'єктів відіграє певну роль: університети розробляють та впроваджують цифрові методики навчання, проводять дослідження в галузі інформаційних технологій, готують фахівців для цифрової економіки; бізнес забезпечує технологічні рішення, інвестує в інноваційні проекти, надає замовлення на підготовку компетентних кадрів; держава формує регуляторне середовище, розробляє національні чи регіональні стратегії цифровізації освіти, надає фінансування чи гранти; громадянське суспільство виражає суспільний запит на якісну, доступну та сучасну освіту; природне середовище, передбачає здійснення цифровізації, враховуючи принципи сталого розвитку.

Цифрова стратегія трансформації у сфері вищої освіти побудована на врахуванні таких принципів [1, 3, 7]:

- відповідність місії та цінностям організації. Цей принцип полягає у тому, що цифрові ініціативи мають бути узгоджені із загальними цілями університету, його освітньою філософією та потребами стейкхолдерів;
- гнучкість і масштабованість. Станом на сьогодні, технології стрімко змінюються, а кількість інформації невпинно зростає. Зважаючи на це, стратегія має передбачати механізми швидкого оновлення та масштабування проєктів;

- інклюзивність і залучення зацікавлених сторін. Цей принцип полягає у тому, що викладачі, студенти, адміністрація, IT-фахівці, працедавці мають брати участь у формуванні та реалізації стратегії для того, щоб урахувати потреби кожного, а також забезпечити індивідуальний підхід;

- безпека та захист даних. Питання збереження конфіденційності та безпеки даних стають дедалі важливішими в умовах поширення цифровізації, оскільки чим більше сфер життєдіяльності людини переходять у цифровий простір, тим складніше стає контролювати весь обсяг даних. Тому, важливо розробляти та впроваджувати нові способи захисту даних та підвищувати цифрову безпеку;

- орієнтація на якість освіти. Цей принцип полягає у тому, що цифрові технології мають не лише спростити доступ до ресурсів, а й покращити якість навчання, підвищити мотивацію студентів та ефективність викладання.

Відтак процес цифрової трансформації у сфері вищої освіти активно набирає обертів. Державні органи управління освітою, зокрема Міністерство освіти і науки України та Міністерство цифрової трансформації України дедалі більше звертають увагу на необхідність упровадження цифрових інструментів у вищу школу. Процес цифрової трансформації став одним із пріоритетів державної політики, про що свідчать відповідні законодавчі ініціативи та програми розвитку.

Проте цифрова трансформація у сфері вищої освіти повною мірою не реалізована. Зокрема, не набули широкого впровадження нові освітні можливості, пов'язані з розвитком та синтезом існуючих підходів до адаптивного навчання й сучасних цифрових технологій, спрямованістю змісту освіти майбутніх фахівців на розвиток мотивації, цільових установок на навчання, адаптованого до їх індивідуальних особливостей, розвиток професійно-особистісних якостей і властивостей тощо. Отже відсутність системного підходу та чіткого стратегічного бачення, реалізація цифрових трансформацій у закладах вищої освіти може бути частковою і недостатньо ефективною.

Список використаних джерел:

1. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Серія: Менеджмент. 2024. № 60. С. 1-8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3592/3523>.
2. Горбань Ю., Олійник О., Кобижча Н. Цифровізація освітнього процесу в контексті реалій інформаційного суспільства. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2024. № 7(1). С. 24-37. URL: <http://infotechsoccult.knukim.edu.ua/article/view/306996/298561>.
3. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 49-57. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/7.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/7.pdf).
4. Дяченко С. А., Назаренко І. В. Застосування моделі Triple Helix як чинника стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 3. С. 344-351. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/737/705.
5. Крулевський А. В. Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні: дис. ... д-ра філософії: 281 Публічне управління та адміністрування. Тернопіль, 2025. 224с. URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/disertacia/2025/Krulevskyi/Dis_Krulevskyi.pdf
6. Лавний А. В. Екологічне управління в системі реалізації цілей сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2024. № 1/2 (78/79). С. 120-128. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/78/s10.pdf>.
7. Михайлів Г. В., Серeda Н. М., Полянко Г. О. Стратегічне управління: розробка, впровадження та оцінка стратегій для досягнення цілей організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №. 9(09). С. 78-84. URL: <http://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/275/262>.

8. Ніколаєску І. О., Шинкарьова В. С. Цифровізація освіти як сучасна вимога інформаційного суспільства. *Перспективи та інновації науки*. Серія: Педагогіка, психологія, медицина. 2022. № 2(7). С. 914-923. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/5458/1/naykova_2022-914-924.pdf.

9. Яськова Н., Лабжинський Ю. Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників засобами електронних соціальних мереж. *Фізико-математична освіта*. Том 39, № 5. 2024. С.46-57 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743469/1/2024-395-yaskovalabzhynskyi.pdf>

**«Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології,
провідництво та менеджмент в освіті»**

**«Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology,
Guidance and Management of Education»**

Матеріали

Міжнародної дистанційної науково-практичної конференції

(м. Київ, 1 жовтня 2025 року)

Упорядкування – Гречаник Н. І.

Адреса оргкомітету конференції:

Кафедра управління та освітніх технологій,
Гуманітарно-педагогічний факультет Національного університету
біоресурсів і природокористування України,
вул. Героїв Оборони, 15, навчальний корпус № 3, кім. 04
Київ, 03041

E-mail: metod_dep@nubip.edu.ua