

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 4 (80), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Ніценко В. С., д-р екон. наук, проф., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрюшенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Даций О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Кришталь Г. О., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okreglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

Yochanan Shachmurove, Ph.D. Economics, City College of New York (United States)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 03.12.2025 р. №12)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2025. Вип. 4 (80). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 234 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Айрапетов М.А. РОЗВИТОК ІНТЕРНЕТ ТОРГІВЛІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	9
Братусь Г.А., Ганганов К.Є. МЕХАНІЗМ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ.....	18
Гузар У.Є. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ.....	23
Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Козлова А.І. ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ І УСПІШНОСТІ БІЗНЕСУ.....	32
Зимогляд Б.Г. ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	40
Кот Л.Л. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	47
Петренко Н.С. PESTEL-АНАЛІЗ ВХІДНОГО ТА ВИХІДНОГО ІНДЕКСУ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	58
Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Науменко Є.В. ВПЛИВ ІІ НА ЯКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	68
Ребрик П.М. ОПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ І БЕЗПЕКА ПРАЦІ: ГІБРИДНІ МОДЕЛІ СТИМУЛЮВАННЯ У БУДСЕКТОРІ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	72

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Гриліцька А.В., Борота А.В. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ФІЛІЇ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ».....	76
Краєвський В.М., Лісовий А.В., Міщенко Т.М. РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО АУДИТУ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	85

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Косько О.В. ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ КАПІТАЛІЗАЦІЄЮ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ЦИКЛІВ	92
Лелик Л.І., Міга В.К., Боровець І.І. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	101

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-4>
УДК 330.101.541:005.96

Дмитренко Г.А.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

Головач Н.В.

кандидат педагогічних наук, доцент,
професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Козлова А.І.

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
заступник завідувача кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

Dmytrenko Hennadii

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Holovach Nataliia

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Kozlova Alla

PhD in Economics, Senior Research Fellow,
Deputy Head of the Department of Business Management,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ І УСПІШНОСТІ БІЗНЕСУ

HUMAN-CENTRISM IN THE CONTEXT OF ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF MODERN ENTERPRISES AND BUSINESS SUCCESS

Розкривається сутність теоретичних і економічних підходів до розвитку успішного бізнесу на основі людиноцентричної ідеології гуманізації світової цивілізації. Досліджується вплив людиноцентричного підходу на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств і успішність бізнесу в контексті гуманізації світової цивілізації. Автори аналізують теоретичні та економічні аспекти розвитку успішного

бізнесу, наголошуючи на первинності людської діяльності як основи соціально-економічних процесів. Розглянуто історичні передумови проблем розвитку бізнесу в Україні, зокрема його спекулятивний характер, що сприяв криміналізації економіки та корупції. Особливу увагу приділено позитивному досвіду людиноцентричних організацій, де людина є джерелом інновацій та ефективності. На основі досліджень Г. Гемела та М. Заніні окреслено принципи «розвиваючого» людиноцентризму та шляхи його впровадження в управління. Запропоновано концепцію «Нового людиноцентричного управлінського курсу» для України, спрямовану на підвищення якості життя та рівня щастя громадян. Обґрунтовано необхідність переходу до системного управління, орієнтованого на людиноцентричні результати, що сприятиме сталому розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

Ключові слова: людиноцентризм, конкурентоспроможність, бізнес, людський потенціал, якість життя, системне управління, інновації, сталий розвиток, управлінський курс, Україна, соціальна відповідальність, економічний розвиток.

The article explores the impact of the human-centered approach on the competitiveness of modern enterprises and business success in the context of global changes. The authors analyze the theoretical and practical aspects of business development, emphasizing the primacy of human activity as the foundation of socio-economic processes. Special attention is given to the historical preconditions of business issues in Ukraine, particularly its speculative nature, which contributed to the criminalization of the economy and corruption. At the same time, the positive experience of human-centered organizations is discussed, where individuals are seen as the source of innovation and efficiency. Based on the research of G. Hamel and M. Zakini, the principles of «developing» human-centeredness are outlined, which foster employee involvement in management and the unlocking of their potential. A concept of the «New Human-Centered Management Course» for Ukraine is proposed, aimed at improving the quality of life and the happiness level of citizens. The need for a shift towards systemic management focused on human-centered results is justified, which will contribute to sustainable development and business competitiveness. The authors highlight the connection between human-centeredness, economic development, and public administration, suggesting concrete steps for its implementation, including active employee participation in decision-making and the creation of conditions for creative self-realization. These measures, according to the authors, will help form a new management culture based on trust, cooperation, and innovation. The article makes a significant contribution to the theory and practice of human-centered management, offering a holistic approach to enhancing the competitiveness of enterprises and business success in modern conditions. The authors emphasize that human-centeredness is not only a management philosophy but also a strategic tool that can ensure long-term success for business and society as a whole. The article calls for a rethinking of traditional management approaches and a shift towards models that place humans at the center of all processes.

Keywords: human-centeredness, competitiveness, business, human potential, quality of life, systemic management, innovation, sustainable development, management course, Ukraine, social responsibility, economic development.

Постановка проблеми. На жаль, більшість політиків, представників управлінської еліти та бізнесу досі не усвідомили очевидну істину: економіку створюють люди – і саме від їхньої активності, інтелекту, креативності та залученості залежить її зростання або занепад. Це стосується як перших років незалежності України, так і нинішньої ситуації, коли країна так і не змогла вийти на стабільний шлях сталого розвитку.

У незалежній Україні підприємництво починалося зі своєрідної естафети, переданої ще за часів пізнього СРСР, коли у 1989 році Верховною Радою СРСР, а згодом і УРСР, було ухвалено Закон про кооперацію – за два роки до офіційного проголошення незалежності у 1991 році.

Тоді, на тлі хронічного дефіциту та порожніх магазинних полиць наприкінці 1970-х – початку 1980-х років, було вирішено активізувати участь громадян у господарській діяльності через створення виробничих кооперативів, які мали ліквідовувати дефіцит товарів.

Однак первинний задум виявився далеким від реалізації: у законодавстві не було чітко

зазначено, що йдеться саме про виробничі кооперативи, а не будь-які торговельні структури. Крім того, банківська система надавала переважно короткострокові кредити під високі відсоткові ставки, що було спрямоване здебільшого на власне збагачення, а не на підтримку малого бізнесу. Це унеможливлювало створення стійкого підприємницького середовища. В результаті виникла масова хвиля кооперативів спекулятивного типу («купи-продай»), які переважно торгували продукцією, що ще вироблялася на діючих підприємствах.

Руйнівний ефект цього явища пояснюється тим, що отримані кошти переважно не спрямовувалися на інвестиції в реальний сектор економіки, а вивозилися за кордон. Частина з них, яка залишалася в країні, сприяла криміналізації економіки, деформації виборчого процесу, виникненню олігархічних структур і поширенню корупції. Згодом ці явища набули системного характеру, що зробило їх надзвичайно стійкими навіть в умовах воєнного часу.

У підсумку це сприяло формуванню деформованої економічної моделі, в якій пріоритети були надані спекулятивним структурам, а не

виробничим ініціативам, що, у свою чергу, стало однією з ключових причин тривалої економічної деградації України.

Таким чином, для повоєнного відновлення України надзвичайно актуальним є пошук власної моделі економічного розвитку й удосконалення державного устрою, який значною мірою визначає вектор розвитку чи стагнації. При цьому ключовою має бути ідея первинності людини та її діяльності як основи всіх соціально-економічних процесів у державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз широкого кола наукових джерел та емпіричних даних з досвіду різних країн засвідчив актуальність звернення до людиноцентричної парадигми розвитку. Зокрема, виокремлюються три основні напрями її реалізації в контексті забезпечення сталого та ефективного бізнесу.

Перший напрям пов'язаний із визнанням визначальної ролі людського фактора у формуванні ефективної економіки. Йдеться про концепцію людиноцентризму в системі менеджменту організацій, рівень впровадження якої безпосередньо впливає на результативність бізнес-процесів. Це положення підтверджується численними науковими дослідженнями.

Другий напрям реалізації еволюції цієї ідеї пов'язано з формуванням тенденції, за якою людиноцентризм розглядається як ідеологія і сукупність технологій всієї системи соціального управління в межах підприємства. Цей підхід переконливо представлено у видатній праці фахівців з менеджменту із США Гері Гемела та Мікеле Заніні «Людинократія: Створення компаній, у яких люди – понад усе» [1].

Третій напрям розвитку людиноцентризму має стратегічний характер і стосується підвищення взагалі якості людського потенціалу на рівні країни за участю освіти. Він передбачає інтеграцію людських цінностей і цілей як пріоритету в організаційній діяльності поряд із збереженням природного середовища. Цей підхід активно висвітлюється у науково-публіцистичній та науково-популярній літературі [5; 7; 8], а також має потенціал втілюватися у прикладних розробках, інноваційних практиках і науково-організаційній діяльності в Україні [10].

Оскільки дана стаття присвячена економічному аспекту розвитку країни у повоєнний період, її основною метою є розкриття сутності успішного бізнесу крізь призму людиноцентризму – тобто шляхом підвищення якості праці, трудової задоволеності, ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок активації людського потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Сутність людиноцентричного підходу («людинократії») у межах підприємства полягає у створенні умов, за яких працівники можуть максимально реалізовувати свій трудовий потенціал із високим рівнем задоволеності. Робота має приносити користь як самій особистості, так і суспільству в цілому, що й становить гармонійну сутність людинократії. Вища мета – сприяння самореалізації кожної особистості в суспільних інтересах при дбайливому ставленні до навколишнього природного середовища.

Однак постає ключове питання: яким чином досягти цього у специфічному соціальному середовищі, яким є підприємство?

На основі аналізу успішного досвіду багатьох організацій, американські дослідники Гері Гемел і Мікеле Заніні дійшли висновку, що реалізація людиноцентричного підходу можлива за умови об'єднання трьох ключових факторів [1]:

- зусиль самої особистості;
- впливу освіти на формування цінностей та орієнтацій працівника;
- відповідальних і цілеспрямованих дій власників бізнесу та управлінської команди.

Саме ці складові мають діяти синергійно, формуючи сприятливе середовище для розвитку особистості, що, у свою чергу, підвищує інноваційність та конкурентоспроможність організації. Лише за умов такої взаємодії можлива трансформація підприємства з ієрархічної структури у спільноту співтворців, де цінується внесок кожного.

Що залежить від особистості

Для усвідомлення важливості самореалізації у професійній діяльності варто звернутися до філософської спадщини. Так, ще Конфуцій стверджував: *«Обери собі справу до душі – і тобі не доведеться працювати жодного дня у своєму житті»*. У схожому руслі розмірковував і видатний український філософ Григорій Сковорода: *«Нам недобре від того, що ми знаємо багато зайвого, але не знаємо найголовнішого – самих себе. Знали б і пам'ятали те, що живе в кожному з нас – то життя наше було б зовсім інше»* [8].

Ідеї самопізнання простежуються також у висловлюваннях видатного німецького поета та мислителя Йоганна Вольфганга фон Гете: *«Розумний не той, хто багато знає, а той, хто добре знає себе»*, а також у філософії буддизму, яка вважає знання істини про себе ключем до щастя кожної людини. Подібну позицію поділяв і Сократ, чия максима *«Пізнай самого себе»* стала основоположною у європейській філософії. Цю думку розвиває

також Антуан де Сент-Екзюпері: *«Той, хто добре знає себе – вже мудрий»*.

Усі ці твердження дозволяють зробити висновок: самопізнання, зокрема усвідомлення власних здібностей, цінностей і нахилів, є базовою передумовою максимальної реалізації трудового потенціалу людини – як в особистісному вимірі, так і на благо організації. Водночас, самопізнання саме по собі не гарантує, що людина працюватиме із задоволенням, оскільки важливими залишаються й інші чинники – такі як належна матеріальна винагорода, якісне управління, підтримка з боку керівництва тощо.

Проте, за Сковородою, лише «сродня праця» – тобто робота, що відповідає природним нахилам і якостям особистості – може стати джерелом справжньої самовіддачі. Більшість працівників, свідомо чи інтуїтивно, це розуміють.

Однак реальна ситуація на ринку праці свідчить про інше. «Так, згідно з дослідженнями Інституту Геллапа за 2018 рік, лише третина американських працівників виконує свої обов'язки з ентузіазмом і самовіддачею. Водночас 53% залишаються емоційно не залученими, а ще 13% – відверто байдужі і дезадаптовані до своєї роботи. У глобальному вимірі ці показники становлять відповідно 15%, 67% і 18%». [1, с. 36].

Таким чином, навіть у великих компаніях залишається значний нереалізований потенціал підвищення ефективності бізнесу за рахунок створення умов для самопізнання та усвідомленого вибору професійної ролі кожною особистістю. Отже, як визначає наукова логіка, ключ до цього полягає у сприянні пізнанню кожним працівником власного «Я» та гармонійному поєднанню індивідуального шляху з потребами організації.

Що залежить від системи освіти

Незважаючи на значні зусилля, які докладаються в межах шкільної освіти для сприяння визначення професійного спрямування учнів, наявні результати залишаються недостатніми. Проблема, ймовірно, криється у вузькому фокусі освітньої системи на знання, які передає виключно вчитель, без достатньої уваги до самопізнання учнів і розвитку їхнього внутрішнього потенціалу. А це, у свою чергу, перешкоджає як особистому зростанню, так і формуванню людиноцентричного бізнесу.

У прогресивних, людиноцентричних організаціях вже реалізуються спроби допомогти працівникам знайти свою «сродну працю» (тобто виду діяльності, що відповідає їхнім нахилам і здібностям). Один із таких підходів – горизонтальна ротація кадрів, яку широко

застосовують у Японії. Проте саме освіта відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки охоплює тривалий період розвитку, в тому числі пізнання особистості себе – від дитячого садка до завершення шкільного навчання.

На сьогодні вже існують науково-обґрунтовані та технологічно підтримані підходи до вирішення цієї проблеми. Основу їх становить виявлення через діагностику природи особистості, її інтересів, здібностей і професійних схильностей ще в шкільному віці. В школі особливу увагу приділяють розвитку аналітико-пізнавальної активності (АПА), яка є індикатором здатності особистості до постійного оновлення знань свого самопізнання власного «Я» і подальшого удосконалення. І все це на основі використання інноваційної кваліметричної цифровізації із галузі нечіткої математики.

Алгоритм впровадження системи такої діагностики та розвитку АПА передбачає наступні кроки:

1. *Ідентифікація індикаторів аналітико-пізнавальної активності.* Вже з дошкільного віку педагоги та батьки спостерігають за проявами зацікавленості дитини у пізнанні світу та вміння порівнювати певні ситуації. Надалі ці спостереження продовжують вчителі і класні керівники у школі.

2. *Діагностика рівня АПА з першого класу.* Для кожного учня визначається індекс АПА, що варіюється від 0,0 (повна відсутність активності) до 1,0 (ідеальний, оптимальний рівень). Такий індекс фіксується у спеціальній картці досягнень учня, яка супроводжує його протягом усього періоду навчання.

3. *Залучення учнів до процесу оцінювання.* Кожного семестру результати діагностики обговорюються за участі самого учня, вчителів і батьків. Учень не тільки бачить свою динаміку розвитку, а й отримує зворотний зв'язок, аналізує причини позитивних чи негативних змін, що сприяє формуванню його як активного учасника освітнього процесу, а не пасивного об'єкта навчання.

4. *Формування спільної мотивації до підвищення АПА.* Зацікавленість усіх учасників процесу – учнів, учителів і батьків – стимулює пошук нових методів, технологій та прийомів для розвитку пізнавальної активності. Учні також оволодівають цими інструментами для досягнення кращих результатів.

Таким чином, якщо скерувати освітні зусилля на розвиток АПА, загальнолюдської моралі і самопізнання власного «Я» у здобувачів освіти, це наблизить нас до розв'язання проблеми самореалізації особистості в різних сферах життєдіяльності. Такий

підхід сприятиме не лише особистому щастю індивіда, а й підвищенню ефективності організації і економіки загалом.

Розвинена АПА забезпечує не лише глибоке засвоєння знань на рефлексивному рівні, а й здатність до їх творчої трансформації й практичного застосування. В умовах інформаційного перенасичення, саме високий рівень АПА дозволяє особистості виокремлювати головне із множини, що є критично важливим як для професійної успішності, так і в інших сферах.

Якщо сучасна школа має навчити дитину не лише отримувати знання, а й вчитися впродовж усього життя, тоді розвиток аналітико-пізнавальної активності (АПА) є ключовим інструментом вирішення цієї проблеми сучасної освіти. Роль системного підходу у цьому процесі – визначальна.

Що залежить від власників

(менеджменту) бізнесу в організаціях

У сучасному бізнесі саме від власників і управлінців організацій значною мірою залежить створення умов для повного розкриття та ефективного використання трудового потенціалу особистості в контексті сталого розвитку підприємства. Принципова ідея полягає в досягненні балансу між інтересами бізнесу й інтересами працівників – «для людей і для себе».

З одного боку, завдання виглядає доволі просто: потрібно чітко визначити цілі організації та мотивувати персонал на їх досягнення з мінімальними витратами ресурсів за певним контролем. Проте на практиці ця формула рідко дає очікуваний ефект. Причина полягає в тому, що цілі мають бути не лише проголошені, а й глибоко засвоєні працівниками як особистісно значущі. Мотивація ж, у свою чергу, – явище багатогранне та індивідуальне. Те, що надихає одного, може залишати цілком байдужим іншого.

Водночас сучасна наука управління вже ідентифікувала низку ключових факторів, що пробуджують трудову активність та внутрішню залученість працівників. Американські дослідники Гері Гемел і Мікеле Заніні [1] запропонували своєрідний перелік мотиваційних умов у формі запитань: «Як би ви почувалися на робочому місці, якби...»:

- ви мали право самостійно планувати свою роботу?
- ваша команда самостійно визначала б обсяги роботи та методи досягнення цілей?
- вас заохочували розвивати свої навички і долати нові виклики?
- ви та ваші колеги відчували себе єдиною командою?

– вас не обтяжували б безглузді бюрократичні правила?

– ви відчували б до себе довіру в будь-якій ситуації?

– ви відповідали б перед колегами, а не лише перед керівництвом?

– вам не доводилося б витрачати час на формальні звіти та непотрібну документацію?

– ви брали б участь у формуванні стратегії організації?

– ваша роль і рівень винагороди залежали б від ваших реальних здібностей, а не від займаної посади?

– ви ніколи не почувалися б менш значущими, ніж ваше керівництво?

Якщо уявити, що всі ці умови дійсно реалізовані, робота перестає сприйматись як обтяжлива необхідність, перетворюючись на органічну частину життя. У такому середовищі працівник не відчуває себе знеособленим «ресурсом», а розкриває свій потенціал як особистість і творець цінності.

На жаль, реалії типових середніх і великих організацій часто далекі від цього ідеалу. Ієрархічні структури, жорсткі регламенти, обмеження ініціативи, недовіра до рядових співробітників – усе це не лише знижує ефективність, а й демотивує працівників, пригнічуючи дух підприємництва та творчості. Людина розглядається як функціональна одиниця, а не як суб'єкт розвитку, що суперечить концепції людиноцентричного підходу та обмежує довгострокову конкурентоспроможність бізнесу [1, с.9–10].

Водночас дослідники зі США покладають основну відповідальність за сформовану ситуацію на бюрократичну систему з її авторитарною ієрархією, надмірною зарегульованістю та політиканством, що набуло токсичного характеру. На їхню думку, саме бюрократія є джерелом численних системних проблем сучасних організацій. Автори навіть ідентифікують 13 так званих «проклять» бюрократії, які, на їх переконання, пояснюють, чому організації залишаються інертними, неповороткими та позбавленими людяності. Зокрема, вони зазначають, що бюрократія:

- підтримує виключно позицію керівництва;
- не терпить інакомислення;
- створює розрив між дією та результатом;
- закріплює жорсткі організаційні структури;
- ускладнює виявлення нових можливостей керівництвом;
- перешкоджає оперативному перерозподілу ресурсів;
- не заохочує до ризику;

- політизує процес прийняття рішень;
- ускладнює процедуру затвердження ініціатив;
- помилково ототожнює посаду зі здібностями;
- стримує особистісний розвиток працівників;
- підриває горизонтальну підзвітність у колективах;
- системно знецінює оригінальність мислення [1, с. 59–60].

Таким чином, бюрократія деморалізує персонал і виснажує його, але, попри це, продовжує функціонувати. Замість того, щоб створювати людиноцентричні організації, суспільство й надалі відтворює моделі управління, орієнтовані на бюрократичний контроль. Якщо це дійсно так, і ми схильні миритися з дисфункціональністю існуючих організаційних структур, це свідчить про незасвоєння ключових управлінських уроків.

На думку авторів цієї статті, головним із таких уроків є усвідомлення невизначеності першопричин виникнення бюрократії, що коріниться у сфері неефективного управління. Основною ознакою останнього є відсутність чіткої відповідальності за результати діяльності, особливо серед представників управлінської еліти. Саме тому зміна управлінської культури – від адміністративного тиску (КАТ) до культури, орієнтованої на розвиток особистості та забезпечення організаційної гнучкості – має стати стратегічним завданням власників та керівників бізнесових структур. Звільнення від згубного впливу бюрократії є не лише необхідною умовою ефективності, а й чинником загального суспільного блага.

Перехід бюрократичних організацій бізнесу на культуру системного управління за кінцевими

людиноцентричними результатами

Аналіз джерел бюрократизму дозволив виокремити три основні фактори, що забезпечують його життєздатність.

Першим, поведінковим фактором, є відсутність чітко визначеної відповідальності представників управлінської еліти за кінцеві результати діяльності організації. Така невизначеність породжує управлінську безвідповідальність і дозволяє уникати зворотного зв'язку щодо ефективності управління.

Другий фактор полягає в ігноруванні керівництвом ключової ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Унаслідок цього втрачається можливість розвитку ефективних управлінських рішень на основі потенціалу працівників.

Третій фактор також має антропологічне підґрунтя і полягає в пасивній управлінській позиції певної частини керівників, для яких сам факт здійснення управління є самоцінним, у той час як відповідальність за кінцеві результати залишається вторинною.

З огляду на це, до переліку ключових результативних індикаторів діяльності організації, які нині здебільшого обмежуються фінансово-економічними показниками (прибутком, рентабельністю, відповідністю екологічним стандартам тощо), доцільно включити ще один вагомий критерій – **індекс якості трудового життя (ЯТЖ)** працівників.

Цей індекс визначається шляхом кількісного оцінювання рівня задоволеності персоналу базовими трудовими умовами та потребами. Зокрема, йдеться про такі аспекти, як:

- рівень задоволеності середньою заробітною платою та системою винагород;
- наявність зворотного зв'язку щодо результатів праці;
- умови організації праці;
- мікроклімат у трудовому колективі;
- можливості професійного розвитку та набуття нових компетенцій.

Ці чинники визначають загальний морально-психологічний стан працівників, їх фізіологічне та емоційне ставлення до трудової діяльності, аж до сприйняття роботи як позитивної життєвої події.

Оцінювання рівня задоволеності здійснюється за п'ятибальною шкалою:

- повністю задоволений – 1,0;
- швидше задоволений – 0,75;
- нейтральний або невизначений – 0,5;
- швидше незадоволений – 0,25;
- повністю незадоволений – 0,0.

Отже, системне подолання бюрократизму та одночасне формування основ людиноцентричного управління (людиноократії) пов'язується з необхідністю чіткого визначення кінцевих результатів діяльності організації, включно з інтегральним індексом якості трудового життя кожного працівника.

Після отримання відповідних показників має розпочинатися системна робота з їх підвищення, із встановленням щорічних орієнтирів поліпшення.

Саме наявність визначених кінцевих результатів слугує системоутворювальним стрижнем, який інтегрує діяльність усіх підрозділів і співробітників організації в єдине цілеспрямоване русло. Це забезпечує внутрішню злагодженість дій, організаційну цілісність і, як наслідок, досягнення синергічного ефекту.

За умов такої моделі функціонування організації зникає простір для бюрократії, а кожному працівникові створюються умови для максимально повної реалізації свого потенціалу – як у власних інтересах, так і в інтересах суспільства.

У цьому контексті заслуговують на особливу увагу науково-технологічні розробки вчених з Інтелект-клубу цивілізаційного розвитку України, які активно досліджують питання людиноократії та суспільного поступу. Їхня діяльність спрямована на утвердження лідерських позицій України у сфері гуманістичних трансформацій управлінських систем, що є надзвичайно важливим для майбутнього людства [10].

Висновки. Загалом можна констатувати, що довоєнній Україні не вдалося конвертувати здобуту незалежність у національний успіх, що свідчить про необхідність кардинального перегляду підходів до економічного розвитку держави. Важливо пам'ятати не лише про те, що економіка залежить від політичних рішень (оскільки політика та економіка утворюють дуальну єдність, впливаючи одна на одну), але й про те, що і політику, і економіку формують люди. Тому однією з ключових передумов для досягнення сталого розвитку є виправлення помилок,

допущених у період до початку повномасштабної війни. Усвідомлення цих помилок має стати знанням, яке здобувається вже після набуття незалежності та внаслідок глибокої національної рефлексії.

Йдеться насамперед про необхідність реалізації глобального і цивілізованого підходу до розвитку повоєнної України, яка є невід'ємною частиною світової спільноти. Щоб стати її повноцінним суб'єктом, Україна має усвідомлювати виклики, що стоять перед людством, і долучитися до їх вирішення, зберігаючи власну національну ідентичність. Важливо «вбудовуватися» у глобальний простір із притаманним лише Україні обличчям, відроджуючись із руїн війни.

Отже, для України настав час розпочати прогресивний розвиток на засадах ідеології людиноцентризму – або, точніше, еколюдиноцентризму, – зосереджуючись на формуванні гармонійної, гуманної цивілізації у співпраці з іншими демократичними країнами. Водночас важливо обрати власний системний шлях, який передбачає всебічне зміцнення людського потенціалу та перехід усіх управлінських структур на культуру системного управління, орієнтованого на досягнення чітко визначених людиноцентричних кінцевих результатів.

Список використаних джерел:

1. Гемел Г., Заніні М. Людинократія. Дослідження компаній, у яких люди – понад усе / пер. з англ. Д. Митрофанов. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
2. Вісенто Хао Чин. Про освіту. Освіта без страху і порівняння. Київ, 2021. 208 с.
3. Чі, Пак Ті. Переймаючи досвід Сінгапуру. Сила парадоксів / Пак Ті Чі ; пер. з англ. О. М. Назарук. Харків : Ранок, 2019. 208 с.
4. Салберг П. Фінські уроки 2.0: чого може навчитися світ з освітніх змін у Фінляндії / П. Салберг ; пер. з англ. А. Р. Шиян. Харків : Ранок, 2017. 240 с.
5. Драйден Г., Вос Д. Революції в навчанні / Г. Драйден, Дж. Вос ; пер. з англ. І. Товкало. Львів : Літопис, 2011. 544 с.
6. Сковорода Г. Повне зібрання творів : у 2 т. / Григорій Сковорода. Київ : Наукова думка, 1973. Т. 1–2. 576 с.
7. Головач Н. В., Дмитренко Г. А. Системне формування нового покоління нації: гуманізаційний контекст : монографія. Київ : ДКС-Центр, 2018. 352 с.
8. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А. Як зробити освіту в Україні світовим лідером: науковий проєкт і практичні рекомендації. Київ : ДКС-Центр, 2022. 84 с.
9. Новий людиноцентричний управлінський курс України в контексті цивілізаційного розвитку світу : науково-публіцистичне видання / За заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. 2-е вид. Київ : Ліра-К, 2023. 220 с.
10. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: український системний шлях : науково-публіцистичне видання / За заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Київ : ДКС-Центр, 2023. 242 с.

References:

1. Hamel G., Zanini M. (2021) *Liudynokratiiia. Doslidzhennia kompaniy, u yakykh liudy – ponad use* [Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them] / Trans. from English by D. Mitrofanov. Kyiv: Laboratory, 320 p. (in Ukrainian)
2. Hao Chin V. (2021) *Pro osvitu. Osvita bez strakhu i porivniannia* [On Education. Education Without Fear and Comparison]. Kyiv, 208 p. (in Ukrainian)
3. Pak Tee Ng. (2019) *Pereimuiuchy dosvid Sinhapuru. 137 paradoksiv* [Learning from Singapore: 137 Paradoxes] / Trans. from English by O. M. Nazaruk. Kharkiv: Ranok, 208 p. (in Ukrainian)

4. Sahlberg P. (2017) *Finski uroky 2.0: choho mozhe navchytysia svit iz osvitnikh zmin u Finliandii* [Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland] / Trans. from English by A. R. Shyian. Kharkiv: Ranok, 240 p. (in Ukrainian)
5. Dryden G., Vos J. (2011) *Revoliutsiia v navchanni* [The Learning Revolution] / Trans. from English by I. Tovkalo. Lviv: Lytopys, 544 p. (in Ukrainian)
6. Skovoroda H. (1973) *Povne zibrannia tvoriv: u 2 t.* [Complete Works in 2 vols.]. Kyiv: Naukova Dumka, Vols. 1–2. 576 p. (in Ukrainian)
7. Holovach N. V., Dmytrenko H. A. (2018) *Systemne formuvannia zdorovoho pokolinnia natsii: humanizatsiyni kontekst* [Systemic Formation of a Healthy Generation of the Nation: The Humanization Context]. Kyiv: DKS-Center, 352 p. (in Ukrainian)
8. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Zhalat-Lozynska L. O., Semenets-Orlova I. A. (2022) *Yak zrobyty osvitu v Ukraini svitovym liderom: naukovyi proiekt i praktychni rekomendatsii* [How to Make Education in Ukraine a Global Leader: Scientific Project and Practical Recommendations]. Kyiv: DKS-Center, 84 p. (in Ukrainian)
9. *Novyi liudynotsentrychnyi upravlinskyi kurs Ukrainy v konteksti tsyvilizatsiinoho rozvytku svitu* [The New Human-Centered Management Course of Ukraine in the Context of Global Civilizational Development] / Ed. by H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. 2nd ed. Kyiv: Lira-K, 2023. 220 p. (in Ukrainian)
10. *Innovatsiyni rozvytok liudstva na zlami chasu: ukraïnskyi systemnyi shliakh* [Innovative Development of Humanity at the Turning Point: The Ukrainian Systemic Path] / Ed. by H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. Kyiv: DKS-Center, 2023. 242 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 02.09.2025

Стаття прийнята: 14.10.2025

Стаття опублікована: 05.12.2025