

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



ЗБІРНИК ПРАЦЬ
I Міжнародної науково-практичної конференції
«Підготовка конкурентоспроможних фахівців:
виклики та перспективи сучасності»

25 лютого 2026 р.

Київ – 2026

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового
інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 2 від 9 квітня 2026 р)

«Підготовка конкурентоспроможних фахівців: виклики та перспективи сучасності»
Збірник праць I Міжнародної науково-практичної конференції «Підготовка конкуренто-
спроможних фахівців: виклики та перспективи сучасності» 25 лютого 2026 р. Кафедра
економіки, підприємництва та менеджменту. ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України, 2026. 400 с.

УКЛАДАЧІ:

Ольга БРУСЕНЦЕВА, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри
економіки та менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,

Ольга ПОСТОЄВА, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки
та менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

*Матеріали подано в авторській редакції
Висловлені у виданні думки належать виключно авторам
Автори опублікованих матеріалів несуть повну
відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат,
статистичних даних та інших відомостей*

©ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2026

ЗМІСТ

	Ст.
Андреєв В. О., Басюк Н. Б. СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	12
Алексеева С., Брюховецька О. В. РЕАБІЛІТАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ЯК СИСТЕМА ВІДНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ	14
Аникієнко О. М., Брусенцева О. А. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)	19
Антошук С. В. ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЯК ФУНДАМЕНТ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	26
Безтелесна Л. І. ОНБОРДИНГ СТУДЕНТІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	29
Безруков О., Калаур С. М. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРУКТУРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХОВИХ МОЛОДШИХ БАКАЛАВРІВ З КОМП'ЮТЕРНИХ НАУК	31
Белоброва А. О., Шматько І. І., Ходирєва О.О. ЕКОЛОГІЧНІ СТАРТАПИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ	34
Byba V.V., Byba M.V. ACADEMIC MOBILITY OF STUDENTS AND TEACHERS AS A FACTOR OF INTEGRATION INTO THE GLOBAL EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL SPACE	37
Благой В. В., Ващенко А. І. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	39
Благой В. В., Веденєва Д. А. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ ТА РИНОК ПРАЦІ	40
Благой В. В., Коваленко К. О. АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ БУДІВЕЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	42
Благой В. В., Соколов В. А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	44
Beridze L. THE ROLE OF INNOVATION SUPPORT PROGRAMS IN THE FORMATION OF COMPETITIVE SPECIALISTS - GEORGIAN PRACTICE	46
Благой В. В., Русо Д. В. МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ	49

Благун І. І. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ	52
Бліхарський Б., Василик С. К. ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У ПОЛЬСЬКИХ КОМПАНІЯХ	55
Боднар О. С., Кожушко О. ВІДМІННОСТІ ЛІДЕРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК СЕРЕДОВИЩА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРІВ	58
Боровик Т. М., Брусенцева О. А. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ «ФОКСТРОТ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	61
Бортник Н., Брюховецька О. В. ПРОФЕСІЙНА ДЕФОРМАЦІЯ ПЕДАГОГІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ	65
Братінова В. Г. ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	70
Брусенцева О. А. РОЛЬ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА	73
Бурласенко Т. І. ОСВІТНІ ПРОЄКТИ У ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	78
Бурласенко О. Я. ВІДКРИТА ОСВІТА В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ: МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ І СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	81
Бурковська Т., Неграш О. ТІЛЕСНА УСВІДОМЛЕНІСТЬ ЯК ЧИННИК СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ У ЗРІЛОМУ ВІЦІ	83
Брюховецька О. В. ФАХОВА ПІДГОТОВКА ПСИХОЛОГІВ В КРИЗОВИХ РЕАЛІЯХ: ВІД СТІЙКОСТІ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	86
Василик С. К., Радюк М. В. МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ	92
Варипаєв О. М., Міносян А. ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ТА ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ЯК ІМПЕРАТИВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗРУШЕНЬ	95
Вишневіська Г. П. ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	98
Войцеховська О., Івкін В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОТИДІЇ ДЕПРЕСИВНИМ ПРОЯВАМ У ПІДЛІТКОВОМУ ВІЦІ	100

Воронько-Невіднича Т. В., Коток А. Ю. СТРАТЕГІЧНИЙ ІМІДЖ ЛІДЕРА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	105
Гетьман Л. Г. ІНВЕСТУВАННЯ В ОСВІТУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	108
Головень О., Брюховецька О. В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ КОРЕКЦІЇ САМООЦІНКИ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	110
Holod A. NEUROINCLUSIVITY IN HORECA AS A COMPETITIVENESS FACTOR	114
Гончар М. В., Просина О. В. МІКРОКВАЛІФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРШОГО ЕТАПУ ДОСЛІДЖЕННЯ	116
Гопетенко О. С., Ануфрієва О. Л. ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	118
Горішна О. М. ГУМАНІСТИЧНІ ЦІННОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	121
Григоренко А. С., Крайній В. О. МОТИВАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	123
Grimberger V., Dubrovina N., Hudakova M. THE ACTUAL PROBLEMS OF HEALTHY FOOD AND FOOD SAFETY STRATEGY IN GERMANY	124
Гузь Т., Брюховецька О. В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕЖИВАННЯ СТРЕСУ СТУДЕНТСЬКОЮ МОЛОДДЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	127
Гуляєва В., Овдієнко І. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН: ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС	131
Деренська Я. М. МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ	135
Дейнека О. О., Мурашко О. В. ФОРМУВАННЯ І РОЗПОДІЛ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	137
Делімарська Т., Брюховецька О. В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	140
Дибкова Л. М. РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СВІТІ	145

Довбуш В., Неграш О. МАТЕРИНСТВО ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	148
Донцова І., Овдієнко І. ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	151
Ghoghoberidze T., Tsintsadze A., Vladimer G. SOFT SKILLS AS THE BASIS OF COMPETITIVENESS IN THE MODERN LABOUR MARKET	155
Dubrovina N., Hudakova M., Grimberger V. TRENDS IN EDUCATIONAL POTENTIAL OF ECONOMICALLY ACTIVE POPULATION IN CEE COUNTRIES	158
Dubrovina N., Fabus M., Kovac M., Rakus Gasperova J. EXPERIENCE OF REGIONAL COOPERATION FOR INNOVATIVE SMES	160
Жадан О. В., Черкашин А. С. ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	163
Жидовська Л. В., Галюк І. Б. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	165
Жук Т. М. РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ ОСВІТИ	167
Журавель Т. О., Крайній В. О. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	170
Задоя А. О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТЕАМ-ПРОЄКТ У МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ	173
Іванова В. В. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	175
Ільїна М. В. ПРОБЛЕМАТИКА ТРАНСКОРДОННОГО ЗАБРУДНЕННЯ ДОВКІЛЛЯ У ПРОФІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМАХ УНІВЕРСИТЕТІВ	177
Карпенко А. В., Карпенко Н. М. ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ ТА ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ В НОВІЙ АРХІТЕКТУРІ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ	180
Karpenko R. REPROFILING OF SPECIALISTS AS A PROMISING DIRECTION FOR ENSURING THE DEVELOPMENT TRENDS OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND MARTIAL LAW	183
Каширін О. В., Смутчак З. В. КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ «ЦЕППЕЛІН УКРАЇНА ТОВ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	184
Козій О. Б. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИМОГ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ	187

Комеліна О. В. КРЕАТИВНІСТЬ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	289
Кравченко Г. Ю. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДОБУ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВІД ВИЖИВАННЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	192
Кудінова А. О. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ОСІБ СТАРШИХ ВІКОВИХ ГРУП У СИСТЕМІ ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР	194
Kochkodan V. THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEE RECRUITMENT, TRAINING, AND ADAPTATION	196
Kuruliszwili S. PEDAGOGY AND ANDRAGOGY IN THE ERA OF AI: SUPPORTING LEARNING AND TEACHING (UPSKILLING AND RESKILLING) IN A CHANGING LABOUR MARKET	197
Kulyk V. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION IN PROFESSIONAL EDUCATION AS FACTORS OF GLOBAL ECONOMIC COMPETITIVENESS	199
Kulyk V., Obukhov V. ALIGNING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND KPI MOTIVATION SYSTEMS WITH GLOBAL COMPETITIVENESS REQUIREMENTS	201
Kuruliszwili S. PEDAGOGY AND ANDRAGOGY IN THE ERA OF AI: SUPPORTING UPSKILLING AND RESKILLING IN A CHANGING LABOUR MARKET	204
Клиновий Д. В., Мороз В. В.ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО ТРЕНДУ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ	206
Левицький М. М., Мурашко О. В. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	209
Лебедева С. А., Бурлаєнко Т. І. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	211
Листопад Н. Л., Листопад О. А. ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	215
Лісовий А. В., Халімончук К. А. ГЕНЕЗИС ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ВПЛИВ	218
Музичко Л. В. ПРОФЕСІЙНА ІДЕНТИЧНІСТЬ СТУДЕНТІВ-ПСИХОЛОГІВ ЯК УМОВА УСПІШНОЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ	221
Мажник Л. О.ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: РОЛЬ SMM, BIG DATA ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ	223

Макаренко Є. Є., Максименко Ж. В. МЕНЕДЖМЕНТ ТАЛАНТІВ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	226
Мардарова І. К. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ	228
Матвійчук С., Брюховецька О. В. РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ	231
Махinya Т. А. ПОТЕНЦІАЛ NOTEBOOKLM У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВИХ І ДОСЛІДНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ	236
Маяровська А. С., Грекова Т. М. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ КОМУНІКАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	239
Міронова Ю. В., Юрчук Н. П. ПАРТНЕРСЬКЕ НАВЧАННЯ В В2В-СЕКТОРІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	242
Meladze A. OPPORTUNITIES AND THREATS OF GEORGIA BECOMING A TRANSIT HUB	244
Myronova O., Babayev J. COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS	247
Морозова М. Е. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗІЇ ВЕТЕРАНІВ/-ОК	250
Мурашко О. В. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	253
Наволокова–Гур'єва О., Морозова М. Е. ПОВЕДІНКА МЕНЕДЖЕРІВ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ТОВ «ТРЕЙДИНГ-СТАР»)	256
Нікітіна А., Брюховецька О. В. РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ	258
Папай М. Л., Мешко Г. М. СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ	262
Пахомов І. В. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ	265
Петров О., Бондарчук О. ПІДГОТОВКА ПСИХОЛОГІВ ДО РОБОТИ З ПОДРУЖНИМИ СТОСУНКАМИ В УМОВАХ СІМЕЙНИХ КРИЗ ЯК ЧИННИК ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	268

Піддубна Л. П. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ-ЄДИНОРОГІВ (UNICORN)	270
Пир А. І., Махия Т. А. МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ АРТИСТІВ ЦИРКУ ЯК ЧИННИК ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	273
Піддубний О. М. ВИКОРИСТАННЯ ІНДЕКСУ «GOVERNMENT AI READINESS INDEX» ДЛЯ АНАЛІЗУ ГОТОВНОСТІ УРЯДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	276
Сніжко В. В., Піддубна Л. П. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	281
Siwczyk A. DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI ABSOLWENTÓW NA PODSTAWIE BADANIA PRACODAWCÓW ORAZ REKOMENDACJE DLA ZMIAN PROGRAMÓW KSZTAŁCENIA	286
Прокопенко Т., Овдієнко І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я	389
Постоева О. Г. ЗМІНИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВНАСЛІДОК СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ	294
Просіна О. В. САМОАВТОРСТВО ВИКЛАДАЧА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	296
Пушкар Т. А. МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ТА БІЗНЕС-ЕТИКА ЯК ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОВІРИ	298
Рева А., Брюховецька О. В. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ	301
Рибалко-Рак Л. А. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	308
Рогова Н., Чебоненко С. БАТЬКІВСЬКЕ СТАВЛЕННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ДИТИНИ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ	311
Рудь В. М. КОГНІТИВНА ОЦІНКА СТРЕСОРА ЯК ЦЕНТРАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СТУДЕНТІВ	317
Ramin T., Turmanidze G. R. TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOR MARKET	319
Ribeiro P., Gustavo O. V., TOURISM COOPERATION AMONG THE CITIES OF THE TRIPLE BORDER: ARGENTINA, BRAZIL AND PARAGUAY	321

Савчук С. В. НЕТАРИФНІ БАР'ЄРИ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	324
Самайда Т., Брюховецька О. В. ПЕРЕЖИВАННЯ САМОТНОСТІ ПІДЛІТКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	327
Самохін В. А., Мурашко О.В. ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КОНФЛІКТУ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ГЛОБАЛЬНО КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	331
Сацюк Г. С. СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	334
Swinarenko N. O PRAWACH KULTURALNYCH I RELIGIJNYCH - ON THE CULTURAL AND RELIGIOUS RIGHTS OF UKRAINIANS IN POLAND: FEATURES OF THEIR IMPLEMENTATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS UKRAÍNCÓW W POLSCE: CECYU ICH REALIZACJI W PLACÓWKACH EDUKACYJNYCH	337
Сидорук Є. О. ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ БАКАЛАВРІВ МАРКЕТИНГУ	339
Смутчак З. В. АСИМЕТРІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ЗА УМОВ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	341
Старцев О. В., Пушкар Т. А. SOFT SKILLS У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД ДЕКЛАРАЦІЙ ДО ВИМІРЮВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ	343
Степаненко Н. П. ОСОБИСТІСНА РЕСУРСНІСТЬ В КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІВ	345
Сухецька К. В. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З СИСТЕМАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	347
Spader M. CULTURAL HERITAGE AND CREATIVE ECONOMY AS COMPETITIVE FACTORS IN THE TRIPLE BORDER DESTINATION: STRATEGIC PERSPECTIVES FOR SPECIALIST TRAINING	350
Тарасюк М. В. LOW-CODE ІНСТРУМЕНТИ У ПІДГОТОВЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	352
Томіліна І. О., Гусев А. І. САМОРЕГУЛЯЦІЯ ВЛАСНИКІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	355
Turmanidze G. TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOR MARKET	358
Tsinarirdze R., Turmanidze G. MARKET UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS	361

Tsinaridze R., Rizhvadze G. SMART ENERGY HUBS AND AI-BASED MODELING: EFFICIENT INTEGRATION AND OPTIMIZATION OF SOLAR AND WIND ENERGY	363
Удич М. О. РЕСУРС МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	367
Федулова С. О. ФОРМУВАННЯ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ	369
Феленчак Ю. Б.МУЛЬТИКУЛЬТУРНИСТЬ ЯК ЧИННИК КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ	372
Фролова Т. О., Котенок Д. М. ЄВРОПЕЙСЬКА ІНСТИТУЦІЙНА АКРЕДИТАЦІЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ	375
Чаплінський Ю. Б., Чаплінська К. Ю. ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПІДГОТОВКУ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГУ	378
Чаусов І., Брюховецька О. В. SOFT SKILLS ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ	380
Школьний О. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ З ПРАКТИКОЮ ГЛОБАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	384
Шопіна І. М.ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНИХ ПРОЦЕСІВ: ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ	386
Щипська А. Р., Морозова М. Е. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ	388
Ямінський О. С. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	391
Яковина Л. Г., Бурлаєнко Т. І.ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	396

7. Katamadze D., Katamadze G. Prospects for the formation of the transport and logistics hub of Georgia. Access to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press, 4(1): 2023 71-84, [https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.4.1(6));
8. Kharashvili E., Erkomaishvili G., Natsvlashvili I. Food Transportation Challenges and Policy Priorities in Georgia. Economics & Business (1987-5789), 2021 (3);
9. Kontselidze T. The Challenges and Prospects of Georgia's Transit Potential in the Context of the Formation of a New Transportation and Logistics Hub. European Journal of Sustainable Development (2025), 14, 3, 891-905;
10. Meladze A. Some aspects of improving the customs policy of Georgia. Economic Profile, 2021/ 16(2);
11. Meladze A. Current Issue of Customs and Tariff Regulation. International Scientific Journal Innovative Economics and Management. 2025/ Vol 12 No1;
12. Pavliashvili S., Garakanidze Z. The Impact of the Russia-Ukraine War on the EU Gas Spot Market. Economics & Business (1987-5789), 2024/ 16(1);
13. Tokmazishvili M. New challenges of cargo transportation through the transport corridor passing through Georgia. Tbilisi State University, III International Scientific Conference - Globalization Challenges in Economy and Business. collection of Works; 2018
14. Tsinaridze R., Smutchak Z., Kukuladze A. Paradigms of Georgias Transit Potential in the Context of Contemporary Global Challenges. Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. 2024/ Issue 30(59);
15. Tsinaridze R., Tsetskhladze L. The Major Vectors of the Georgia Customs Policy in the Post-Coronavirus Rehabilitation Process/ 2020. Ecoforum. 9(3(23));
16. Customs Code of Georgia. 2019. Tbilisi;
17. Georgian Oil and Gas Corporation. 2026. about us;
18. National Statistics Office of Georgia. 2026. Foreign trade by type of transportation;
19. State Revenue Service. 2023. Information about the transit customs procedure.

UDC 005.57

*Myronova O., PhD., Associate professor,
Associate professor of Management and Business
department, Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics
Babayev J., PhD student, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics*

COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS

Communication management is one of the key functions of modern management, which ensures targeted exchange of information between elements of the organizational system and its external environment. In scientific research, communication is considered as a process of

transmitting, perceiving and interpreting information in order to achieve agreed management decisions and implement the strategic goals of the organization.

The purpose of the study is to analyze the role of communication management in ensuring effective organizational functioning under conditions of digitalization and transformational change.

According to the classical approach of P. Drucker, effective communication is the basis of effective management, since it is they that ensure the transformation of information into management actions and the creation of added value [1]. A similar position is held by G. Mintzberg, who emphasizes that a significant part of the manager's managerial activity is related to communication processes [2]. In Ukrainian scientific literature, communication management is considered as a systemic activity aimed at forming effective information flows within the organization and beyond. In the context of transformational change, communications management goes beyond a purely informational function and becomes strategic in nature, as it affects organizational culture, personnel behavior, and the organization's ability to adapt.

There are different classifications of communication. The most significant one is their distinguishing for internal and external.

Internal communications contribute to increasing the effectiveness of management decisions; increasing the level of staff involvement; forming a common vision of strategic goals; developing organizational culture. Research by R. Daft and D. Lengel proves that the quality of internal communications directly affects the ability of an organization to function in conditions of uncertainty and complexity [3].

Internal communications are a set of forms, channels and processes of information exchange between the structural elements of the organization, its management and personnel in order to ensure consistency of activities, implementation of strategy and achievement of organizational goals. In scientific research, internal communications are considered as a key element of organizational capital, which directly affects management efficiency and competitiveness [1, 2].

In conditions of transformation, internal communications perform a dual function: on the one hand, informational (transfer of decisions, tasks, strategic guidelines), on the other hand, motivational and integration, forming staff involvement and readiness for change.

External communications ensure the formation of a positive image, business reputation and trust from stakeholders. As F. Kotler notes, an effective communication policy is the basis for building long-term relationships with customers and partner networks [4]. External communications of an organization cover a set of information interactions between the organization and its external stakeholders - consumers, partners, investors, government agencies, the public, the media and other interested parties. They are aimed at forming a positive image, ensuring trust, supporting market positions and creating conditions for sustainable development.

In modern management theory, external communications are considered as a strategic tool for competitive struggle, since it is through them that the organization broadcasts its values, competitive advantages and market positioning [4, 5]. In conditions of transformation, the role of external communications increases due to the need to promptly respond to changes in the external environment, reputational risks and expectations of stakeholders.

Transformation processes caused by digitalization, globalization, military-economic challenges and changes in business models significantly complicate the system of organizational management. Under such conditions, communications become a key tool for change management.

J. Kotter, in his theory of change management, emphasizes that insufficient communication is one of the main reasons for the failure of transformational initiatives [6]. Effective communication of goals and results of changes helps to reduce personnel resistance and increase the level of trust in management. Azerbaijani scientists also focus on the role of communications in transformational processes. R. Aliyev notes that in conditions of structural reforms and institutional changes, effective communication management ensures the stability of organizational development and the competitiveness of enterprises [7]. A. Mammadov emphasizes that modern digital communication technologies are an important factor in the integration of organizations into the global economic space and increasing their market adaptability [8].

Thus, communications management in the context of transformations acts as a system-forming element of the mechanism for ensuring the competitiveness of the organization, as it combines strategic management, human capital, and innovative development.

Today, digital communications ensure efficiency, accessibility, and integration of information flows. Digital communications increase the speed of management responses, provide flexibility of the organizational structure, support business continuity in crisis conditions. According to M. Castells, network communications are becoming the basis of competitiveness in the information society [9]. In Ukrainian conditions, as noted by O. Grishnova, digital communications are an important factor in ensuring the stability of organizations in times of crisis and transformation [10].

Digital internal communications are implemented using corporate portals, messengers, project management systems, and remote work platforms. They ensure the efficiency, accessibility and integration of information flows. Digital external communications and digital channels (social networks, corporate websites, online platforms) provide fast, large-scale and interactive interaction with a wide range of stakeholders.

So, it is possible to conclude that systemic management of internal communications involves:

- forming a communication strategy;
- integrating various channels of information exchange;
- developing a culture of open dialogue;
- using digital feedback tools.

At the same time, systemic management of external communications involves:

- aligning the communication strategy with the organization's development strategy;
- integrating various channels and messages;
- focusing on the interests of key stakeholders;
- managing reputational and information risks.

Thus, the communications management is a set of interconnected elements, tools and processes aimed at the formation, coordination and control of internal and external communications in order to achieve strategic goals and increase the competitiveness of the

organization. In modern conditions of transformations, such a system acts as a strategic management mechanism that ensures the adaptability, innovation and sustainability of the organization.

References

1. Drucker P. Management. New York: Harper Business, 2008. 608 p.
2. Mintzberg H. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. 306 p.
3. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*. 1986. No. 32. Pp. 554-571. URL: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>.
4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. New Jersey: Pearson, 2016. 870 p.
5. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2008. 592 p.
6. Kotter J. Leading Change. Boston: *Harvard Business Review Press*. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>.
7. Əliyev R. Müasir idarəetmə sistemlərində kommunikasiya problemləri. Bakı: Elm, 2018. 208 s.
8. Məmmədov A. Rəqəmsal iqtisadiyyat və idarəetmə. Bakı: Azərbaycan Universiteti, 2020.
9. Castells M. The Rise of the Network Society. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2010. 625 p.
10. Грішнова О., Дмитрук С. Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 5. С. 11-16.

УДК 331.522.4:339.137.2

*Морозова М. Е., кандидат педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту, ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗІЇ ВЕТЕРАНІВ/-ОК

В умовах жорсткої конкуренції, цифровізації економіки та високої турбулентності зовнішнього середовища людський капітал стає визначальним чинником довгострокового розвитку підприємства. Матеріальні ресурси, технологічні рішення й фінансові інструменти можуть бути відносно швидко відтворені або придбані конкурентами. Натомість людський капітал є невідтворюваним ресурсом, що формується на основі знань, досвіду, корпоративної культури та унікальних компетенцій працівників.

Для України проблема розвитку людського капіталу набуває особливого значення в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Масштабні демографічні втрати, міграційні процеси, необхідність реінтеграції ветеранів/-ок і соціально вразливих груп зумовлюють потребу в системному переосмисленні підходів до управління персоналом. У цих умовах