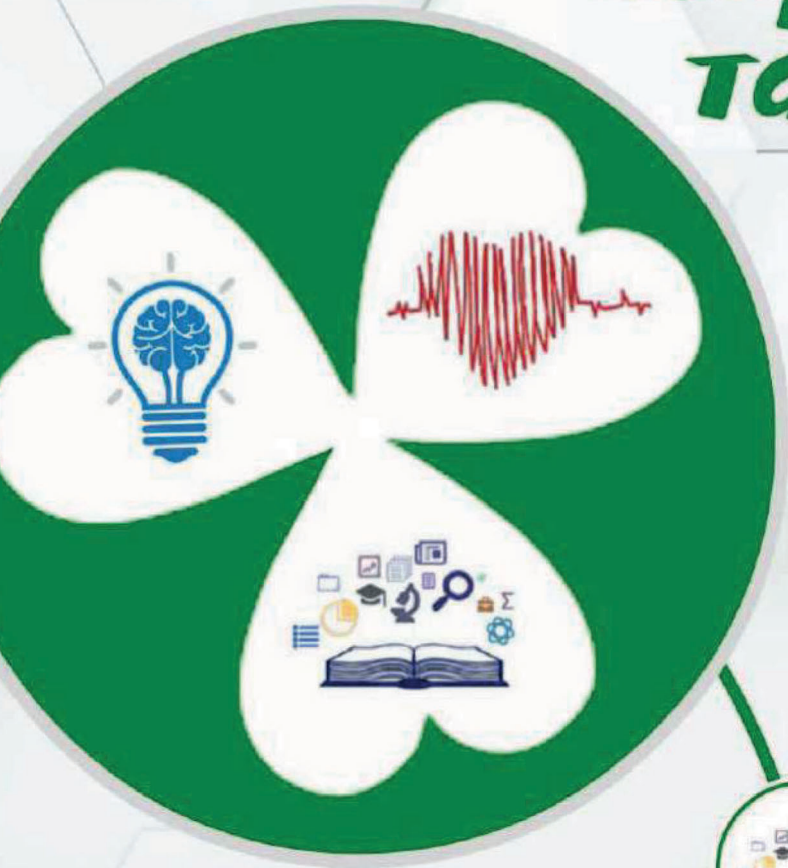




Наукові перспективи
Видавнича група

Перспективи та інновації науки



СЕРІЯ "ПЕДАГОГІКА"



СЕРІЯ "ПСИХОЛОГІЯ"



СЕРІЯ "МЕДИЦИНА"



№4(38)2024

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського

Видавнича група «Наукові перспективи»

Луганський державний медичний університет

Громадська наукова організація «Система здорового довголіття в мегаполісі»

Громадська організація «Християнська академія педагогічних наук України»

Громадська організація «Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з
духовно-морального виховання»

*за сприяння КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва",
Центру дієтології Наталії Калиновської*

«Перспективи та інновації науки»

(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)

Випуск № 4(38) 2024

Київ – 2024

Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University

Publishing Group «Scientific Perspectives»

Luhansk State Medical University

Public scientific organization "System of healthy longevity in the metropolis"

Public organization "Christian Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine"

Public organization "All-Ukrainian Association of Teachers and Psychologists of
Spiritual and Moral Education"

*with the assistance of the KNP "Clinical Hospital No. 15 of the Podilsky District of Kyiv",
Nutrition Center of Natalia Kalinovska*

"Prospects and innovations of science"

(Series "Pedagogy", Series "Psychology", Series "Medicine")

Issue № 4(38) 2024

Kiev – 2024

ISSN 2786-4952 Online

УДК 001.32:1/3](477)(02)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-4\(38\)](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-4(38))

«Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»):
журнал. 2024. № 4(38) 2024. С.1482



**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021
№ 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології та педагогіки**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.04.2023
№ 491 журналу присвоєно категорію "Б" із медицини: спеціальність 222**

**Рекомендовано до видавництва Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів
наук з державного управління» (Рішення від 16.04.2024, № 7/4-24)**

*Журнал видається за підтримки КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва",
Центру дієтології Наталії Калиновської.*



Журнал заснований з метою розвитку наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні, за кордоном. Журнал висвітлює історію, теорію, механізми формування та функціонування, а, також, інноваційні питання розвитку медицини, психології, педагогіки та. Видання розраховано на науковців, викладачів, педагогів-практиків, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, здобувачів вищої освіти, громадсько-політичних діячів.

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible, міжнародної пошукової системи Google Scholar.

Голова редакційної колегії:

**Жукова Ірина
Віталіївна**

кандидат наук з державного управління, доцент, Лауреат премії Президента України для молодих вчених, Лауреат премії Верховної Ради України молодим ученим, директор Видавничої групи «Наукові перспективи», директор громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

Головний редактор: Чернуха Надія Миколаївна — доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна).

Заступник головного редактора: Торяник Інна Іванівна - доктор медичних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник лабораторії вірусних інфекцій Державної установи «Інститут мікробіології та імунології імені І.І. Мечникова Національної академії медичних наук України» (Харків, Україна);

Заступник головного редактора: Сіданіч Ірина Леонідівна — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, Україна);

Заступник головного редактора: Жуковський Василь Миколайович — доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри англійської мови Національного університету "Острозька академія" (Рівне, Україна).

Редакційна колегія:

1. Бабова Ірина Костянтинівна - доктор медичних наук, професор, професор кафедри дефектології та фізичної реабілітації, ДЗ "Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського" (Одеса, Україна)
2. Бабчук Олена Григоріївна – кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри сімейної та спеціальної педагогіки і психології Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» (Одеса, Україна)
3. Бахов Іван Степанович — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземної філології та перекладу Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
4. Балахтар Катерина Сергіївна - здобувач ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 053. Психологія, старший викладач кафедри іноземних мов в Національному університеті ім. О. О. Богомольця (Київ, Україна)
5. Бартењева Ірина Олександрівна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» (Одеса, Україна)
6. Біляковська Ольга Орестівна – доктор педагогічних наук, професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи Львівського національного університету імені Івана Франка (м. Львів, Україна)
7. Вадзюк Степан Нестерович - доктор медичних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, почесний академік Національної академії педагогічних наук України, завідувач кафедри фізіології з основами біотики та біобезпеки Тернопільського національного університету імені І.Я. Горбачевського України (Тернопіль, Україна)
8. Вовк Вікторія Миколаївна - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Державного університету ім. Станіслава Сташца в Пілі (м. Піла, Польща)
9. Гвожджевич Сильвія — кандидат наук, Державна професійна вища школа ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)
10. Головач Наталія Василівна — кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)

11. Гречановська Олена Володимирівна – доктор педагогічних наук, професор кафедри філософії та гуманітарних наук Вінницького національного технічного університету (Вінниця, Україна)
12. Гудзь Наталія Іванівна - доктор фармацевтичних наук, професор, ад'юкт кафедри фармації і екологічної хімії Опільського університету, доцент кафедри технологій ліків та біофармації Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького (Львів, Україна)
13. Гуменикова Тамара Рудольфівна — доктор педагогічних наук, професор, директор Придніпурської філії Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
14. Дерстуганова Наталя Вікторівна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освіти та управління навчальним закладом Класичного приватного університету (Запоріжжя, Україна)
15. Долгова Олена Миколаївна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
16. Журавльова Лариса Петрівна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Поліського національного університету (Житомир, Україна)
17. Заячківська Оксана Василівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
18. Инживська Леся Анатоліївна — кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, Україна)
19. Ічанська Олена Михайлівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
20. Кардаш Оксана Любомирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри комп'ютерних технологій та економічної кібернетики Навчально-наукового інституту автоматики, кібернетики та обчислювальної техніки Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)
21. Коваленко Олена Михайлівна - кандидат педагогічних наук, провідний науковий співробітник відділу профільного навчання Інституту педагогіки НАПН України (Київ, Україна)
22. Коваль Галина Миколаївна - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри мікробіології, вірусології, епідеміології з курсом інфекційних хвороб Ужгородського національного університету (Ужгород, Україна)
23. Ковальчук Анна Сергіївна - здобувач ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 053 Психологія Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, Україна)
24. Корильчук Неоніла Іванівна – кандидат медичних наук, доцент кафедри терапії та сімейної медицини Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
25. Корнієнко Петро Сергійович - доктор юридичних наук, доцент, адвокат, заступник першого проєктора по роботі з коледжами, професор кафедри філософії та соціально-гуманітарних дисциплін Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)
26. Кравчук Володимир Миколайович, доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри конституційного, адміністративного та міжнародного права Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
27. Кравчук Людмила Степанівна - кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна», завідувач кафедрою фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна» (Хмельницький, Україна)
28. Крайник Григорій Сергійович - кандидат юридичних наук, доцент, доцент Житомирського державного університету імені Івана Франка (Житомир, Україна)
29. Левков Анатолій Анатолійович - кандидат медичних наук, доцент кафедри фізичної терапії та ерготерапії Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, Україна)
30. Лігоцький Анатолій Олексійович — доктор педагогічних наук, професор (Київ, Україна)
31. Лисенко Дмитро Андрійович - кандидат медичних наук, доцент кафедри внутрішньої медицини №2 Вінницького національного медичного університету (Вінниця, Україна)
32. Лич (Назарук) Оксана Миколаївна - доктор психологічних наук, доцент, член-кореспондент української академії акмеології, член громадської спілки «Національна психологічна асоціація», доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
33. Макаренко Олександр Миколайович — доктор медичних наук, професор, академік Міжнародної академії освіти та науки, професор кафедри загальномедичних дисциплін Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
34. Мальцев Дмитро Валерійович кандидат медичних наук, завідувач лабораторії імунології і молекулярної біології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Київ, Україна)
35. Марушева Олександра Анатоліївна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та інформаційного менеджменту ПВНЗ Університет Новітніх Технологій (м. Київ, Україна)
36. Мельник Володимир Степанович — доктор медичних наук, професор кафедри неврології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, декан медичного факультету №1 (Київ, Україна)
37. Мігенько Богдан Орестович – кандидат медичних наук, доцент кафедри терапії та сімейної медицини Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
38. Мігенько Людмила Михайлівна – кандидат медичних наук, доцент кафедри внутрішньої медицини №2 Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
39. Мідельський Сергій Людвигович – професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)
40. Міхальський Томаш — доктор наук, доцент кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща)
41. Миргород-Карпова Валерія Валеріївна - кандидат юридичних наук, заступник директора з наукової роботи, старший викладач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Сумського державного університету (Суми, Україна)
42. Мочалов Юрій Олександрович - доктор медичних наук, професор, професор кафедри хірургічної стоматології та клінічних дисциплін ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
43. Нікульчев Микола Олександрович – доктор богословських наук, кандидат філософських наук, професор, доцент кафедри філософії НУ «ОМА» (Одеса, Одеська область, Україна)
44. Помиткін Едуард Олександрович — доктор психологічних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України (Київ, Україна)
45. Помиткіна Любов Віталіївна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
46. Попель Оксана Василівна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри української та іноземної філології Одеського національного технологічного університету (Одеса, Україна)
47. Приходькіна Наталія Олексіївна - доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, Україна)
48. Прокоф'єва Марина Олександрівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземної філології факультету лінгвістики та соціальних комунікацій Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
49. Сирник Ярослав - доцент кафедри антропології Вроцлавського університету (Вроцлав, Польща)
50. Трушкіна Наталія Валеріївна - кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук України, дійсний член Центру українсько-європейського наукового співробітництва, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (Київ, Україна)
51. Турчинова Ганна Володимирівна — кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету природничо-географічної освіти та екології Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова (Київ, Україна)
52. Філіппова Лариса Валеріївна – доктор педагогічних наук, кандидат хімічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри медичної біохімії та молекулярної біології Національного медичного університету імені О.О.Богомольця, (Київ, Україна)
53. Хохліна Олена Петрівна — доктор психологічних наук, професор, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
54. Чаусова Тетяна Володимирівна — кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, Україна)
55. Черська Марія Сергіївна - доктор медичних наук, завідувачка консультативно-діагностичним відділенням Державної Установи «Інститут ендокринології та обміну речовин НАМН України» (Київ, Україна)
56. Чумак Оксана Володимирівна - доктор економічних наук, доцент, науковий співробітник відділу статистики і аналітики вищої освіти Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики», (Київ, Україна)
57. Шевченко Валерія Геннадіївна - кандидат медичних наук, доцент кафедри хірургії #2 Одеського національного медичного університету (Одеса, Україна)
58. Яковичка Лада Савелівна — доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.

ЗМІСТ

СЕРІЯ «ПЕДАГОГІКА»

Duka T.M.

*The modern works of art for children as a means of realizing educational goals.....*17

Lu Suo

*Principles of development of musical and aesthetic culture of schoolchildren in the conditions of children's music school.....*27

Stavytska I.V., Kutsenok N.M., Yamshynska N.V., Kriukova Ye.S.

*Strategies for developing a research paper indexed in international scientific databases.....*35

Акімова О.В., Сапогов М.В., Гапчук Я.А., Задворняк Л.С., Хрущак О.О.

*Патріотичне виховання студентської молоді в освітньо-цифровому середовищі закладу вищої освіти.....*45

Андрощук І.В., Андрощук І.П., Григорук П.М.

*Методична підготовка майбутніх учителів у контексті сучасних вимог.....*56

Баличева Н.В.

*Сучасні проблеми профілактики шкільного травматизму.....*67

Бережний Ю.М.

*Засади формування громадянської компетентності в контексті комунікативної підготовки здобувачів вищої освіти: теоретична рефлексія.....*75

Бестюк А.І.

*Формування лідерських якостей під час підготовки офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки закладів вищої освіти.....*85

Бруйка А.В., Коваленко В.В., Мар'єнко М.В.

*Досвід впровадження штучного інтелекту в процес викладання дисципліни «інформаційно-комунікаційні технології навчання, управління та підтримки науково-освітніх досліджень».....*94

Велущак М.Я., Пилипенко Н.М., Черемних Г.І.

*Інтерактивні методи навчання як засіб сприяння сталому розвитку вищої освіти України: оцінка практичних впливів.....*108

Журнал «Перспективи та інновації науки»
(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)
№ 4(38) 2024

Вінтоняк О.В.

*Нормативно-правове забезпечення діяльності педагогічних коледжів та училищ як вишів I-II ступенів акредитації: європейська візія 2002–2014 років.....*121

Волотовська Т.П.

*Використання штучного інтелекту у розвитку професійної мобільності учасників освітнього процесу.....*133

Глазкова І.Я.

*Організація розвивального середовища в педагогічній системі М. Монтессорі.....*145

Гончаренко А.М., Дятленко Н.М., Полякова О.В.

*Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес в закладі вищої освіти: виклики та практичні аспекти.....*155

Гордій Н.М., Тютюнник О.С.

*Інноваційні методи викладання технічних дисциплін екологічного циклу....*168

Гриньова М.В.

*Здійснення педагогічної модерації реалізації учнівських партисипативних проєктів як педагогічна умова виховання лідерських якостей.....*176

Дика Н.М., Глазова О.П.

*Організація проєктної діяльності на уроках української мови в 7-8 класах в умовах змішаного навчання.....*187

Єфімова О.М., Жицька С.А., Бецько О.С., Браєвська А.І., Журавель В.В.

*Оптимізація процесу реалізації іншомовного фахово орієнтованого спілкування курсантів вищих військових навчальних закладів.....*197

Заболотній О.А., Шусть В.В.

*Переваги та застереження цифровізації освітнього процесу.....*211

Зубченко Л.В.

*Тай-Бо у процесі фізичної підготовки майбутніх правоохоронців.....*223

Іванюк Г.І.

*Ціннісні домінанти психолого-педагогічного супроводу особистісного та професійного розвитку майбутніх педагогів.....*234

Івахненко Є.І., Скоробогата М.В., Гармаш А.О.

*Психолого-педагогічні технології в організації освітнього процесу в сучасному політехнічному ЗВО.....*247

Ігнатенко Н.В. <i>Трансформаційні процеси у теорії та методиці навчання історії в школі періоду незалежності України: історіографія проблеми.....</i>	258
Іонова І.М., Іонов В.Є. <i>Теорії управління соціальною роботою: аналітичний огляд.....</i>	271
Канішевська Л.В., Лесик А.С. <i>Педагогічні умови виховання соціальної зрілості старшокласників у позаурочній діяльності.....</i>	281
Коврігіна Л.М. <i>Формування методичної компетентності педагогічних працівників ЗЗСО в умовах інклюзивного середовища.....</i>	289
Ковтанюк М.С. <i>Критерії та показники сформованості фахової компетентності майбутніх учителів інформатики.....</i>	299
Кондратенко Ю.І. <i>Провідницька проєкція управління розвитком закладів освіти.....</i>	310
Корінчак Л.М. <i>Українська тіловиховна традиція в історичному ракурсі.....</i>	317
Корягін В.М. <i>Ефективність системи підготовки баскетболістів.....</i>	330
Костенко Д.В. <i>Філософські аспекти феномену життєстійкості.....</i>	336
Кравченко Т.В. <i>Синхронна комунікація як інструмент збагачення навчального процесу в галузі харчових технологій через платформу Moodle.....</i>	350
Кривоніс Д.В. <i>Формування здатності студентів до інноваційної діяльності у процесі викладання іноземних мов з використанням цифрових технологій.....</i>	362
Крихтіна М.А., Конопкіна Л.І., Черкасова О.Г., Мироненко О.В., Ботвінікова Л.А., Губа Ю.В. <i>Науково-практична конференція за безпосередньою участю лікарів-інтернів – інноваційна форма навчання в інтернатурі.....</i>	374
Литвинська Т.Ю. <i>Застосування онлайн-інструментів на заняттях з англійської мови у процесі формування лінгвосоціокультурної компетентності у майбутніх офіцерів Національної Гвардії України.....</i>	383

Журнал «Перспективи та інновації науки»
(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)
№ 4(38) 2024

Літіченко О.Д. <i>Формування самостійності дітей дошкільного віку у художньо-продуктивній діяльності.....</i>	394
Марущак О.В., Сонечко О.С., Тургенєва А.О. <i>Аналіз ролі вищої освіти України у формуванні поствоєнної національної ідентичності.....</i>	406
Марюхна В.В. <i>Формування дослідницької компетентності майбутніх викладачів закладів професійно-технічної освіти у процесі магістерської підготовки.....</i>	418
Мишко С.А., Лізак К.М., Мишко А.В. <i>Переклад у викладанні іноземних мов студентам немовних спеціальностей вищих навчальних закладів</i>	429
Найдюк І.С. <i>Роль вихователя в стимулюванні естетичного розвитку дітей дошкільного віку: підходи та методи.....</i>	440
Нечепоренко К.О. <i>Педагогічний супровід міжособистісної взаємодії учнів початкової школи як предмет наукового дослідження.....</i>	451
Нищета В.А. <i>Оптимальна дидактична комунікація як чинник формування учнів компетентних мовців.....</i>	466
Новоселецька І.Е. <i>Вплив творів музичного мистецтва на емоційний стан дітей старшого дошкільного віку: український досвід в умовах воєнного стану.....</i>	477
Олянич В.В., Березан В.І., Погребняк М.Г. <i>Роль освіти та підготовки в розвитку цифрової грамотності та підвищенні рівня цифрової інклюзії.....</i>	490
Панасенко Е.А. <i>Формування основ критичного мислення дітей старшого дошкільного віку: аналітичний огляд проблеми.....</i>	503
Петренко О.В., Тупєєв Ю.В. <i>Пошук шляхів вирішення проблем гендерної рівності та формування національної свідомості в освіті.....</i>	514
Півень О.П., Поліщук В.В., Гордієнко О.І. <i>Матеріально-технічне забезпечення занять фізичної культури з елементами гімнастики в школах України в 20-х роках ХХ ст.....</i>	526

Пінчук О.П., Прокопенко А.А.

*Критерії та показники діагностування цифрової компетентності офіцерів військового управління в системі підвищення кваліфікації.....*536

Попова О.В.

*Формування інноваційного мислення учнів базової школи в процесі евристичного навчання.....*559

Приймак А.Ю., Гончаренко О.С.

*Феномен здорового способу життя студентів: структура, критерії, показники та рівні.....*571

Прокопів Л.М., Салига Н.М., Стинська В.В.

*Національно-патріотичне виховання студентської молоді засобами музейної педагогіки у закладах вищої освіти західної України.....*581

Прокуда В.М., Баланенко І.Г., Кірман В.К., Чаус Г.Г.

*Актуальність впровадження освітньої програми “Сучасні цифрові технології” на курсах підвищення кваліфікації вчителів предмету технології.....*593

Радіонова Л.О., Козирєва Н.В.

*Неоінституціоналізм як методологія аналізу трансформації сучасного університету.....*604

Савчук О.П.

*Формування професійної компетентності майбутніх фахівців технологічної освіти: інноваційні підходи.....*617

Савчук Н.І., Серман Л.І., Ницполь В.І.

*Проблеми та виклики закладів вищої освіти в умовах війни у процесі практичної підготовки студентів немовних спеціальностей.....*630

Сафонова Н.В., Галуха Л.Ю., Нестеренко О.В.

*Модель управління кризовими ситуаціями у закладах вищої освіти України.....*641

Семенова Л.С., Тимчий К.І., Лебідь О.С.

*Удосконалення викладання природничих наук та біології людини в умовах змішаної форми навчання.....*656

Симоненко Н.О., Міхно С.В.

*Гейміфікація процесу навчання іноземної мови студентів медичних спеціальностей: теоретичні засади та практичні аспекти.....*667

Соловей Ю.О., Бондар В.Г., Прокопенко Ю.Ю.

*Сюжетно-рольова гра як засіб виховання моральних якостей у дітей старшого дошкільного віку.....*678

Журнал «Перспективи та інновації науки»
(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)
№ 4(38) 2024

- Степанюк С.І., Городинська І.В., Коваль В.Ю., Грабовський Ю.А.**
*Становлення "товариства сприяння фізичному розвитку дітей" в херсоні в кінці ХІХ – початку ХХ століття та його вплив на здоров'я підростаючого покоління в регіоні.....*691
- Сурков К.Ю., Книшук А.В., Сорокун С.В.**
*Інноваційні методи навчання при вивченні об'єктно орієнтованих мов програмування для майбутніх ІТ-фахівців.....*704
- Сухомлин Т.А., Запорожець Т.М., Сухомлин А.А., Павленко Г.П., Юдіна К.Є.**
*Перспективи використання основних концепцій фізіології в медичній освіті.....*713
- Теличко Н.В., Кончович К.Т., Бурих О.Р.**
*Лінгво-дидактичні та методичні засади використання квест-технологій у ситуаціях навчальної комунікації для формування культурознавчої компетентності майбутніх учителів іноземної мови.....*721
- Тимошенко Н.Є.**
*Використання інтерактивних методів навчання у викладацькій діяльності.....*730
- Тищенко О.І.**
*Психолого-педагогічні поняття громадянського виховання студентів.....*741
- Фельцан І.М.**
*Тенденції розвитку моделі іношомовної освіти у Швеції у контексті соціальних змін.....*753
- Філімонова Т.В.**
*Підготовка майбутніх вчителів початкової школи до організації групової навчальної діяльності і молодших школярів в умовах НУШ.....*763
- Чейпеш І.В., Маляр Л.В., Кухта В.В., Кухта М.І.**
*Екологічна складова іношомовної підготовки студентів закладів вищої освіти: зміст, мотивація впровадження, механізми реалізації.....*775
- Чепелюк А.В., Лівак П.Є., Євтушенко В.В.**
*Розвиток цифрових компетентностей у фахівців із фізичної культури і спорту: теорія та практика.....*786
- Чичук А.П., Кучай Т.П., Біда О.А.**
*Формування художньо-естетичних потреб майбутніх фахівців хореографічного мистецтва шляхом упровадження інноваційних технологій в освітній процес.....*799

Шкіринець В.М., Дюжикова Т.М., Арсененко І.А.
*Аналіз можливостей і методів інтеграції предметів природничого циклу (наприклад, біології, фізики, хімії, географії) у шкільну програму з метою покращення якості навчання.....*808

Ярошенко О.М., Донець І.В., Пушкар Л.В.
*Дослідження ефективності використання музичної терапії для зняття стресу, підтримки психічного здоров'я та реабілітації в умовах воєнного часу.....*821

СЕРІЯ «ПСИХОЛОГІЯ»

Palamarchuk O.M., Vizniuk I.M., Gaba I.M., Dolynyny S.S.
*Mobility of youth students in the system of volunteer institutions.....*832

Беліченко Л.О.
*Феноменологія іміджу особистості як категорії психології.....*840

Бондаревич С.М.
*Методичне обґрунтування навчальної дисципліни «Психологія екстремальної діяльності в морегосподарській галузі» у здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Психологія».....*853

Гоян І.М., Петранюк А.І., Толкунова І.В., Бігун Н.І., Губарєва Д.В.
*Особливості життєстійкості та адаптивності особистості в складних життєвих обставинах.....*867

Дьоміна Г.А.
*Особливості зв'язків віку та специфіки симптомів РДУГ: аналіз досліджень.....*880

Іванова Н.Г., Манько В.М.
*Етапи особистісно-професійного розвитку фахівців правоохоронних органів.....*891

Кернас А.В.
*Формування програмних результатів навчання під час вивчення студентами-психологами освітньої компоненти «Психологія поведінки мас» у здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Психологія».....*904

Копчинська О.О.
*Організація життєвого простору як шлях до самоактуалізації.....*915

Крагельська М.В.
*Аналіз теоретичних досліджень резильєнтності.....*926

Лозовий І.В., Кузнецов О.І.
*Мотиваційні чинники саморегуляції навчання курсантів.....*934

Журнал «Перспективи та інновації науки»
(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)
№ 4(38) 2024

Малиш В.

Формування програмних результатів навчання під час вивчення освітньої компоненти «методи корекції стресових станів» здобувачами вищої освіти за спеціальністю «Психологія».....945

Мозгова Г.П.

Теоретичний аналіз зв'язків РДУГ із позитивними аспектами розвитку....955

Немерюк Ю.В.

Готовність фахівців до дистанційного формату корекційної роботи з дітьми, що мають мовленнєві порушення внаслідок ПТСР у воєнний час.....965

Нечітайло І.С.

Особливості проявів агресивності чоловіків та жінок у різних вікових групах: дослідження структурних компонентів.....977

Павловська Т.С., Коць М.О.

Зв'язок рівня тривожності із копінг-стратегіями учнів автошкіл.....992

Потапова Т.М., Фурдуй Ю.В., Кугук У.

Зв'язок високочастотних звуків з психоемоційним станом підлітків (14-16 років) з різними типами темпераменту.....1003

Розіна І.В.

Дослідження психоемоційного стану студентів в період професійного становлення за допомогою позитивної психотерапії.....1015

Севост'янов П.О., Клімушев В.В., Клімушева Г.С.

Вплив штучного інтелекту на сучасні психологічні дослідження: перспективи та можливості цифрової психології.....1025

Ситнік С.В.

Акцентуація характеру у структурі детермінант міжособистісних стосунків.....1037

Сторож О.В.

Соціально-психологічний аспект творчої діяльності особистості в умовах воєнного часу.....1050

Тептюк Ю.О.

Професійний психологічний відбір: цільовий, процесуальний і результативний аспекти.....1062

Тягур Л.М., Бергхауер-Олас Емьовке Ласлівна

Професійна мотивація майбутнього психолога під час війни.....1069

Ханяк К.В.

Психоемоційний стан працівників на робочому місці як індикатора рівня стресогенності умов праці.....1085

Чайка Р.М.*Переклад та валідація шкали 'Профілі прийняття кар'єрних рішень' для української аудиторії.....1098***Чайка Р.М.***Переклад та валідація шкали "Складнощі прийняття кар'єрних рішень" для української аудиторії.....1107***Чайка Р.М.***Переклад та валідація шкали "Сприйняття здатності до працевлаштування" для української аудиторії.....1115***СЕРІЯ «МЕДИЦИНА»****Адамчук Н.В., Охабська І.І., Корнієнко В.Г., Марущак М.І., Мялюк О.П.***Імунограма у хворих на цукровий діабет та генітальний ендометріоз.....1123***Бакалюк Т.Г., Макарчук Н.Р., Стельмах Г.О., Василик М.М.***Клінічна ефективність застосування motomed-терапії в ранній реабілітації пацієнтів після інсульту.....1133***Безшапочний С.Б., Бондаренко Р.В.***Динаміка змін об'єктивних клінічних показників та стану мукоциліарної транспортної системи у пацієнтів з атрофічним ринитом.....1142***Борисова І.С.***Трудові рекомендації як частина комплексної реабілітації хворих та осіб з інвалідністю на туберкульоз.....1154***Бугро В.І., Стрельченко О.Г.***Генезис становлення та розвитку лікарняних кас як різновиду добровільного соціального страхування.....1165***Буров А.М.***Роль мікробіоти у розвитку хвороб, таких як алергії, аутоімунні захворювання та захворювання ЦНС.....1179***Вовк Шульга С.О., Хміль С.В.***Особливості ліпідного профілю у пацієнток з коморбідним перебігом лейоміоми матки та генітального ендометріозу.....1191***Воронцова Т.О., Козловська Я.І., Левенець С.С., Горішній І.М., Дживак В.Г.***Ризик переломів та зниження мінеральної щільності кісткової тканини серед дітей і підлітків з целиакією: аналіз даних клінічних досліджень.....1202***Голубчиков М.В., Стрельченко О.Г.***Вплив євроінтеграційних процесів на медичне соціальне страхування.....1213*

Журнал «Перспективи та інновації науки»
(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)
№ 4(38) 2024

- Грузєва Т.С., Стрельченко О.Г.**
*Міжнародний досвід впровадження ефективного медичного соціального страхування в Україні.....*1225
- Запорожан С.Й., Продан А.М.**
*Гемостазіологічні зміни в прогнозі рецидиву кровотечі у хворих на гастро-дуоденальні виразки.....*1239
- Качановський Я.В., Дзюбановський І.Я.**
*Морфометричний моніторинг перикульцеровної зони при виразковій хворобі ускладненій кровотечею за різним клінічним перебігом.....*1250
- Квятковська Т.О.**
*Поширеність пальця мортонна, асоційовані фактори ризику та успадкування.....*1258
- Кириченко О.В., Гребенюк Д.І., Ксенчин О.О., Гнатюк Ю.П., Собко В.С., Стойка В.І.**
*Доклінічна та клінічна безпечність фенібуту: огляд літератури.....*1270
- Клопоцька Н.Г., Грига М.В., Забігайло А.Ю.**
*Результати лікування пацієнтів з герпетичним кератитом та приєднанням бактеріальної мікрофлори.....*1286
- Козлова Ю.В., Козлов С.В., Маслак Г.С., Нетроніна О.В., Абраїмова О.Є.**
*Оцінка експресії MMP2 в структурах головного мозку щурів в динаміці посттравматичного періоду після впливу ударної повітряної хвилі.....*1293
- Костюк А.А., Денефіль О.В., Костюк О.А.**
*Стратегії спрямованого впливу на утворення біоплівки *Streptococcus Mutans* для запобігання карієсу зубів.....*1303
- Кучер С.В., Воронцова Т.О., Смачило І.В., Верещагіна Н.Я., Ганьбергер І.І., Горішній І.М.**
*Оцінка якості життя за допомогою опитувальника *sf-36*: аналіз літературних даних.....*1313
- Лисецький Б.Л., Зубова М.С., Олексієнко А.В.**
*Модернізація освітніх програм навчання медичних працівників для роботи з *chat-gpt*.....*1325
- Ляховський В.І., Пехньо В.В., Кравців М.І., Немченко І.І., Ляховська Т.Ю., Люлька О.М.**
*Дотримання етичних принципів – основа відносин між медичними працівниками і пацієнтами.....*1338

Мартинчук О.М., Герасимюк І.Є., Ільків О.П.

*Кількісна характеристика перебудови кровоносного русла та паренхіми нирок при раптовій відміні дексаметазону після його тривалого введення у високих дозах.....*1352

Нефьодова О.О., Грузд В.В.

*Експериментальний аналіз комбінованого впливу хлориду кадмію з сукцинатами цинку та заліза на морфогенез яєчка щура.....*1363

Процюк О.В., Стрельченко О.Г.

*Характеристика стратегічних напрямів адміністрування діяльністю лікарняних кас як основного елемента добровільного соціального страхування медичних працівників.....*1376

Розумна А.В., Останіна Т.Г., Воронкова О.С., Лацинська С.А., Старішко О.М.

*Особливості ліпідного профілю крові у вагітних з гестаційним діабетом.....*1391

Соколенко М.О.

*Визначення та оцінка рівня адаптаційного напруження організму хворих на Covid-19.....*1402

Хоменко І.М., Скіпальський А.П.

*Нікотин як фактор залежності та фактор ризику для здоров'я в контексті контролю над тютюном.....*1411

Хухліна О.С., Хованець К.Р.

*Асоціація контамінації helicobacter pylori та залізодефіцитної анемії у хворих на гастрит.....*1424

Чайковська Т.В., Бурмей С.А., Бойко Н.В.

*Історія розвитку медико-біологічних наук в Європі у XIX столітті.....*1436

Чорна В.В., Зарічнюк М.Л., Король І.А., Липкань В.М., Рибінський М.В., Дубовий О.О.

*Компартмент-синдром при вогнепальних ушкодженнях кінцівок.....*1449

Шапринський В.О.

*Індивідуалізована хірургічна тактика залежно від ефективності ендоскопічного гемостазу і тяжкості стану хворого за шкалою SAPS II при виразкових гастро-дуоденальних кровотечах.....*1461

Якименко Р.О., Вовк О.Ю.

*Індивідуальна анатомічна мінливість лицевого відділу голови людини зрілого віку.....*1471

УДК 37.014.5:351.74(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-4\(38\)-641-655](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-4(38)-641-655)

Сафонова Надія Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри лінгводидактики та іноземних мов, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0003-3132-8957>

Галуха Любов Юріївна кандидат історичних наук, доцент, професор кафедри історії України, факультет історії, політології та міжнародних відносин, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, <https://orcid.org/0000-0002-5174-5286>

Нестеренко Оксана Володимирівна кандидат технічних наук, доцент, кафедра охорони праці та цивільної безпеки, гірничо-металургійний факультет, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0009-0009-1003-7126>.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено сутність та процес антикризового управління у закладах вищої освіти. Уточнено значення ключових понять «криза», «управління кризовими ситуаціями», «антикризова програма». Викладено напрямки діяльності закладу вищої освіти в рамках антикризової програми та механізми здійснення антикризового управління. Визначено мету антикризового менеджменту, функції моделі (програми) управління кризовими ситуаціями, етапи реалізації програми, антикризові заходи, які рекомендуються для включення до програми, та структуру моделі управління кризовими ситуаціями у закладах вищої освіти. Виділено проблеми, з якими стикається керівник під час прийняття рішень у кризовій ситуації в умовах невизначеності. Авторами розглянуто засоби виходу з кризи та підкреслено необхідність налагодження кризової комунікації у закладі вищої освіти, яка може не тільки запобігти психологічним наслідкам кризи, а навіть врятувати життя учасникам навчального процесу. Визначено зовнішні та внутрішні причини криз, наслідки, які може спричинити недостатність комунікації у закладі освіти у кризовій ситуації. Автори зазначають, що управління кризовими ситуаціями зумовлюється ментальним рівнем керівника, рівнем його освіти, професійної підготовки, досвідом роботи, обізнаністю щодо сучасних ефективних технологій та прийомів управління, сферою його повноважень, здатністю швидко приймати рішення, необхідні для вчасного

реагування на зовнішні виклики. У зв'язку з цим акцентується увага на задачах управління закладом вищої освіти, які має вирішувати керівник у кризових ситуаціях. Серед них – налагодження ефективної комунікації, яка може допомогти врятувати життя людей, сприяти забезпеченню закону та порядку, запобігти паніці, страху та іншим психологічним наслідкам кризи. Тому визначено алгоритм побудови системи комунікації між педагогічними працівниками та керівниками в умовах кризової ситуації та схарактеризовано одну із форм комунікації – навчальний антикризовий тренінг. Автори зробили висновок про те, що ефективне управління кризовими ситуаціями здатне передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення кризи у закладі освіти і одночасно утримувати його стійкість та стабільний розвиток.

Ключові слова: антикризова програма, стратегії реагування, мінімізація ризиків, планування надзвичайних ситуацій, комунікаційні процеси, заходи безпеки, ефективність управління, навчання персоналу.

Safonova Nadiia Volodymyrivna PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Linguodidactics and Foreign Languages, State University of Intellectual Technologies and Communication, Odesa, <https://orcid.org/0009-0003-3132-8957>

Halukha Liubov Yuriivna Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of History of Ukraine, Faculty of History, Political Science and International Relations, Rivne State Humanitarian University, Rivne, <https://orcid.org/0000-0002-5174-5286>

Nesterenko Oksana Volodymyrivna PhD in Engineering, Associate Professor, Department of Labor Protection and Civil Safety, Mining and Metallurgical Faculty, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0009-0009-1003-7126>

MODEL OF CRISIS MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION OF UKRAINE

Abstract. The article examines the notion and process of anti-crisis management in institutions of higher education. The notions of the key concepts «crisis», «management of crisis situations», «anti-crisis program» have been clarified. The areas of activity of the higher education institution within the framework of the anti-crisis program and the mechanisms of anti-crisis management are outlined. The purpose of anti-crisis management, functions of the model (program) of crisis management, stages of program implementation, anti-crisis measures that are recommended for inclusion in the program and the structure of the model of crisis management in institutions of higher education are defined. The problems that the head faces when making decisions in a crisis situation in

conditions of uncertainty are highlighted. The authors considered the means of getting out of the crisis and emphasized the need to establish crisis communication in the institution of higher education, which can not only prevent the psychological consequences of the crisis and even save the lives of the participants of the educational process. The external and internal causes of crises, the consequences that can be caused by the lack of communication in an educational institution in a crisis situation are determined. The authors note that the management of crisis situations is conditioned by the head's mental level, the level of his education, professional training, work experience, awareness of modern effective technologies and management techniques, the scope of his powers, the ability to quickly make decisions necessary for timely response to external challenges. In this regard, attention is focused on the tasks of higher education institution management, which must be solved by the head in crisis situations. Among them is the establishment of effective communication, which can help save people's lives, contribute to the maintenance of law and order, prevent panic, fear and other psychological consequences of the crisis. Therefore, an algorithm for building a communication system between teaching staff and managers in a crisis situation is defined and one of the forms of communication – educational anti-crisis training – is characterized. The authors concluded that effective management of crisis situations is able to predict, warn, overcome and reduce the probability of a crisis in an educational institution and at the same time maintain its stability and stable development.

Keywords: anti-crisis program, response strategies, risk minimization, emergency planning, communication processes, security measures, management efficiency, personnel training.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасна Україна з 2014 року переживає затяжну кризу, яка еволюціонує та набуває нових форм. Розпочавшись збройним протистоянням на сході країни, криза значно посилилася внаслідок епідемії COVID-19 у 2019 році та повномасштабної війни з росією, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Зазначені фактори суттєво вплинули на всі сфери життя українського суспільства, обумовивши гостру потребу в науковому осмисленні сучасного кризового стану та розробці дієвих шляхів його подолання.

Разом із цим виникла управлінська криза, яку породили різні зовнішні та внутрішні фактори. Значна кількість учасників освітнього процесу – здобувачі освіти, педагогічні працівники – змушені були покинути рідні домівки та виїхати за межі України або переселитися із зони бойових дій, окупованих територій у безпечніші місця тимчасового проживання. До психологічного, морального, фінансового, економічного потрясіння додалися брак управлінського обліку й контролю, втрата або нестача достовірної інформації про роботу закладу, розбалансування діяльності закладу, такі

біолого-соціальні події, як пандемія тощо. Перед керівниками закладів освіти виникли непередбачувані завдання в організації освітнього процесу, у створенні безпечного освітнього середовища, у врегулюванні кадрових питань. Саме тому в умовах воєнного стану, який уведено на території України через невмотивовану воєнну агресію росії, особливого значення набуває проблема управління кризами. Розв'язання цієї проблеми в освіті є цілком на часі, «адже освіта була і є провідною галуззю розвитку суспільства та його стабільності. Тому здобувачі освіти мають отримати належну якість освіти і в такий непростий період, який переживає Україна зараз» [1, с. 72]. Для закладів вищої освіти така ситуація вимагає в першу чергу забезпечення ефективності управління учбового процесу для створення безпеки всіх його учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню забезпечення ефективності управління в кризових ситуаціях (управління кризами) присвячено значний обсяг наукової літератури. Сич Т. [2] розглянула проблему управління вітчизняними закладами у сучасній кризовій ситуації, спричиненій військовим конфліктом. Особливу увагу автор приділяє характеристиці воєнно-політичної кризи та окресленню зовнішніх та внутрішніх змін, які відбуваються з людиною у кризових ситуаціях. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М. [3] надали практичні методичні кроки з формування основ антикризового управління в закладах освіти в умовах воєнного стану. Ботвіновська С., Золотова А., Ніколаєнко Т., Левіна, Ж. [4] розглянули питання організації учбового процесу під час кризових ситуацій для студентів закладів вищої освіти. Сучасні теорії та концепції побудови антикризового управління підприємств різних сфер знайшли своє відображення у наукових працях Гобела В. В., Живка З. Б., Леськіва Г. З., Мельника С. І. [5]., Федірця О., Зеленського А., Тищенка А. [8]. Наукові засади управлінської діяльності, особливості її завдань та змісту досліджені Мармазою О. [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеним є питання обґрунтування складових частин моделі забезпечення ефективності управління в кризових ситуаціях у закладі вищої освіти.

Мета статті – аналіз теоретичних і практичних засад формування моделі управління кризовими ситуаціями у закладі вищої освіти.

Завдання статті

Для досягнення поставленої мети виокремлено такі завдання:

1. Визначити зовнішні та внутрішні причини кризових явищ у закладах вищої освіти.
2. Обґрунтувати компоненти моделі (програми) управління кризами у закладах вищої освіти.

3. Визначити завдання керівництва закладу вищої освіти щодо роботи з науково-педагогічним складом у період кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу. Сучасна криза в Україні, спричинена воєнними діями, має значний вплив на психологічний стан населення. Травматизація, що виникає внаслідок війни, несподіваності подій 24 лютого 2022 року, тривалості та повторюваності травматичних факторів, а також тривалого переживання, призводить до змін в умовах життя людей, викликаючи стійку напругу, виснаженість та пригніченість. Необхідно чітко розуміти, що криза – це ситуація, коли ми не можемо вплинути на обставини, не змінивши їх (ні уявно, ні насправді). Кількість можливих варіантів для зміни цих обставин дуже обмежена або навіть нульова, що вимагає нестандартного підходу для знаходження рішення. Будь-яка спроба змінити обставини традиційними або звичайними методами може призвести до погіршення ситуації [2, с. 210].

Існують зовнішні та внутрішні причини криз закладів вищої освіти (рис.1):



Рис. 1. Зовнішні та внутрішні причини криз закладів вищої освіти [9].

Система управління вищими навчальними закладами здатна впливати на внутрішні причини криз, тобто усувати їх, покращувати діяльність через локалізацію та ліквідацію чинників проблем, проте вона має обмежені можливості впливу на зовнішні причини, особливо обумовлені глобальними факторами, отже, їй залишається лише пристосовуватися до суворих реалій сучасності. Таким чином, наявність внутрішніх проблем свідчить про неспроможність системи управління виконувати покладені на неї функції щодо забезпечення функціонування та розвитку вищих навчальних закладів.

Українські виші під дією зазначених вище зовнішніх та внутрішніх причин можуть перебувати у стані тактичної і/або стратегічної кризи. Зокрема, тактична криза (криза поточної діяльності) – це неспроможність (низька спроможність) підтримувати стабільне функціонування організації. Ця криза проявляється як через економічну, так і фінансову складові. Економічна криза у більшості вишів має ознаки перевиробництва внаслідок дії таких чинників:

- демографічного, що вплинув на зниження кількості осіб, які формують попит на вищу освіту;
- високого рівня конкуренції внаслідок наявності великої кількості організацій, що формують пропозицію;
- надлишку потужностей для надання послуг внаслідок утримання приміщень та збереження персоналу, які були задіяні у роки пікового попиту на вищу освіту у середині минулого десятиліття [8].

З'ясовано, що управління перерахованими вище кризами зумовлюється, насамперед, ментальним рівнем керівника, рівнем його освіти, професійної підготовки, досвідом роботи, обізнаністю щодо сучасних ефективних технологій та прийомів управління, сферою повноважень тощо [7, с. 189]. Крім того, важливим аспектом в управлінні під час кризи є і здатність керівника швидко приймати рішення, необхідні для вчасного реагування на зовнішні виклики, тобто на демографічні, економічні, соціальні й технологічні зміни та кризи. Водночас такі кризи сьогодення, як війна та пандемія коронавірусної інфекції показали, що можуть бути передбачувані та непередбачувані фактори впливу на результати освітньої та наукової діяльності закладу вищої освіти. Вчений Бахрушин В. зауважив, що «українське законодавство виявилось не дуже придатним для роботи в таких умовах, а його адаптація до цих умов відбувалася недостатньо швидко й послідовно та інколи супроводжувалася серйозними помилками» [9, с. 21].

Управління кризовими ситуаціями (антикризове управління) – це система управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління. Воно ґрунтується на загальних принципах і методах, які є частиною процесу управління. Основною метою антикризового менеджменту є забезпечення

стабільного фінансового становища в результаті своєчасного реагування на зміни, викликані зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні трансформації) шляхом упровадження антикризових інструментів для вирішення тимчасових проблем [5, с. 43].

Процес виведення закладу вищої освіти з кризового стану має відбуватися організовано та скоординовано. Основним документом, який мають розробити у навчальному закладі, що опинився в кризовому стані, є антикризова програма. Це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, які планується здійснити в межах закладу освіти, його структурних підрозділів (факультетів, кафедр, лабораторій, центрів тощо) для досягнення поставленої мети – виведення закладу освіти з кризового стану [6, с. 483].

У програмі (моделі) управління кризовими ситуаціями, насамперед для попередження криз, визначають шість основних антикризових функцій:

- планування (формування місії та цілей навчального закладу, розроблення стратегії і тактики вирішення завдань, передусім щодо запобігання загрозам і забезпечення фінансової безпеки навчального закладу);
- організація (здійснення антикризового планування, розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів антикризового процесу, використання організаційно-регульованих методів управління навчальним закладом (закони, статuti, положення, інструкції, накази);
- мотивація (створення концепції заохочення науково-педагогічних кадрів, врахування матеріальних та морально-психологічних мотивів);
- облік (спостереження, вимірювання, реєстрація, обробка, зберігання та подання первинної, поточної, фінансової та податкової інформації з метою отримання інформації, попередження порушення трудової дисципліни тощо);
- аналіз (процес, який за допомогою методів збору, обробки та зберігання інформації дає змогу передбачити можливість кризової загрози, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища закладу вищої освіти);
- контроль (система моніторингу та дослідження механізму контролю витрат у навчальному закладі з метою пошуку шляхів ефективного управління його діяльністю, спрямованою на його майбутній розвиток) [5, с. 47–52].

Програма (модель) управління кризами у закладі вищої освіти передбачає виконання восьми етапів (табл. 1):

Таблиця 1

**Етапи програми (моделі) управління кризами
у закладі вищої освіти**

Етапи	Зміст
1 етап	Діагностика кризового стану і загрози для навчального закладу, яка може здійснюватися або безпосередньо керівництвом, або зовнішніми незалежними експертами, які зазвичай залучаються шляхом створення аналітичної групи. Бажано, щоб ця група була підпорядкована безпосередньо особі, що ініціює діагностику та має відповідний правовий статус і визначені в наказі по навчальному закладу повноваження.
2 етап	Визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають змогу досягнути глибини кризи, яка охопила вищий навчальний заклад, а отже – визначити мету та завдання антикризового управління.
3 етап	Визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розроблення та реалізацію антикризових процедур, установити його повноваження під час розробки та впровадження антикризової програми.
4 етап	Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління. Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане зі значнішими витратами і труднощами. У разі реальної загрози фактор часу стає жорстко лімітованим обмеженням, набуває центрального значення.
5 етап	Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління, а саме технічних, кадрових, інформаційних, фінансових складників тощо.
6 етап	Розроблення антикризової програми вищого навчального закладу, яка є обґрунтованою сукупністю заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей і завдань антикризового управління. Її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У ній зазвичай виділяють окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.
7 етап	Упровадження антикризової програми у навчально-виховний процес і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів. Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх виявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).
8 етап	Розроблення і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії кризам на рівні вищого навчального закладу, розроблення та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому.

Джерело: [5, с. 63–64].

Варто зазначити, що на шостому етапі слід підготувати експертний висновок з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення. Розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше у них формальностей, тим з більшою вірогідністю їх реально застосовуватимуть на практиці. Прийоми обґрунтування рішення мають бути не трудомісткими, тобто такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль, забезпечувати більш аргументований результат, ніж прийоми прийняття рішень, які ґрунтуються лише на логіці та інтуїції.

Здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив та формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми:

- стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення (орієнтація на подовження діяльності або ліквідацію суб'єкта господарювання);
- особисті інтереси та амбіції з точки зору збереження контролю за функціонуванням підприємства;
- цільові кількісні параметри антикризового процесу, які мають бути досягнуті;
- часові обмеження антикризового процесу;
- ресурсні можливості (можливість залучення додаткових матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, бюджет коштів на реалізацію антикризової програми) [7].

Типова структура антикризової програми у закладі вищої освіти включає:

1. Загальну характеристику стану кризи, основних причин, які її обумовили, та проблем, що потребують розв'язання.
2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану закладу освіти та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей).
3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні).
4. Перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них.
5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану, моделі).
6. Фінансовий план діяльності закладу освіти на період реалізації програми [6, с. 485].

Управлінська діяльність в умовах кризи має певні відмінності. Збільшується значення комунікації між керівником, педагогами і студентами. Посилюється потреба в узгодженні цілей, рішень, дій, обговоренні результатів. Зростає кількість питань, які потребують роз'яснення, «ручного

регулювання». Ухвалення нестандартних рішень, увесь комплекс управлінських функцій у період кризи істотно відрізняється від менеджменту в стабільних умовах. Криза в перекладі з грецької означає «рішення», а ієрогліф, який позначає кризу, складається з двох частин: втрати та можливості розвитку, нової перспективи. Отже, наслідками кризи можуть бути або послідовна трансформація, оновлення організації, або різкі зміни та руйнація, виникнення нової кризи.

Основними напрямками в управлінні кризовими ситуаціями на рівні закладу вищої освіти є постійний моніторинг її стану, розроблення нових управлінських, фінансових і маркетингових стратегій, посилення роботи з науково-педагогічним персоналом. В антикризовому управлінні використовується комплекс методів з різних галузей: соціальні технології, економічний аналіз, прогнозування, розроблення інвестиційних проєктів, антикризових програм тощо.

Антикризове управління має комплексний, системний характер та спрямоване на запобігання та подолання негативних для організації явищ сучасними засобами, розроблення та реалізацію відповідної стратегічної програми, яка дає можливість зберегти й навіть укріпити позиції за будь-яких обставин, спираючись переважно на власні ресурси.

Особливої уваги в антикризовому менеджменті потребують кадри. Перш за все, слід проаналізувати їхню здатність повноцінно виконувати власні функції, звернути увагу на мотивацію щодо протидії проявам кризи та подолання наслідків. Важливо посилити підтримку керівників структурних підрозділів, усіх, кому делеговані ті чи інші повноваження. Чіткішою має стати постановка завдань членам колективу, більш конкретними — критерії оцінювання професійної діяльності. Одним із пріоритетів виходу з кризи є орієнтація персоналу на навчання, опанування нових компетентностей, адже саме кваліфікований персонал забезпечує найважливішу передумову конкурентоспроможності закладу вищої освіти [3, с. 5].

Керівник при прийнятті рішень у кризовій ситуації щодо питань, які стосуються кадрів, стикається з такими проблемами: відчуття безвихідності; мало варіантів вибору; недостатність засобів; недоцільність традиційних засобів та методів [2, с. 210]. В антикризовому менеджменті подається така головна порада керівникові при роботі з науково-педагогічними працівниками: краще чітко визначення повноважень і завдань кожного працівника, ніж заохочення та покарання. Під час кризи важливо посилити прозорість управління і на цій основі узгоджувати інтереси, виробляти пріоритети, координувати дії. Науково-педагогічні кадри мають розуміти перспективи, а керівники кафедр, декани, проректори – ухвалювати адекватні до ситуації рішення. Керівники, спроможні показати колективу чіткі реалії та перспективи, частіше досягають результату, ніж ті, які дотримуються командно-адміністративного стилю управління [3, с. 5].

Ще одним із важливих завдань керівництва закладу вищої освіти є налагодження кризової комунікації, яка може допомогти врятувати життя людей, сприяти забезпеченню закону та порядку, запобігти паніці, страху та іншим психологічним наслідкам кризи. Необхідність кризових комунікацій полягає ще й у тому, що вони здатні не тільки полегшити або усунути наслідки кризи, але й іноді можуть сформувати для організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до кризи, продемонструвати компетентність керівництва та сформувати довіру до нього. Відсутність інформації та чітких рішень щодо подальших дій під час кризи веде до появи зворотних наслідків: зростання паніки, порушення законодавства, неупереджених дій, які можуть погрожувати життю працівників вищого навчального закладу, недовіри до керівництва та сумнівів щодо його компетентності [2, с. 211]. Слід зазначити, що саме взаємодовіра сприяє підвищенню ефективності діяльності начального закладу. Найбільш поширеною помилкою управління під час кризи є прагнення до масштабних ініціатив, проте чітке визначення меж відповідальності працівників, розуміння ними пріоритетів, цілей і завдань, посилення корпоративної культури є більш прийнятним шляхом для подолання кризи.

Тому для того, щоб учасники освітнього процесу в умовах кризи продовжували співпрацювати зі взаємодовірою, а нормативні документи (рішення, розпорядження, доручення тощо) вчасно доходили до виконавців, варто налагодити систему комунікації з керівництвом та педагогічними працівниками закладів освіти. Ефективна комунікація – це спланована і довготривала робота над побудовою відносин із цільовими аудиторіями: підготовка матеріалів, їх аналітика; розуміння, у якому форматі доносити інформацію, як отримати зворотний зв'язок тощо. Алгоритм вибудовування системи комунікації між педагогічними працівниками та керівниками, наприклад, в умовах воєнного стану є таким:

1. Проведення ситуаційного аналізу за результатами статистичної інформації про заклади освіти щодо надання освітніх послуг у воєнний час та з'ясування ключових проблем: неможливість забезпечувати якісний освітній процес, здійснювати підвищення кваліфікації, брак кадрів тощо.

2. З'ясування комунікаційної цілі для аудиторії: науково-методичний супровід діяльності керівників закладів вищої освіти для якісної організації освітнього процесу в умовах воєнного стану.

3. Визначення орієнтовних ключових тем, пріоритетних для комунікації на період воєнного стану: успішне завершення навчального року, підготовка до нового навчального року, відновлення освітнього процесу в пошкоджених закладах, повернення фахівців на робочі місця, підвищення кваліфікації новопризначених керівників тощо.

4. Обрання власних каналів і форматів комунікації (сайт, вайбер-групи, телеграм-канали тощо) [1, с. 74].

Кризові ситуації, зокрема воєнні події в країні, є стресом для всіх учасників освітнього процесу. Тому надто важлива для викладача його психологічна стійкість, гнучкість, мобільність, нестандартність мислення і вміння адаптуватися до швидких змін умов життя, наприклад, при проведенні практичних занять під час повітряних тривог чи несподіваного вимкнення світла [4, с. 156]. Наприклад, навчальний антикризовий тренінг визначається як форма навчання, головна мета якого реалізується навчальними засобами (міні-лекції, мозковий штурм, дискусія, кейси, проєкти). Але стикання із сильними негативними почуттями людей, що потрапили у кризу, зумовлює необхідність використання певних психологічних вправ та технік. Найбільш схожі за змістом до пропонованого антикризового навчального тренінгу є антикризові професійні тренінги, психологічні тренінги стресостійкості та тренінги психологічної підготовки до діяльності в екстремальних умовах. Антикризові професійні тренінги зазвичай мають сильну спеціалізованість за галузями знань та проводяться для розуміння дій у кризовий для компанії час. Найбільш розповсюдженими є управлінські антикризові тренінги. Психологічні тренінги стресостійкості проводять для широких категорій учасників. Окрім профілактики стресу, підготовки до дій у стресових умовах подібні тренінги торкаються питання подолання професійного вигоряння [10, с. 143–144].

Слід зазначити, що кризові ситуації спонукають керівництво закладу вищої освіти до пошуків нестандартних рішень щодо організації освітнього процесу [10, с. 143]. Організація учбового процесу для отримання якісного масового дистанційно навчання, особливо в кризових ситуаціях – це складний і надважкий процес. Набуває великого значення перегляд освітніх і робочих програм, навчальних планів, ретельний добір навчального матеріалу, який має бути наближений до майбутньої професії студента і відповідати сучасним вимогам суспільства. Це означає високий рівень навчальної та методичної літератури, технічних засобів та інтерактивних методів навчання для розвитку відповідних знань, вмінь і навичок майбутніх фахівців [4, с. 156].

Ключ до виходу з кризи – послідовний набір інновацій, коли інновація породжує іншу інновацію [11]. Погоджуємося із вченим Сичем Т., що тільки інновації в ситуації кризи розширюють можливості щодо змін обставин, збільшують перелік дій, які можна для цього застосувати, та зрештою дають змогу вийти з кризової ситуації. І тільки завдяки інноваціям у післякризовий період можна подолати наслідки кризи, так як вийти з ситуації кризи – це ще не означає подолати її наслідки. В ситуації кризи ті, хто не може мобілізувати свої зусилля та перейти до інновацій, – гинуть або деградують. Криза – це зазвичай ситуація на межі, яка виявляє всі найкращі і найгірші якості особистості. Люди в ситуації кризи дуже змінюються зовнішньо (їхній вигляд, настрій, міміка, вираз обличчя), але головне – досить швидко міняються цінності, особливо коли свідомість людини мобільна, коли всередині себе вона багато разів проглядала різні варіанти та сценарії власного життя, коли на

перший план виходить завдання зберегти життя собі та рідним, задовільнити негайні потреби щодо безпеки, тепла, їжі [2, с. 210].

Висновки. Отже, виходячи з зазначеного вище, ми зробили такі висновки:

1. Управління кризовими ситуаціями є важливою складовою частиною системи забезпечення діяльності навчального закладу та має на меті встановлення менеджменту, здатного передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення кризи у закладі освіти і одночасно утримувати його стійкість та стабільний розвиток.

2. Модель управління кризовими ситуаціями ґрунтується на наукових знаннях та аналізі практичного досвіду щодо оптимізації механізмів регуляції систем, виявлення прихованих можливостей, потенціалу розвитку. Це потребує ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів, високого ступеня невизначеності та ризику.

3. Посилюється необхідність керівника закладу вищої освіти діяти швидко, своєчасно, компетентно та відповідально.

4. Процес виведення закладу вищої освіти з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він повинен бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цього обумовлює доцільність визначення основних заходів, які слід розробити у процесі антикризового управління навчальним закладом. Основними документами для закладу вищої освіти, що опинився в кризовому стані, повинна стати антикризова програма та її антикризові заходи.

5. Комунікація, інформування – вагома частина роботи, яка допомагає в організації науково-методичного супроводу діяльності керівників закладів вищої освіти у кризових ситуаціях.

Література:

1. Завгородня О., Козирєва Л., Гіль С. Формування основ антикризового управління в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Школа управління*. 2023. № 1 (96). С. 71–83. URL: <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2023.06> (дата звернення: 13.03.2024).

2. Сич Т. Управління закладом вищої освіти у кризових ситуаціях. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип. 55. Том 3. С. 208–212. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/55-3-32> (дата звернення: 13.03.2024).

3. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М. Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (1). С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9> (дата звернення: 13.03.2024).

4. Ботвіновська С., Золотова А., Ніколаєнко Т., Левіна Ж. Організація учбового процесу при кризових ситуаціях. *«International Scientific Discussion: Problems, Tasks and Prospects»*: proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, Brighton, March 19–20, 2023. United Kingdom: Brighton, 2023. № 31 (147). Р. 147–161. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2023.016> (дата звернення: 13.03.2024).

5. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

Журнал «Перспективи та інновації науки»
(Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)
№ 4(38) 2024

6. Федірець О. В., Зеленський А. С., Тищенко А. О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. *Економічний форум*. Луцьк : ЛНТУ, 2018. № 4. С. 227–233.

7. Мармаза О. І. Управління закладом освіти у контексті наукового менеджменту. *Розвиток системи управління закладом освіти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків 19 травня 2021 р. Харків: ХНПУ, 2021. С. 186–192.

8. Герасименко О. В., Капленко Г. В. Аспекти антикризового менеджменту у вищій освіті у ХХІ столітті. *Криза освіти. Основні напрямки реформування вищої освіти та науки ХХІ століття*: круглий стіл, м. Львів, 26 квітня 2017 р. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. С. 5–9.

9. Бахрушин В. Є. Відновлення системи вищої освіти України в повоєнний період: ефективність мережі та євроінтеграційні аспекти. *Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти* : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 25 жовтня 2022 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. С. 18–21.

10. Овсяк Д. Р., Рибалко Л. С., Карась А. Г. Навчальний антикризовий тренінг в освітньому процесі для здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2022. № 52. С. 137–151. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2022.52.13> (дата звернення: 13.03.2024).

11. Краснощок І., Демченко О., Кравцова Т. Практичні аспекти розвитку soft skills в освітніх закладах України: використання інноваційних методик та технологій. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 10 (28). С. 246–256. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-246-256](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-246-256) (дата звернення: 13.03.2024).

References:

1. Zavorodnia, O., Kozyrieva, L., & Hil, S. (2023). Formuvannia osnov antykrizovoho upravlinnia v zakladakh zahalnoi serednoi osvity v umovakh voiennoho stanu [Formation of the foundations of anti-crisis management in institutions of general secondary education under martial law]. *Shkola upravlinnia – School of management*, 1 (96), 71–83. Retrieved from <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2023.06> [in Ukrainian].

2. Sych, T. (2022). Upravlinnia zakladom vyshchoi osvity u kryzovykh sytuatsiiakh [Management of a higher education institution in crisis situations]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current issues of humanitarian sciences*, 55 (3), 208–212. Retrieved from <https://doi.org/10.24919/2308-4863/55-3-32> [in Ukrainian].

3. Kartashova, L. A., Kyrychenko, M. O., & Sorochan, T. M. (2020). Antykrizovyi menedzhment pidvyshchennia kvalifikatsii [Anti-crisis management of professional development]. *Visnyk NAPN Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 2(1), 1–10. Retrieved from <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9> [in Ukrainian].

4. Botvinovska, S., Zolotova, A., Nikolaienko, T., & Levina, Zh. (2023). Orhanizatsiia uchbovoho protsesu pry kryzovykh sytuatsiiakh [Organization of the educational process in crisis situations]. The 6th International Scientific and Practical Conference «*International Scientific Discussion: Problems, Tasks and Prospects*», United Kingdom: Brighton, 31(147). 147–161. Retrieved from <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2023.016> [in Ukrainian].

5. Hobela, V. V., Zhyvko, Z. B., Leskiv, H. Z., & Melnyk, S. I. (2022). Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy [Management of crisis situations]. Lviv. [in Ukrainian].

7. Fedirets, O. V., Zelenskyi, A. S., & Tyshchenko, A. O. (2018). Stratehichni aspekty formuvannia antykrizovoi prohramy pidpriemstva [Strategic aspects of the formation of the anti-crisis program of the enterprise]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*. Lutsk : LNTU, 4, 227–233. [in Ukrainian].