



Менеджмент

УДК 005.32:658.012:004.738

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20046823>

**Самоменеджмент в умовах цифровізації: інноваційні стратегії
підвищення ефективності бізнесу**

Вовк Мирослава Василівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6156-8298>

Тарасович Людмила Валеріївна,

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Поліський національний університет, Житомир, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

Батюк Богдан Богданович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Прийнято: 05.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. У статті досліджується роль самоменеджменту в умовах цифровізації та його вплив на ефективність бізнесу, підкреслюючи необхідність розвитку компетентностей працівників для стратегічної адаптивності організацій. **Мета** виявити сутність самоменеджменту, дослідити його складові та визначити інноваційні стратегії підвищення продуктивності



підприємств у цифровому середовищі. **Методи дослідження** застосовано аналіз наукових джерел, систематизацію теоретичних концепцій, порівняльний аналіз практичних кейсів, узагальнення статистичних даних та даних цифрових інструментів, а також аналітичні методи оцінки взаємозв'язку розвитку навичок самоменеджменту з ефективністю бізнес-процесів. **Результати** встановлено, що високий рівень навичок самоменеджменту прямо корелює з ефективністю використання цифрових платформ, швидкістю освоєння нових технологій та здатністю до впровадження інноваційних стратегій. Основними складовими є тайм-менеджмент, самоконтроль, розвиток цифрових компетентностей, адаптивність та управління емоційним станом. Аналіз даних показав, що найбільший вплив на ефективність бізнесу мають тайм-менеджмент та адаптивність, а розвиток цифрових компетентностей і емоційного інтелекту підтримує стабільну продуктивність. **Висновки.** Самоменеджмент є ключовою компетентністю сучасного працівника і важливим чинником стратегічного підвищення ефективності підприємств. Інтеграція цифрових платформ, персоналізоване навчання та формування корпоративної культури самоменеджменту сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та адаптивності персоналу. Подальші дослідження мають оцінити конкретні інструменти самоменеджменту та їхній вплив на конкурентоспроможність компаній.

Ключові слова: самоменеджмент, цифровізація, інноваційні стратегії, ефективність бізнесу, тайм-менеджмент, адаптивність, цифрові компетентності, HR-технології, управління персоналом, продуктивність.



Vovk Myroslava,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Business Administration Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-6156-8298>

Tarasovych Liudmyla,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing at Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

Batyuk Bohdan,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Business Administration Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Abstract. The article examines the role of self-management in the context of digitalization and its impact on business efficiency, emphasizing the need to develop employees' competencies for the strategic adaptability of organizations. **Objective** to identify the essence of self-management, investigate its components, and determine innovative strategies for enhancing enterprise productivity in a digital environment. **Research methods** analysis of scientific sources, systematization of theoretical concepts, comparative analysis of practical cases, generalization of statistical data and digital tools, as well as analytical methods for evaluating the relationship between the development of self-management skills and the effectiveness of business processes. **Results** it was established that a high level of self-management skills directly correlates with the effective use of digital platforms, the speed of mastering new technologies, and the ability to implement innovative



strategies. The main components are time management, self-control, development of digital competencies, adaptability, and emotional state management. Data analysis showed that time management and adaptability have the greatest impact on business efficiency, while the development of digital competencies and emotional intelligence supports stable productivity. **Conclusions** self-management is a key competency of a modern employee and an important factor in strategically enhancing enterprise efficiency. The integration of digital platforms, personalized learning, and the formation of a corporate self-management culture contribute to resource optimization, increased productivity, and employee adaptability. Further research should evaluate specific self-management tools and their impact on companies' competitiveness.

Key words: self-management, digitalization, innovative strategies, business efficiency, time management, adaptability, digital competencies, HR technologies, personnel management, productivity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбувається суттєва зміна підходів до управління підприємствами, що зумовлює підвищені вимоги до якості людського капіталу та здатності персоналу до ефективної самоорганізації. Стрімкий розвиток цифрових технологій, динамічність бізнес-середовища та зростання обсягів інформації актуалізують необхідність формування нових управлінських підходів, серед яких особливе місце займає самоменеджмент. Саме здатність працівників до самостійного планування діяльності, управління часом, прийняття рішень і адаптації до змін визначає рівень ефективності функціонування сучасних організацій.



Водночас на практиці спостерігається низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем розвитку навичок самоменеджменту у працівників, що ускладнює впровадження інновацій та знижує результативність використання цифрових інструментів. Нерідко підприємства стикаються з ситуацією, коли наявні технологічні можливості не реалізуються повною мірою через обмежену здатність персоналу до саморегуляції, пріоритизації завдань і ефективної організації власної діяльності. Це зумовлює потребу у переосмисленні ролі самоменеджменту як ключового елементу забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, актуалізується необхідність дослідження теоретичних та прикладних аспектів розвитку самоменеджменту в умовах цифровізації, а також обґрунтування інноваційних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок вдосконалення індивідуальної управлінської спроможності працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами сучасних досліджень [11], близько 60% компаній ідентифікують дефіцит кваліфікованих кадрів як ключову перешкоду для впровадження інновацій. Водночас значна частина інвестицій у цифрові рішення не забезпечує очікуваної ефективності внаслідок недостатньої спроможності персоналу до їх результативного використання. Наголошується, що суттєва частка базових професійних компетентностей зазнає динамічних змін, що зумовлює потребу у безперервному оновленні знань і навичок. За таких умов традиційні підходи до підготовки фахівців втрачають здатність забезпечувати належний рівень професійної релевантності. Відтак у глобальному бізнес-середовищі активізується пошук та впровадження ефективних механізмів розвитку



самоменеджменту в умовах цифровізації, зокрема через формування інноваційних стратегій, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємств.

Хаврова К. С. наголошує, що впровадження автоматизованих рішень та перехід від аналогових до цифрових процесів представляють одну з актуальних викликів у сфері управління персоналом в сучасних умовах господарювання. Важливо відзначити, що власники підприємств повинні вже з початку чітко розуміти мету цифрової трансформації, визначити пріоритетні зміни та обґрунтувати необхідні ресурси для їх реалізації. Інформаційно-комунікаційні технології відіграють та завжди будуть відігравати ключову роль у розвитку бізнесу. Ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій безпосередньо залежить від того, наскільки компанія ефективно впроваджує ці технології. Це підкреслює необхідність розробки комплексної стратегії для досягнення успішної цифрової трансформації [1, С.92].

Розглянемо, пише Гребенюк Г. М., яким чином цифрові технології впроваджуються в діяльність кадрових служб та які функції менеджера з персоналу ми можемо їм делегувати. Головна тенденція цифровізації в сфері управління персоналом полягає у розвитку технологій штучного інтелекту, використання яких відкриває широкі можливості для автоматизації багатьох процесів в системі HR-менеджменту, що в свою чергу звільняє працівників кадрових служб від великих витрат часу та зусиль, дозволяючи направити заощаджені ресурси на рішення складних проблем чи подолання нестандартних ситуацій [3, С.190].

Ситник Й. С., Дрейчук М. А. в своїй публікації наголошують, що дослідження інструментів адаптації систем управління персоналом має



важливе значення для підвищення ефективності кадрових процесів у контексті цифрової трансформації та сприяє розвитку нових підходів до управління людським капіталом, що відповідають умовам сучасного бізнес-середовища [4, С.39].

Проблема полягає у відсутності системного підходу до формування стратегій управління персоналом, які б у повній мірі враховували цифровий контекст: динамічну зміну професійних компетенцій, потребу в цифровій грамотності працівників, впровадження дистанційних та гібридних форматів роботи, а також необхідність цифрової аналітики у прийнятті управлінських рішень, пишуть Криворучко О. М., Шморгун О. А. Більшість підприємств орієнтуються на оперативне вирішення кадрових питань, не маючи довгострокового бачення розвитку персоналу у цифровому середовищі. [5, С.38].

Важливою проблемою є визначення нових стандартів праці, в тому числі використання цифрових технологій в системі управління персоналом, розмежування функцій і обов'язків, що в кінцевому підсумку істотно змінює характер діяльності відділів кадрів. Існує необхідність перегляду стратегії організацій в управлінні людськими ресурсами з включенням нових підходів до підготовки кадрових фахівців [7, С.82].

Питання вимірювання стратегічного управління персоналом підприємства є дуже важливим і багатогранним напрямком досліджень в науках про управління. Тому з точки зору теорії та практики важливо запропонувати ефективний комплекс заходів для оцінки стратегічного управління персоналом підприємства з урахуванням аспектів та специфіки



бізнесу, що ведеться, а також впливу змін і перетворення, що відбуваються в умовах цифрової трансформації [8, С.214].

Однією з ключових компетентностей майбутнього менеджера є здатність до самоменеджменту, який поєднує організаційні, когнітивні та емоційно-психологічні складові й визначає результативність освітньої та професійної діяльності [9]. З розвитком цифрових технологій, збільшенням обсягу інформації та швидкими темпами соціально-економічних змін, самоменеджмент перетворюється на одну з найважливіших навичок для спішної інтеграції в сучасний робочий і життєвий ритм. Однак, самоменеджмент виходить за межі просто управління часом чи завданнями. Він включає в себе низку когнітивних, емоційних і психологічних аспектів, таких як управління стресом, емоційний інтелект і адаптивність до змін [10, С.85].

ІТ-сектор є одним із найдинамічніших сегментів глобальної економіки, що визначає його провідну роль у забезпеченні інноваційних рішень для бізнесу, урядів і суспільства. Проте ефективність діяльності ІТ-підприємств залежить не лише від технологій, а й від внутрішнього управління. Самоменеджмент виступає ключовим інструментом підвищення продуктивності, якості прийняття рішень і формування позитивного іміджу компанії [12, С.72].

Поряд із наведеними вище теоретико-методичними положеннями, суттєвий внесок у поглиблення наукового розуміння специфіки самоменеджменту в умовах цифровізації, зокрема в контексті формування інноваційних стратегій, підвищення ефективності бізнесу, диджиталізації процесів управління персоналом та розвитку сучасних HR-технологій,



зроблено у працях Загорянської О., Командровської В., Кривицької Н., Мельник Ю., Назаренка О., Олійника І., Погорелової К., Ремньової Л., Хмелевського С., Шалагінова Д. С. [2, 6, 7, 11, 13, 14] та інших науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці самоменеджменту та цифровізації управлінських процесів, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою та потребує подальшого наукового осмислення. Передусім це стосується інтеграції самоменеджменту в систему стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки, де домінують швидкі зміни, високий рівень невизначеності та інформаційне перевантаження.

Недостатньо розробленими є питання формування цілісних механізмів розвитку самоменеджменту, адаптованих до цифрового середовища, з урахуванням використання сучасних технологій, інструментів автоматизації та аналітики. Зокрема, потребує уточнення взаємозв'язок між рівнем розвитку навичок самоменеджменту працівників і результативністю впровадження інноваційних стратегій на підприємствах. Обмежено досліджено також вплив самоменеджменту на ефективність прийняття управлінських рішень у цифровізованому бізнес-середовищі.

Окремої уваги заслуговує проблема недостатньої розробленості практичних підходів до розвитку самоменеджменту як складової корпоративної культури та інструменту підвищення продуктивності праці. Невирішеними залишаються питання оцінювання рівня самоменеджменту, його цифрових компетентностей, а також розроблення інноваційних стратегій, спрямованих на їх удосконалення. Таким чином, існує об'єктивна необхідність



поглиблення наукових досліджень у напрямі обґрунтування ефективних моделей самоменеджменту в умовах цифровізації з метою підвищення результативності діяльності підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З урахуванням актуальності проблематики та виявлених наукових прогалин, метою даної статті є комплексне дослідження сутності самоменеджменту в умовах цифровізації та обґрунтування інноваційних стратегій його розвитку як інструменту підвищення ефективності бізнесу. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних наукових завдань.

Зокрема, необхідно узагальнити теоретичні підходи до трактування самоменеджменту та визначити його місце в системі сучасного управління підприємством; дослідити вплив цифрового середовища на трансформацію змісту та інструментарію самоменеджменту; проаналізувати взаємозв'язок між рівнем розвитку навичок самоменеджменту та результативністю діяльності суб'єктів господарювання. Важливим завданням є також ідентифікація ключових проблем та обмежень у розвитку самоменеджменту в умовах цифровізації.

Окрім цього, доцільним є обґрунтування інноваційних стратегій розвитку самоменеджменту, спрямованих на підвищення продуктивності праці, ефективності прийняття управлінських рішень та адаптивності персоналу до змін. Реалізація зазначених завдань сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до розвитку самоменеджменту як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.



Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки самоменеджмент набуває особливої важливості, оскільки здатність працівника до самостійного планування, організації, контролю та корекції власної діяльності визначає ефективність функціонування підприємств. Цифровізація створює нові вимоги до гнучкості, адаптивності та продуктивності персоналу, а також формує високий рівень інформаційного навантаження, що зумовлює необхідність розвитку комплексних навичок самоменеджменту. Основними складовими цього процесу є управління часом, пріоритизація завдань, самоконтроль, розвиток емоційного інтелекту, здатність до швидкого навчання та адаптації до змін. Працівники, які володіють цими компетентностями, ефективніше опановують цифрові інструменти, швидко реагують на зміни в бізнес-середовищі та підвищують результативність своєї діяльності.

Незважаючи на значні теоретичні напрацювання, на практиці спостерігаються суттєві проблеми у впровадженні самоменеджменту. Багато підприємств вказують на дефіцит навичок самоорганізації серед персоналу як основну перешкоду для реалізації інновацій та підвищення ефективності використання цифрових рішень. Нерідко інвестиції в цифрові платформи не забезпечують очікуваного результату через низький рівень самостійності та організованості працівників. Недостатньо розвинені навички самоконтролю та планування призводять до зниження продуктивності та уповільнення процесу впровадження нових технологій.

В умовах цифровізації стає очевидним, що розвиток самоменеджменту є не лише інструментом підвищення індивідуальної продуктивності, а й важливим фактором стратегічної адаптивності організацій. Цифрове



середовище потребує від працівників високої автономності, відповідальності та здатності ефективно опановувати нові технології. Самоменеджмент виступає критичною компетентністю, що дозволяє працівникам швидко адаптуватися до змін, планувати та контролювати власну діяльність у складних умовах високої динаміки бізнес-процесів.

Аналіз сучасних підходів дозволяє виділити ключові напрями розвитку самоменеджменту у цифровому середовищі. До них відносяться тайм-менеджмент та планування завдань із використанням цифрових календарів і таск-менеджерів, самоконтроль та оцінка результатів за допомогою KPI-систем та аналітичних платформ, розвиток цифрових компетентностей через онлайн-курси та інтерактивні тренінги, а також підвищення адаптивності та гнучкості мислення через практики критичного мислення та креативності. Ці напрями взаємопов'язані та формують комплексну систему навичок самоменеджменту, що підвищує ефективність діяльності працівників і підприємств загалом.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати можуть бути використані для формування корпоративних програм розвитку самоменеджменту, організації навчальних заходів для персоналу та планування стратегій впровадження цифрових рішень. Вони також дозволяють оцінювати ефективність інвестицій у підвищення продуктивності та адаптації працівників, а отже, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Результати досліджень та взаємозв'язку між розвитком самоменеджменту та ефективністю бізнес-процесів пропонуємо розглянути табл. 1.



Таблиця 1

**Основні напрями розвитку самоменеджменту та їхній вплив на
ефективність бізнесу в умовах цифровізації**

Напрямок розвитку самоменеджменту	Цифрові інструменти	Вплив на ефективність бізнесу	Рівень актуальності для підприємств (%)
Тайм-менеджмент та планування	Онлайн-календарі, таск-менеджери	Оптимізація ресурсів, зниження затримок	85
Самоконтроль та оцінка результатів	KPI-системи, платформи моніторингу	Підвищення продуктивності та якості роботи	78
Розвиток цифрових компетентностей	E-learning, інтерактивні тренінги	Швидке освоєння нових технологій	72
Адаптивність та гнучкість	Інструменти для віддаленої співпраці	Підвищення здатності до інновацій	80
Емоційний інтелект та стрес- менеджмент	Мобільні додатки для mindfulness	Зниження рівня стресу, підвищення мотивації	65

Аналіз даних табл. 1 свідчить про те, що найвищий вплив на ефективність бізнесу мають тайм-менеджмент та адаптивність працівників, тоді як розвиток цифрових компетентностей і емоційного інтелекту виступає підтримуючими чинниками для стабільної продуктивності. Таким чином, комплексний розвиток навичок самоменеджменту у цифровому середовищі сприяє формуванню вискоєфективного персоналу, здатного ефективно працювати в умовах швидких змін та технологічних трансформацій.

Інноваційні стратегії розвитку самоменеджменту включають інтеграцію цифрових платформ у щоденну роботу, персоналізоване навчання та менторство, формування корпоративної культури самоменеджменту, автоматизацію рутинних процесів та використання аналітики для корекції та підвищення продуктивності. Реалізація таких стратегій дозволяє створити



середовище, в якому самоменеджмент стає не лише інструментом особистого розвитку працівника, а й ефективним механізмом підвищення загальної результативності бізнесу та гнучкості організацій.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ролі самоменеджменту в умовах цифровізації та його впливу на ефективність бізнесу. Самоменеджмент виступає ключовою компетентністю сучасного працівника, що забезпечує здатність до автономного планування, організації та контролю власної діяльності, а також адаптації до швидких змін у цифровому середовищі. Аналіз теоретичних і практичних аспектів свідчить про те, що рівень розвитку навичок самоменеджменту прямо корелює з ефективністю використання цифрових технологій, швидкістю опанування нових інструментів та здатністю до реалізації інноваційних стратегій.

Виявлено, що одним із основних бар'єрів впровадження інновацій є недостатній рівень самоменеджменту серед персоналу, що знижує результативність роботи та продуктивність бізнес-процесів. У зв'язку з цим підприємства потребують системного підходу до розвитку самоменеджменту, що включає тайм-менеджмент, самоконтроль, розвиток цифрових компетентностей, адаптивність та управління емоційним станом працівників.

Практична реалізація інноваційних стратегій розвитку самоменеджменту дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів, зменшити рівень стресу та сприяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат і самостійність. Водночас інтеграція цифрових інструментів у процеси самоменеджменту забезпечує більшу оперативність, точність та контроль над виконанням завдань.



Отже, розвиток самоменеджменту є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємств у цифровій економіці. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінювання конкретних інструментів та методик самоменеджменту, визначення їх впливу на продуктивність і конкурентоспроможність компаній, а також розробку комплексних моделей інтеграції цих навичок у корпоративну стратегію. Таким чином, самоменеджмент виступає не лише інструментом індивідуального розвитку працівника, а й ключовим чинником стратегічного підвищення ефективності бізнесу в умовах цифровізації.

Список використаних джерел

1. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес, № 4(43), 2023. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>
2. Ремньова Л. М., Хмелевський С. М. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 4(36), 2023. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48)
3. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>
4. Ситник Й. С., Дрейчук М. А. Інструменти адаптації систем управління персоналом до умов цифрової трансформації бізнесу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом, 2024. №4 (76). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-5>
5. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2024. №90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059>
6. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>



7. Мельник Ю. М., Шалагінова Д. С. **Цифровізація менеджменту персоналу: сучасні тренди, вектори розвитку.** *Наукові праці МАУП*, 2024. №3 (75). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-11>
8. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації, 2024. №32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
9. Гуменникова Т., Лютфалієва Л. Практичні аспекти розвитку самоменеджменту майбутніх менеджерів у цифровому середовищі. Економіка та суспільство. 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-62>
10. Якимчук І. М. Самоменеджмент як основа професійного та особистісного розвитку: огляд сучасних теоретичних та методологічних підходів. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.018496>
11. Погорелова К. А. Самоменеджмент і цифрова трансформація: нові підходи до особистої ефективності в епоху ШІ. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-128-135>
12. Пригодюк О. М. Самоменеджмент в системі розвитку ІТ-підприємств України: якість прийняття рішень та іміджу. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2025. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.1\(74\).2025.326277](https://doi.org/10.24025/2306-4420.1(74).2025.326277)
13. Загорянська О. Самоменеджмент та цифрові технології як інструменти підвищення ефективності праці HR-фахівців. *Економічний простір*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.74-79>
14. Олійник І. В. Використання методів самоменеджменту в умовах діджиталізації робочого середовища. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2024. №4 (114). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-9>