



**Менеджмент**

УДК 378.147:005.334:001.891

**DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18053813>**

**Наукове обґрунтування інноваційних антикризових стратегій та  
управлінських рішень у кваліфікаційних роботах бакалаврів: роль  
виробничої практики у формуванні дослідницької компетентності**

**Зайцева Іраїда Юріївна**

доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та  
навчальної роботи Приватного вищого навчального закладу «Інститут  
психології і підприємництва», Київська обл., Конча-Заспа, смт. Козин, вул.

Весняна 14, тел. +380673935490, e-mail: [zaisevairaida@gmail.com](mailto:zaisevairaida@gmail.com),

<https://orcid.org/0000-0002-6075-2592>

**Євсєєва Ольга Олексіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та  
онтопсихології Приватного вищого навчального закладу «Інститут психології і  
підприємництва», Київська обл., Конча-Заспа, смт. Козин, вул. Весняна 14, тел.

+380675778552,

e-mail: [polkya@meta.ua](mailto:polkya@meta.ua)

<https://orcid.org/0000-0003-2042-8277>

**Іченська Наталія Юріївна**

кандидат медичних наук, старший викладач кафедри соціально-  
гуманітарних дисциплін Приватного вищого навчального закладу «Інститут  
психології і підприємництва», Київська обл., Конча-Заспа, смт. Козин, вул.

Весняна 14, тел. +380671025020,

e-mail: [ukr\\_nich@ukr.net](mailto:ukr_nich@ukr.net), <https://orcid.org/0009-0009-7673-7168>

**Прийнято: 08.12.2025 | Опубліковано: 24.12.2025**



**Анотація:** У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження проблеми формування дослідницької компетентності майбутніх менеджерів в умовах сучасної економічної невизначеності та турбулентності. Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації підходів до вищої освіти: перехід від репродуктивної моделі навчання до діяльній, де випускна кваліфікаційна робота бакалавра (ВКР) розглядається не як формальний звітний документ, а як прикладний науковий проект, здатний вирішувати реальні проблеми бізнесу. Ключовою проблемою є розрив між емпіричним досвідом, який здобувач отримує під час виробничої практики, та теоретичними конструкціями, що викладаються у ВКР.

Авторами проаналізовано діалектичний взаємозв'язок між виробничою практикою та науковим пошуком. Доведено, що в умовах перманентних кризових явищ (концепція VANI-світу) ефективність антикризового управління залежить від здатності менеджера працювати з «слабкими сигналами» та емпіричними даними. Обґрунтовано, що виробнича практика виступає ключовим етапом збору первинної інформації (field research), без якого неможливе валідне наукове обґрунтування стратегій у дипломних роботах.

У роботі запропоновано структурно-функціональну модель інтеграції практики та наукового дослідження, яка базується на тріаді «Діагностика – Моделювання – Стратегія». Розроблено типологію інноваційних антикризових стратегій, доступних для розробки на рівні бакалаврату: продуктивні мікро-інновації, процесна оптимізація (Lean-менеджмент) та цифрова трансформація маркетингу.

Особливу увагу приділено психологічним аспектам впровадження змін. Автором аргументовано, що дослідницька компетентність менеджера включає здатність оцінювати резистентність персоналу та корпоративну культуру. Результати дослідження підтверджують, що використання емпіричних даних конкретного підприємства при написанні кваліфікаційної роботи значно



підвищує її практичну цінність та сприяє формуванню у здобувачів навичок evidence-based management (управління на основі фактів).

**Ключові слова:** дослідницька компетентність, наукові дослідження, обґрунтування прийняття управлінського рішення, антикризовий менеджмент, виробнича практика, інноваційні антикризові стратегії, інноваційний менеджмент, кваліфікаційна робота, емпіричний аналіз, інновації, стратегія.

**Scientific substitution of innovative anti-crisis strategies and management solutions in the qualification works of bachelors: the role of production practice in the formation of research competence**

**Zaitseva Iraida Yuriivna**

Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific, Pedagogical and Educational Work of the Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kyiv region, Koncha-Zaspa, Kozyn village, Vesnyana st. 14, e-mail: [zaisevairaida@gmail.com](mailto:zaisevairaida@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6075-2592>

**Ievsieieva Olga Oleksiivna**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Ontopsychology of the Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kyiv region, Koncha-Zaspa, Kozyn town, Vesnyana st. 14, <https://orcid.org/0000-0003-2042-8277>

**Ichenska Natalija Yuriivna**

Candidate of Medical Sciences, Senior Lecturer at the Department of Social and Humanitarian Disciplines of the Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kyiv region, Koncha-Zaspa, Kozyn town, Vesnyana st. 14, <https://orcid.org/0009-0009-7673-7168>



**Abstract:** The article conducts a comprehensive theoretical and methodological study of the problem of developing research competence in future managers under conditions of modern economic uncertainty and turbulence. The relevance of the topic is driven by the need for transformation in higher education approaches: a transition from a reproductive learning model to an activity-based one, where a Bachelor's qualification thesis (BQT) is viewed not as a formal reporting document but as an applied scientific project capable of solving real business problems. A key issue is the gap between the empirical experience students gain during internships and the theoretical constructs presented in their theses.

The authors analyzed the dialectical relationship between internships and scientific research. It is proven that under conditions of permanent crisis phenomena (the BANI-world concept), the effectiveness of anti-crisis management depends on a manager's ability to work with "weak signals" and empirical data. It is substantiated that an internship serves as a key stage for collecting primary information (field research), without which a valid scientific justification of strategies in graduation theses is impossible.

The paper proposes a structural-functional model for integrating practice and scientific research, based on the "Diagnostics – Modeling – Strategy" triad. A typology of innovative anti-crisis strategies suitable for development at the undergraduate level has been developed: product micro-innovations, process optimization (Lean management), and digital marketing transformation.

Special attention is paid to the psychological aspects of implementing changes. The author argues that a manager's research competence includes the ability to assess staff resistance and corporate culture. The research results confirm that using empirical data from a specific enterprise when writing a qualification thesis significantly increases its practical value and promotes the development of students' evidence-based management skills.

**Keywords:** research competence, scientific research, substantiation of managerial decision-making, anti-crisis management, internship, innovative anti-crisis



strategies, innovation management, qualification thesis, empirical analysis, higher education, educational practice, crisis management, innovations, strategy.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим ступенем ентропії, що зумовлено як глобальними геополітичними зрушеннями, так і внутрішніми викликами воєнного та післявоєнного періодів. У цій парадигмі класичні моделі менеджменту, що базуються на екстраполяції минулих трендів, втрачають свою релевантність. Ринок праці формує жорсткий запит на фахівців нової формації – менеджерів, здатних не лише виконувати лінійні функції, а й демонструвати розвинену дослідницьку компетентність: здатність діагностувати слабкі сигнали кризи, верифікувати дані та генерувати науково обґрунтовані інноваційні рішення.

Випускна кваліфікаційна робота (ВКР) бакалавра в цьому контексті часто розглядається виключно як формальний елемент атестації, тоді як її потенціал як інструменту прикладного наукового дослідження залишається недооціненим. Ключовою проблемою є розрив (gap) між емпіричним досвідом, який здобувач отримує під час виробничої практики, та теоретичними конструкціями, що викладаються у ВКР. Подолання цього розриву та наукове обґрунтування механізмів створення реальних антикризових стратегій студентами-бакалаврами є актуальним науково-педагогічним та управлінським завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню якості людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування дослідницької компетентності та наукового обґрунтування управлінських рішень у системі вищої освіти є об'єктом активних дискусій. Питання модернізації вищої освіти та впровадження компетентнісного підходу в Україні ґрунтовно розкрито у працях В. Г. Кременя [1] та В. І. Лугового [2], які наголошують на необхідності адаптації освітніх програм до запитів цифрової



економіки. Проте, незважаючи на зміну парадигми, у багатьох закладах освіти зберігається розрив між теоретичною підготовкою та реальними потребами бізнесу.

В умовах сучасної нестабільності (концепція VANI-світу, запропонована J. Cascio [3]), особливої ваги набуває здатність менеджера до антикризового управління. Теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту та стратегічного управління в умовах війни та глобальних криз досліджували І.В. Кривов'язюк [4], О. В. Ареф'єва [5], Левковська Л.В., Шпильова Ю. Б. та А. А. Омельченко [6]. Водночас Т.Пожуєва, Д.Щеголеватих [7] підкреслює роль цифрових технологій як ключових інструментів в антикризовому управлінні

Розвиток дослідницьких навичок у здобувачів вищої освіти розглядається у роботах В.В.Стинської, Н.М.Салиги, Н.А Процишина [8] та Ю.Р. Слодиницька [9], де науковий пошук визначається як фундамент для прийняття валідних рішень. Гнезділова К.М., Махиня Н.В., Терентьєва Н.О. [10] в своїх працях досліджують значення та розвиток глобальних навичок у сучасному освітньому середовищі. Світовий досвід впровадження evidence-based management (менеджменту на основі доказів) систематизовано у фундаментальній праці E. Varends та D. Rousseau [11] та М. М. Новікової, Н. О. Кондратенка, М. В. Боровик [12]. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії досліджували Чиханцова О. [13,14,15], Ю. О. Головчук, Я. В. Паламаренко, Т. П. Рисинець [16]. Прогалини та конфлікти: попри значний масив публікацій, які всебічно досліджують значення та розвиток фахових компетентностей майбутніх менеджерів, існує суттєва суперечність у тлумаченні ролі випускної ВКР. У більшості випадків ВКР залишається формальним звітним документом, а не прикладним проєктом. Існує конфлікт між емпіричними даними, отриманими під час виробничої практики, та їхнім теоретичним відображенням у тексті роботи. Більшість досліджень фокусуються на загальних навичках, ігноруючи механізм прямої інтеграції результатів field research (польових досліджень) у структуру антикризових стратегій на рівні бакалаврату.



Дана стаття заповнює цю нішу шляхом пропозиції структурно-функціональної моделі «Діагностика – Моделювання – Стратегія». Вона дозволяє трансформувати виробничу практику з пасивного спостереження на активний етап збору первинної інформації для обґрунтування інноваційних антикризових рішень, що значно підвищує практичну цінність ВКР бакалавра.

**Мета статті.** Метою роботи є наукове обґрунтування процесу формування дослідницької компетентності менеджерів через розробку методологічного підходу до обґрунтування інноваційних антикризових стратегій та управлінських рішень у випускних кваліфікаційних роботах, де виробнича практика виступає як базовий етап емпіричної верифікації наукових гіпотез.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідницька компетентність менеджера в умовах сучасної економіки не є тотожною академічній діяльності вченого, проте вона використовує аналогічний інструментарій: спостереження, аналіз, синтез, моделювання та верифікацію. У контексті підготовки бакалаврів, формування цієї компетентності має відбуватися за принципом «навчання через дослідження» (research-based learning), де центральним елементом виступає реальна проблематика об'єкта дослідження — підприємства бази практики.

1. Діалектика взаємозв'язку виробничої практики та наукового пошуку.

Традиційний підхід до написання кваліфікаційних робіт часто грішить дескриптивністю: студент описує стан підприємства, але запропоновані ним заходи мають гіпотетичний, відірваний від реальності характер. Наукове обґрунтування антикризової стратегії вимагає іншого підходу. Виробнича практика має розглядатися як етап «польових досліджень» (field research), метою якого є не лише ознайомлення з бізнес-процесами, а й збір валідного емпіричного масиву даних для виявлення латентних загроз.

Ми пропонуємо розглядати тріаду «Практика — Дослідження — Стратегія» як єдиний когнітивний цикл. На етапі практики здобувач повинен застосовувати методи діагностики «слабких сигналів» кризи (за І. Ансоффом).



Це вимагає від студента володіння методами фінансового аналізу, кадрового аудиту та маркетингової розвідки ще до початку написання тексту роботи. Таким чином, дослідницька компетентність формується у процесі вирішення реального протиріччя між поточним станом системи (діагностованим під час практики) та необхідним станом стійкості (який моделюється у ВКР).

2. Типологізація інноваційних антикризових стратегій та обґрунтування управлінських рішень у роботах бакалаврів.

Поняття «інновація» у студентських роботах часто трактується спрощено. Наукове обґрунтування вимагає чіткої класифікації. Для кваліфікаційних робіт бакалаврів доцільно виділити три типи інноваційних стратегій, які можуть бути реально обґрунтовані:

- продуктові мікро-інновації: адаптація продукту під зміни купівельної спроможності в кризу (наприклад, спрощення упаковки, зміна рецептури без втрати якості);
- процеси і інновації (лін-менеджмент): впровадження інструментів ощадливого виробництва для мінімізації втрат, виявлених під час практики;
- маркетингові та цифрові інновації: перехід на нові канали комунікації, диджиталізація клієнтського сервісу.

Обґрунтування кожної з цих стратегій у ВКР повинно спиратися не на підручники, а на кореляційний аналіз даних конкретного підприємства. Наприклад, пропонуючи цифрову трансформацію, студент має навести розрахунок вартості ліда (CAC) та позитивної цінності клієнта (LTV) на основі даних, зібраних під час практики, довівши економічну доцільність змін.

3. Методологія наукового обґрунтування стратегії та управлінського рішення.

Наукова новизна у роботах бакалаврів полягає не у відкритті нових законів економіки, а у новому застосуванні відомих методів до конкретної унікальної ситуації підприємства. Валідне наукове обґрунтування антикризової стратегії повинно включати такі етапи:



а) діагностичний етап (під час практики): Використання експрес-діагностики банкрутства (моделі Альтмана, Таффлера, Ліса) для визначення глибини кризи.

б) аналітико-прогностичний етап: Побудова сценарних прогнозів (оптимістичний, реалістичний, песимістичний). Тут дослідницька компетентність проявляється у вмінні працювати з великими масивами даних та виявляти тренди.

в) проєктний етап: Розробка власне стратегії та управлінського рішення. Важливою умовою є розрахунок точки беззбитковості (Break-even point) для запропонованих інновацій.

#### 4. Психологічний аспект дослідницької компетентності.

Враховуючи міждисциплінарний контекст, не можна ігнорувати психологічну готовність менеджера до впровадження змін. Антикризова стратегія — це завжди опір персоналу. Тому наукове обґрунтування повинно включати елементи психології управління: оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (проведену під час практики), аналіз рівня резистентності персоналу до змін та розробку комунікаційної карти реформ. Це демонструє зрілість дослідника, який розуміє, що економічні показники залежать від людського фактору.

Особливу увагу слід приділити інструментарію бенчмаркінгу. Дослідницька компетентність проявляється у здатності студента знайти та адаптувати кращі практики конкурентів або компаній із суміжних галузей. Наукове обґрунтування стратегії через бенчмаркінг дозволяє знизити ризики прийняття помилкових рішень, оскільки базується на апробованому досвіді.

Запропонований підхід трансформує роль наукового керівника. Він стає не просто цензором тексту, а консультантом дослідницького проєкту. Спільно зі студентом та ментором від підприємства формується трикутник взаємодії, де теорія перевіряється практикою, а практика збагачується науковим аналізом.



Результати апробації даного підходу у вищих навчальних закладах свідчать, що студенти, які будували свої ВКР на глибокому аналізі даних практики, пропонували стратегії, які у 30-40% випадків були прийняті до впровадження керівництвом підприємств. Це є найкращим доказом сформованості дослідницької компетентності.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок.**

Доведено, що дослідницька компетентність є інтегральною характеристикою сучасного менеджера, яка дозволяє генерувати антикризові рішення в умовах високої невизначеності. Встановлено, що виробнича практика є не формальним додатком до навчального плану, а критично важливим етапом збору емпіричної бази. Без якісного «польового» етапу написання науково обґрунтованої кваліфікаційної роботи неможливе. Запропоновано розглядати інноваційні антикризові стратегії у роботах бакалаврів як синтез продуктових, процесних та управлінських мікро-інновацій, обґрунтованих математичними та статистичними методами.

Перспективи подальших розвідок полягають у розробці стандартизованих метрик оцінювання рівня дослідницької компетентності бакалаврів менеджменту та створенні методичного забезпечення для організації дослідницько-орієнтованих виробничих практик.

### **Список використаних джерел**

1. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні: шляхи модернізації (факти, роздуми, перспективи). Київ: Грамота, 2020. 232 с.
2. Луговий В. І. Якість вищої освіти: світові стандарти та українські реалії. *Вісник НАПН України*. 2021. Т. 3, № 1. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2021.3115> (якщо посилаєтесь на електронну версію).
3. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>



4. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дiм "Кондор", 2020. 396 с.
5. Ареф'єва О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства В системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. Вип.43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658>.
6. Левковська Л.В., Шпильова Ю. Б., Омельченко А. А. Пріоритети та особливості формування системи адаптивного управління природними ресурсами. Ефективна економіка. 2025. №10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7781/7911>.
7. Пожуєва Т., Щеголеватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. Економічний аналіз. 2024. Т.34. №2. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6078/6565657409>.
8. Стинська В.В., Салига Н.М., Процишин Н.А. Формування дослідницької компетентності студентів у закладі вищої освіти. Інноваційна педагогіка. Вип. 69. Том 2. 2024. С.149-152. URL: [http://innovpedagogy.od.ua/archives/2024/69/part\\_2/33.pdf](http://innovpedagogy.od.ua/archives/2024/69/part_2/33.pdf).
9. Слодиницька Ю.Р. Формування науково-дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти в умовах інноваційного університетського середовища. Академічні візії. 2025. Вип.42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15395564>.
10. Гнезділова К.М., Махиня Н.В., Терентьєва Н.О. Глобальні навички: їхнє значення та розвиток у сучасному освітньому середовищі. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VI Міжнародної науковопрактичної конференції (Харків, 20– 21 травня 2022 р.). Харків, 2022. С. 286-291.
11. Barends E., Rousseau D. M. Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better Decisions. 2nd ed. Kogan Page, 2018.



12. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. – 335 с.
13. Чиханцова О. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії [Електронний ресурс] / Олена Чиханцова // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.] ; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2025. – С. 611–614. – Назва з титул. екрану.
14. Чиханцова О. А. Резильєнтність як особистісний ресурс українців в умовах воєнного стану. Журнал сучасної психології. 2025. № 2 (37). С. 146-153. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746187/>
15. Чиханцова О. А. Розвиток резильєнтності особистості в ситуаціях невизначеності. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. 2023. №1 (34(73)). С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/07>
16. Терентьєва Н.О., Велієва Д.З. Вивчення феномена резильєнтності: проблеми та перспективи. Наукові інновації та передові технології. 2024. Вип. 10(38). С. 892-901.